

**ARBEIDS- EN BESTUURSETIEK IN METABLETIES-ANDRAGOGIESE
PERSPEKTIEF: 'N POGING TOT FUNDERING**

deur

JOHAN DAVID FOURIE

**voorgelê luidens die vereistes
vir die graad**

DOCTOR EDUCATIONIS

in die vak

FILOSOFIE VAN DIE OPVOEDING

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

PROMOTOR: PROF C A SWART

JUNIE 1996

DANKBETUIGINGS

Graag wil ek my opregte dank en waardering aan die volgende persone betuig:

1. My promotor, professor C.A. Swart vir sy ondersteuning en bekwame leiding.
2. Kollegas en vriende wat gehelp het met rekenaarhulp en in vele ander opsigte.
3. Oom Kerneels Esterhuyse en Marianne Gericke vir die taalkundige versorging.
4. My eggenote, Rita en my moeder vir aanmoediging, hulp en bystand tydens die finale afronding.
5. My seuntjie, Jaco omdat hy so 'n wonderlike kind is.
6. My skoonmoeder, familie, vriende en kennisse vir belangstelling, ondersteuning en aanmoediging.

SOLI DEO GLORIA

OPSOMMING

Die inhoud van dié studie verklank 'n poging om vanuit 'n meta-bleties-andragogiese perspektief 'n greep op die onloënbare werklikheid van 'n voortdurend veranderende arbeids- en bestuursmilieu te verkry, deur tot die **radix** van die problematiek rakende die arbeids- en bestuursetiese-ageinsgebeure deur te dring.

Die bevindinge waartoe gekom is, dui pertinent daarop dat arbeids- en bestuursetiese-begeleiding as gevolg van verskeie destruktiewe invloede vanuit die tegnokratiese bestel teenswoordig nie meer so vanselfsprekend en toereikend geskied nie. Intendeel, die eietydse bestuurder se begeleidingsopgawe word al moeiliker en al hoe meer gekompliseerd en in baie gevalle selfs onmoontlik.

Hierdie toedrag van sake gee dan ook daartoe aanleiding dat die hedendaagse bestuurder in sy handel en wandel nie meer altyd betreffende "etiese kwessies" 'n onderskeid kan tref tussen wat "reg" en wat "verkeerd" is nie. Sodanige gebeure hou veral verreikende gevolge in vir die begeleiding (ondergeskikte) se toereikende arbeids- en bestuursetiese-volwassewording, aangesien die bestuurder ten spyte van sy begeleiding se ageinsnood aan etiese-begeleiding, nie daartoe instaat is om 'n nastrewenswaardige voorbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid te kan stel nie.

Arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid kan derhalwe slegs bereik word aan die hand van die praktykwording van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid. In organisasieverband geskied sodanige praktykwording deur die vestiging en institutionalisering van 'n etiese kultuur met 'n etiese gedragskode wat as meet- en riggsnoer dien ten opsigte van etiese en morele kwessies. Deur middel van hierdie etiese gedragskode kan die kriteria vir 'n normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid dan as norme binne die etiese kultuur van 'n bepaalde organisasie gevestig word.

SUMMARY

The contents of this study represents an attempt to obtain a metabletic-andragogical perspective-grasp on the indisputable reality of an ever-changing labour- and management-milieu by penetrating to the **radix** of the problematic nature, regarding the labour- and managerial-ethical-agein occurrence.

The resultant findings that were arrived at pertinently indicate that labour- and managerial-ethical-guidance is obviously at present not being sufficiently achieved as a result of various destructive influences from within the technocratic dispensation. On the contrary, the present-day manager's guidance-role has become so much more difficult and complicated and in many cases even impossible.

This state of affairs also gives rise to the fact that the modern-day manager cannot always distinguish the difference between what is "right" and "wrong" regarding "ethical issues" in his daily life. Such an occurrence has particularly far-reaching implications for the protégé's (subordinate's) adequate labour- and managerial-ethical-adulthood, since the manager, in spite of his protégé's agein-need for ethical-guidance, is incapable of setting an example of labour- and managerial-ethical-adulthood worthy of emulation.

Labour- and managerial-ethical-adulthood could therefore only be attained by putting into practice the norm-image of labour- and managerial-ethical-adulthood. In organisational-context such implementation occurs through the establishment and institutionalisation of an ethical-culture with an ethical code of conduct as criteria for evaluating ethical and moral issues. These criteria for a norm-image of labour- and managerial-ethical-adulthood could be established as norms within the ethical climate of a particular organisation by means of such an ethical code of conduct.

Key Terms: Metabletic perspective; Andragogical perspective; Labour-ethics; Labour-milieu; Management-ethics; Management-

milieu; Change; Guidance-phenomena; Norm-image of labour- and managerial-ethical-adulthood; Ethical culture; Ethical code of conduct; Subordinate.

3.3	ARBEIDS- EN BESTUURSETIEK	38
3.3.1	Die definiëring van "Etiek"	39
3.3.2	Die definiëring van begrippe wat betrekking het op verwante terreine aan die etiek van arbeid sowel as bestuur	41
3.3.3	Perspektiewe op arbeids- en bestuursetiek	48
3.3.4	Arbeid en bestuur in 'n etiese konteks	52
3.3.5	Arbeid en bestuur in 'n normatiewe konteks	59
3.3.6	Arbeid en bestuur in 'n waardekonteks	63
3.3.7	Arbeid en bestuur in 'n morele konteks	67
3.4	'N EIE DEFINIËRING VAN DIE BEGRIP "ARBEIDS- EN BESTUURSETEIK"	77
4.	METODOLOGIESE VERANTWOORDING	81
4.1	PROBLEEMFORMULERING	82
4.2	METODIESE AANPAK	83
4.2.1	Die fenomenologiese metode	83
4.2.2	Die dialektiese of triadiese metode	86
4.2.3	Die kontradiktoriese metode	88
4.2.4	Die hermeneutiese metode	90
4.2.5	Die historiese metode	91
4.2.6	Die metabletiese metode	92
4.2.7	Die eksemplariese metode	93
5.	SAMEVATTING EN VERDERE PROGRAMAANKONDIGING	95
6.	EERSTE PROBLEEMSTELLING	97

HOOFSTUK 2

'N FENOMENOLOGIESE VISIE OP MENSWEES AS ETIES- SYNDE

1.	INLEIDENDE OPMERKINGE	99
2.	DIE MENS AS SYNDE-IN-DIE-WÊRELD-WEES: "DASEIN"	101

3.	DIE MENS AS SYNDE-MET-ANDER-WEES: "MITSEIN"	104
4.	DIE MENS AS SYNDE-UNIEK-WEES: "SUI GENERIS"	106
5.	DIE MENS AS SYNDE-ONDERWEG-WEES: "HOMO VIATOR"	109
6.	DIE MENS AS SYNDE-KULTUURWESE: "HOMO CULTUS"	112
7.	DIE MENS AS SYNDE-ARBEIDSWESE: "HOMO FABER" EN "ANIMAL LABORANS"	114
8.	DIE MENS AS SYNDE-BESTUURSWESE: "HOMO ADMINISTRATOR"	122
9.	DIE MENS AS SYNDE-NOODHEBBEND-WEES: "HOMO EGENS"	134
10.	DIE MENS AS SYNDE-HUNKEREND-WEES: "HOMO DESIDERANS"	136
11.	SAMEVATTING	140
12.	TWEEDE PROBLEEMSTELLING	143

HOOFSTUK 3

'N METABLETIES-EKSEMPLARIESE BLIK OP DIE ARBEIDSETIESE-AGEINSGEBEURE BINNE DIE EIETJDSE ARBEIDSMILLIEU

1.	INLEIDENDE OPMERKINGE	144
2.	DIE WERKLIKHEID VAN VERANDERING	147
3.	DIE MENS SE VERANDERDE EN VERANDERENDE LEWENSWERKLIKHEID	154

4.	DIE MENS SE VERANDERDE EN VERANDERENDE AR- BEIDSWERKLIKHEID	157
4.1	'N HISTORIESE PERSPEKTIEF OP DIE METABLE- TIESE KARAKTER VAN DIE KULTUURVERSKYNSEL EN -BEELD	159
4.2	'N HISTORIESE PERSPEKTIEF OP DIE METABLE- TIESE KARAKTER VAN DIE ARBEIDSVERSKYNSEL EN -BEELD	169
4.2.1	Verandering en tegniese ontwikkeling	174
4.2.2	Verandering en massifikasie	187
4.2.3	Verandering en gelykwaardigheid	195
4.2.4	Verandering en beroepsleiding en oriëntering	199
4.2.5	Verandering en werkbevrediging	206
4.2.6	Verandering en arbeidsverslawing	213
4.2.7	Verandering, arbeidsetiek en produktiwiteit	214
4.2.8	Verandering en arbeidsetiek as agogiese op- gawe	219
5.	SAMEVATTING	221
6.	DERDE PROBLEEMSTELLING	225

HOOFSTUK 4

'N METABLETIES-EKSEMPLARIESE BLIK OP DIE BESTUURS- ETIESE-AGEINSGEBEURE BINNE DIE EIETJDSE BESTUURS- MILIEU

1.	INLEIDENDE OPMERKINGE	227
2.	DIE WERKLIKHEID VAN 'N VERANDERDE EN VER- ANDERENDE BESTUURSMILIEU	229
2.1	'N HISTORIESE PERSPEKTIEF OP DIE METABLE- TIESE KARAKTER VAN BESTURSETIEK	239

2.2	DIE BESTUUR VAN ORGANISASIE- EN ORGANISASIEKULTUURVERANDERING	245
2.3	DIE BESTUUR VAN MULTI-KULTURALITEIT EN KULTURELE DIVERSITEIT	256
2.4	DIE BESTUUR VAN WEERSTAND TEEN VERANDERING	269
2.5	BESTUUR TEEN 'N ETIESE BESLUITNEMINGSRAAMWERK	274
3.	DIE METABLETIESE KARAKTER VAN DIE VOLWASSENHEIDSKONSEP EN -BEELD	290
3.1	'N HISTORIESE PERSPEKTIEF OP DIE METABLETIESE KARAKTER VAN DIE VOLWASSENHEIDSKONSEP EN -BEELD	290
3.2	'N PARADIGMAVERSKUIWING MET BETREKKING TOT DIE VOLWASSENHEIDSKONSEP	294
3.3	'N METABLETIESE BLIK OP DIE OUTENTIEKE VOLWASSENHEIDSBEELD	296
4.	SAMEVATTING	299
5.	VIERDE PROBLEEMSTELLING	306

HOOFSTUK 5

'N NORMBEELD VAN ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID IN METABLETIES-ADRAGOGIESE PERSPEKTIEF

1.	INLEIDENDE TERUGSKOU	308
2.	'N EIE LEWENSOPVATTING EN ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS BEGELEIDINGS-DOEL	314

2.1	DIE WESENSAARD VAN 'N LEWENSOPVATTING	314
2.2	DIE VERBAND TUSSEN DIE DOEL VAN BEGELEIDING EN 'N LEWENSOPVATTING	318
3.	DIE NORMBEELD VAN ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS BEGELEIDINGSDOEL	324
4.	KRITERIA VIR 'N NORMBEELD VAN ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID	333
4.1	ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR SINVOLLE WAARDEKEUSES EN WAARDEVERWESENLIKING	333
4.2	ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN ROEPINGSBEWUSTHEID	336
4.3	ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN DIE SINVOLHEID VAN BESTAAN	337
4.4	ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN SELF-BEOORDELING EN SELFBEGRIP	340
4.5	ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN SEDELIK-SELFSTANDIGE BESLUITVORMING	342
4.6	ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN TOEREKENINGSVATBAARHEID	346
4.7	ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN GESAGSAANVAARDING EN VERANTWOORDELIKE VRYHEID	348

4.8	ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN NORMIDENTIFIKASIE	352
4.9	ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN MENS-WAARDIGHEID	353
5.	'N ETIESE GEDRAGSKODE AS DIE GRONDSLAG VAN DIE PRAKTYKWORDING VAN DIE NORMBEELD VAN ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID	356
5.1	ETIESE GEDRAG IN DIE BEROEPSLEWE VAN DIE KONTEMPORÊR-MODERNE ARBEIDS- EN BESTUURS MENS	357
5.2	DIE VERHOUDINGE WAARIN DIE KONTEMPORÊR- MODERNE ARBEIDS- EN BESTUURSMENS BINNE SY BEROEPSLEWE STAAN	363
5.2.1	Die bestuurder se verhoudinge teenoor sy begeleiding (ondergeskikte)	364
5.2.1.1	'n Adragogiese vertrouensverhouding	368
5.2.1.2	'n Adragogiese gesagsverhouding	370
5.2.1.3	'n Adragogiese ken(begrypings)-verhouding	373
5.2.2	Die bestuurder se verhouding teenoor sy beroep/professie	375
5.2.3	Die bestuurder se verhouding teenoor sy werkgewer en kollegas	377
5.3	'N AANLOOP TOT 'N FUNDERING VAN 'N ETIESE GEDRAGSKODE	379
5.4	DIE SPESIFIEKE AARD EN WESE VAN 'N ETIESE GEDRAGSKODE	380
5.5	RIGLYNE VIR DIE FORMULERING VAN 'N ETIESE GEDRAGSKODE	386
5.6	DIE DEURLOPENDE EVALUERING VAN ETIESE GE DRAG	390
5.7	BESTUURSONTWIKKELING EN -OPLEIDING MET BE- TREKKING TOT ARBEIDS- EN BESTUURSETIEK	392

5.8	DIE TOEKOMS VAN ANDRAGOGIESE BEGELEIDING MET BETREKKING TOT ARBEIDS- EN BESTUURS- ETIEK	393
6.	SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS	394
	BIBLIOGRAFIE	399

tisme en andersyds 'n dwingende gevoel by die mens dat die bestaande summier verander moet word.

Die voormelde situasie word veral op treffende wyse deur Oberholzer (1949: 11) soos volg beskryf:

"...ongeëwenaarde hoogspanninge op velerlei gebied: ekonomies, tegnies, kultureel, sosiaal, staatkundig, opvoedkundig, godsdienstig. **Ons tyd is swanger aan moontlikhede; hy wemel van moeilikhede;** dis haas onhoudbaar weens die legio onsekerhede; daar heers geweldige **spanning en onrus**. Alles wentel om die onsekerhede van môre. Wellig was daar geen periode in die geskiedenis ... waarin die mens hom so **ontuis en onveilig gevoel** het as die teenswoordige nie." (Eie beklemtoning.)

In aansluiting hierby kan die gevolgtrekking dus gemaak word dat die **hedendaagse** mens in 'n sekere sin in twee uiteenlopende noëtiese wêreldes leef: 'n wêreld van **persoonlike** en **sosiale** wanorde en verwarring en 'n wêreld van **tegnologiese** orde en duidelikheid (Wiechers, 1994: 26), waarvan die tegnoloë beweer dat die mens maar nog net aan die heel begin van 'n **nuwe era met sy radikale veranderinge** staan (Van Rensburg & Landman, 1986: 212).

Alles in die mens se lewe is dus aan die verander en dit is nie die skuld van die Nuwe Suid-Afrika nie. Dis 'n **verskynsel wat wêreldwyd** aangetref word: die sogenaamde **derde groot "paradigma-skuif" in menseheugenis**. Die **eerste** word gereken as die koms van Christus na die aarde, die **tweede** Galileo Galilei se uitvindings in die sestiende eeu en die **derde**, is volgens Neethling (1995: 48) die **Inligtingsomwenteling** (vide hoofstuk 3 paragraaf 4.2.1).

Ook **Suid-Afrika** het gevolglik die hedendaagse neiging tot veranderinge nie vrygespring nie en word die situasie in die land tans veral gekenmerk ten opsigte van veranderinge, nie net op die natuurwetenskaplike en tegnologiese gebiede nie, maar veral ook op die politieke -, ekonomiese -, onderwys -, arbeids- en bestuursgebiede. Sodanige veranderinge maak dit dan ook uiters noodsaaklik dat alle Suid-Afrikaners deurlopend hul gevestigde denkwyses of denkingesteldhede (**paradigmas**) krities in oënskou

sal neem. Radikale verandering soos wat daar tans op die voormelde gebiede voorkom, impliseer gewoonlik ook enersyds 'n **moment van gevaar** en andersyds 'n **moment van geleentheid as keusemoontlikhede**. Dit noodsaak ook by die mens enersyds die bereidheid om van sy ou denkwyses prys te gee ten einde aan verandering te kan deelneem, maar andersyds kan kritiese nadenke weer daartoe lei dat 'n mens se eie opvattinge selfs versterk kan word.

Betrokkenheid by vernuwing en verandering vereis gevolglik van die eietydse mens moed en oortuiging omdat veranderinge van hierdie aard hand aan hand gaan met **paradigmaverkuiwings**, byvoorbeeld **denk- en normverskuiwings of -wisselings, visieverstellings en insigwysigings** ten opsigte van **houdings, waardes en leefwyses** (Oberholzer, et.al., 1994: 5; Wiechers, 1994: 26).

In aansluiting met wat tot dusver gesê is vat Higgs (1995: 10) die teenswoordige situasie, waarin die **kontemporêr-moderne*** mens hom bevind asook die gepaardgaande konsekwensies daarvan, soos volg saam wanneer hy daarop wys:

"Undoubtedly, the most important reconciliation that has to occur as humankind approaches the twenty-first century is between the **ethical principles** of human nature and the factual foundations of the natural sciences. ...

But notwithstanding, it would seem, that at present much of our educational endeavour negates the primacy of human values in that it is moulded to the **dictates of a scientific paradigm** that is naturalistic, objective, analytical and directed at operational and functional ends. In the ensuing estrangement the individual person becomes an **alienated self**. It is this estrangement that needs to be addressed as a matter of utmost urgency." (Eie beklemtoning.)

***Kontemporêr-moderne:** Albei hierdie begrippe dui vir Greyling (1982: 2) op die hede, die teenswoordige, die wêreld van vandag. Dit wil sê, albei begrippe wys op die hedendaagse en albei openbaar 'n histories-tydverwysende betekenis (Kruger, 1986: 40). Vanhier die feit dat die tydperk sedert 1945 tot op hede, allerweë bekend staan as die kontemporêr-moderne tydvak.

Die voorafgaande eksposisie bring die hele kwessie van **etiese handeling as menslike synswyse** dringend na vore. Geen mens word eties gebore nie, maar moet daartoe **gelei en begelei** word. In die lig hiervan sal daar in die onderhawige studie in besonder gelet word op die geweldige eise wat ook die teenswoordige veranderde en veranderende arbeids- en bestuursmilieu aan die arbeids- en bestuursmens se etiese arbeids- en bestuursopgawe stel. 'n Aspek wat weens die **destruktiwe invloed** van vele eietydse verskynsels, soos byvoorbeeld die tegnokrasie, die "massa"-, "gelyk-skakelings"- en "welvaarts"-verskynsels asook die "verwyderings en onsigbaarwordings"-verskynsel van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid, noodwendig sal meebring dat ook die hele kwessie van **begeleiding met betrekking tot arbeids- en bestuursetiek** aangespreek sal word.

Sodanige perspektiefstelling word noodsaaklik geag aangesien toereikende etiese handeling nooit los van die agogiese in dialogiese konteks binne 'n metabletiese arbeids- en bestuursmilieu funksioneer nie. Dit wil sê, dat die diepste gronde vir die arbeids- en bestuursverskynsel, waaronder ook etiese handeling tel, die **metabletiese transendeer** (Coetzee, 1975: 128). Die gerigtheid van hierdie studie dui gevolglik op 'n poging om, vanuit 'n **metableties-andragogiese perspektief**, die **begeleiding** wat onderweg is na arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid en wat tans uitgelewer is aan al die negatiewe invloede van 'n veranderde en veranderende arbeids- en bestuursmilieu, as 'n mens met **besondere menslike nood** te teken en wat daarom begelei moet word met betrekking tot **etiese handeling** ten opsigte van arbeid en bestuur.

In die lig hiervan beteken **menswees** en derhalwe dan ook **arbeids- en bestuursmenswees**, in die woorde van Oberholzer (1971: 3):

"... 'n voortdurende gemoeidwees en 'n gekonfronteerwees met 'n eksistensiële-eties-normatiewe-normerende problematiek van fenomenale omvang."

Etië het teen hierdie agtergrond dus primêr te doen met verhoudinge; **menseverhoudinge** asook die problematiek wat daarmee saamgaan. In die enger sin van die woord het dit eintlik te doen met verhoudinge binne die werkplek, met ander woorde verhoudinge met

betrekking tot bestuur en werknemers, werknemers onderling, onderneming en kliënte, verbruikersverhoudinge, onderneming en leveransiers, bestuur en vakbonde, onderneming en staat, asook internasionale verhoudinge (Van Jaarsveld, 1990: 12). In die lig hiervan beskik 'n bevoegde **bestuurder** dus nie net oor 'n arsenaal van teoretiese kennis nie, maar word sy effektiwiteit ook bepaal deur sy vaardighede, houdings, waardes, ervarings sowel as sy gesindhede. Maar bowenal word dit bepaal deur die **stigting en instandhouding van goeie menseverhoudinge met sy personeel** (Calitz & Joubert, 1994: 2).

Aangesien etiek die **eties-goeie** veronderstel, gaan dit gevolglik ook oor die **normatiewe** in die voormelde verhoudinge; dus **goeie verhoudinge** in werksverband. Dit spreek vanself dat die mens se houdings en sy gesindhede hierdie verhoudings kleur. Etiek begin derhalwe in die **mens se gemoed**. Daarom stel die bestuursetiek dit juis dat bestuur as menslike aktiwiteit deur die gemoedgerigtheid van die bestuurder gekleur word en gevolglik per definisie **normatief en subjektief** is.

Aangesien etiek egter nie gereduseer kan word tot pragmatiese voorwendsels nie, omdat dit baie meer fundamenteel is as dit, gaan "etiek" in voormelde opsig daarom veel verder as die enger betekenis wat hierbo daaraan gegee is. Etiek kry uiteindelik 'n **religieus/ideologiese beslag** en vra gevolglik na die **sin van werk en bestaan**. Dit vors ook nie net **struktuur en praktyk** na nie, maar ook **teorie en filosofie**. Etiek kulmineer uiteindelik in die nadenke oor die **self** binne 'n bepaalde bestel en sisteem (Van Jaarsveld, 1990: 8, 12).

2. VRAE NA DIE BESINNING OOR ARBEIDS- EN BESTUURSETIEK ASOOK DIE AKTUALITEIT VAN DIE STUDIEVELD

Teen die voormelde agtergrond ontstaan die vraag na die **aktualiteit van die studieveld** vir die onderhawige proefskrif.

Wêreldwyd bestaan daar groot belangstelling in **alle vorme van toegepaste etiek**. Dit blyk, onder meer, uit talle internasionale konferensies wat oor etiese kwessies gereël word, nuusbriewe en

tydskrifte wat uitgegee word, asook die steeds groeiende literatuur oor **etiese probleme** (Esterhuyse, 1991: 3).

Bedryfs- en bestuursetiek het byvoorbeeld die afgelope drie dekades tot 'n algemeen erkende multidissiplinêre vakgebied ontwikkel. Gepubliseerde bibliografieë in hierdie verband bevat uit die VSA alleen teen 1985 ± 15 000 titels. Daar bestaan reeds 'n hele aantal internasionale vaktydskrifte op dié gebied en talle instansies doen daarvoor navorsing. 'n Internasionale vereniging is vir die bevordering daarvan in die lewe geroep, terwyl letterlik honderde kursusse jaarliks in die verband aangebied word (Van der Walt, 1990 [a]: 1).

Ook wat **Suid-Afrika betref** is daar 'n **toenemende belangstelling en bewuswording** van die belangrikheid van die **etiese dimensie van bestuur** te bespeur, veral wat betref sake- en bedryfsbestuur. Sodanige bewuswording hou waarskynlik verband met die feit dat dit hedendaags algemeen aanvaar word dat die kultuur, klimaat asook die openbare beeld van 'n **organisasie** in 'n groot mate deur die oortuigings en morele kodes van sy bestuur bepaal word. Dit is derhalwe een van die belangrikste redes waarom professionele organisasies waaraan, byvoorbeeld mediese dokters, sielkundiges, regspraktisyns, rekenmeesters en ouditeurs behoort, reeds oor beproefde gedragkodes beskik wat as 'n gids moet dien vir die lede van die betrokke organisasie (Theron, 1990: 254).

Hierdie toenemende belangstelling en bewuswording van die belangrikheid van sake-, bedryfs- en bestuursetiek word ook verder illustreer deur die aanbieding van bepaalde kursusse in hierdie verband aan verskeie Suid-Afrikaanse universiteite.

Volgens Van der Walt (1990 [a]: 1-2) was die **Universiteit van Kaapstad** dan ook tot 1987 nog die enigste universiteit in Suid-Afrika wat 'n **leerstool in Toegepaste Sosiale Etiek** gehuisves het. Die Nagraadse Bestuurskool van die **Universiteit van Pretoria** en die **PU vir CHO** se Nagraadse Skool vir Bestuurswese gee reeds vanaf 1988 ook ruim aandag aan **Bestuursetiek** binne hul MBA-programme. Vanaf 1990 bied laasgenoemde universiteit egter **Bedryfsetiek** as 'n afsonderlike dissipline aan. Die **Nedcor-Leerskool in Sosiale en Toegepaste Etiek** is gedurende 1989 by die

Bestuurskool van die **Universiteit van Stellenbosch** ingestel. Verder is daar verskeie **akademici** wat hulle toespits op hierdie terrein, terwyl daar ook verskeie Suid-Afrikaanse **bedryfsleiers** is wat hulle die afgelope aantal jare in toenemende mate oor die belangrikheid van dié onderwerp uitgelaat het. Ook by meer en meer **konferensies** het hierdie saak aan die orde gekom.

Hoewel die resente belangstelling in die tersaaklikheid van etiek vir die ekonomie asook vir sake-bedrywighele dus nie nuut is nie, **vertoon dit 'n nuwe oplewing, spreek dit andersoortige probleme aan** en het dit ook reeds die **etiek** tot 'n baie belangrike dissipline van **bestuursopleiding** gevestig (Esterhuyse, 1991: 4).

Wêreldwyd is daar dus tot die besef gekom dat die opleiding van bestuurders in die **blote "meganika" van bestuur** nie voldoende is nie. Mense moet toegerus word om daaglik, ook met betrekking tot die **etiese aspekte van hul arbeid en bestuur**, ingrypende besluite te neem. Sonder **duidelike norme** kan sulke keuses egter nie op 'n verantwoordelike wyse geneem word nie. Om dié rede is dit belangrik dat bestuurders ook in Suid-Afrika tot die besef sal kom dat **norme met betrekking tot etiese handeling** nuwe lig op baie van hul probleme in bestuur, besigheid, administrasie en die sakewêreld kan bied (Van der Walt, 1990 [a]: 3).

Ongelukkig is dit makliker gesê as gedaan, aangesien nie net die **arbeids- en bestuurspraktyke** nie, maar ook die **ekonomie** tans in 'n **krisis** verkeer. Hier kan maar net gedink word aan groeiende werkloosheid, arbeidsonrus, skreiende armoede by baie, asook ander feitlik onoplosbare probleme, moeilike keuses, felle gewetenswroeging en ondraaglike spanning waaraan talle eietydse bestuurders van ondernemings daaglik onderworpe is.

Hierdie situasie word primêr daaraan toegeskryf dat die **ekonomie en etiek van mekaar verwyderd geraak het**, aangesien die ekonomie die mens verhinder om te doen wat die etiek as plig voorskryf. Dit beteken dat die gangbare ekonomie en bedryf (praktyk sowel as wetenskap) as 'n normlose saak beskou moet word wat net met geld te make het, terwyl die etiek die vrae van reg of verkeerd, goed of sleg moet beantwoord. Die **oplossing vir dié krisis** sou dan daarin geleë wees dat die etiese weer 'n plek in die ekono-

miese lewe moes kry, dit wil sê weer in die bedryfslewe geïntegreer moes word. Hierdie oplossing verreken egter nie die feit dat die **bedryfs- en ekonomiese lewe wel van norme uitgaan** nie. Die probleem kan gevolglik hier nie aan normloosheid nie, maar eerder aan die verkeerde norme toegeskryf word. Die etiek kan egter ook van verkeerde norme uitgaan.

Dié **spanning lê** derhalwe ook **nie tussen etiek en die bedryfs- en ekonomiese lewe** nie, maar tussen die **verkeerde en die regte** op etiese sowel as ekonomiese terrein.

Die oplossing vir onder andere hierdie krisis is egter nie so eenvoudig nie, aangesien 'n mens nie 'n ekonomie en sakewêreld, wat van verkeerde norme uitgaan, bloot oppervlakkig met 'n **bietjie etiek** kan genees nie.

Sodanige omstandighede dui dan ook op 'n **krisis** omdat 'n mens hier te make het met 'n **opeenhoping van hardnekkige vraagstukke** en verder omdat daar tans geen eensgesindheid bestaan oor die koers wat gevolg moet word om hierdie probleme op te los nie (Van der Walt, 1990 [b]: 41-42).

In aansluiting hierby is daar twee verdere **"etiese kwessies"** met betrekking tot arbeids- en bestuurspraktyke, wat deur Liebenberg (1990: 67-68) geopper word:

- ♦ **Eerstens**, het **"besigheid"**, en by implikasie dus ook die handeling van besigheidsmense, wêreldwyd 'n swak beeld in die oë van die publiek wanneer begrippe soos "etiek", "eerlikheid", "moraliteit", "waarheid" en "integriteit" ter sprake kom.
- ♦ **Tweedens** gaan dit hier oor die moeilike vraag na die onderskeid tussen wat reg en wat verkeerd is. In die wêreld van die laat-twintigste eeu is daar nie veel denkende mense wat kategoriees sal verklaar dat daar 'n onmiskenbare **"regte kant"** of **"verkeerde kant"** aan baie van die samelewing se **"etiese kwessies"** bestaan nie. Dit beteken dat daar vir baie mense 'n onduidelikheid bestaan oor wat reg en wat verkeerd is.

Dié toedrag van sake geld egter ook binne die eietydse arbeids- en bestuursmilieu ten opsigte van die bestuurder se **arbeids- en bestuursetiese-opgawe**. In die huidige tydsgewrig waarin waardes en norme gerelativeer, geminimaliseer en genihiliseer word, ondervind ook die eietydse arbeids- en bestuursmens probleme om tussen dit wat **reg en dit wat verkeerd is te onderskei**, en verkeer hy gevolglik in 'n **normkrisis**. Hierdie gesitueerdheid van die hedendaagse arbeids- en bestuursmens gee aanleiding tot 'n onsekere en gekompliseerde bestaan waar die onsekerheid en gekompliseerdheid ook deursuur na **andragogiese normkeuses**, wat verder bydra tot 'n **steeds moeiliker wordende begeleidingsopgawe** (Pretorius, 1988: 120, 122).

Die voormelde **"etiese kwessies"** ten opsigte van onderskeid tref tussen reg en verkeerd laat die vraag ontstaan: **Hoe ver behoort 'n bestuurder dit te waag wanneer hy binne sy maatskappy bepaalde risikobesluite moet neem?**

Hier is die **betroubaarste riglyn** die ou beginsel: **Indien** daar enige twyfel bestaan, is die antwoord **"nee"**, en daarom is daar 'n verskil tussen die **neem** van 'n risiko en die risiko **loop** om 'n onwettige daad te pleeg. Ongelukkig kan misdrywe binne maatskappye onderdruk word, maar dit kan nooit heeltemal uitgeroei word nie.

Dit word bereken dat gedurende die afgelope aantal jare meer as twee derdes van die top 500 Amerikaanse maatskappye (in wisselende grade van erns) deur die toedoen van bestuurslui by die een of ander onwettige optrede betrokke was. Na 'n reeks sodanige skandale wat die Amerikaanse sake- en politieke gemeenskap oor 'n aantal jare geteister het, is daar in 'n poging om antwoord hiervoor te vind, dan ook begin soek na verklarings en leiding oor die **aspek van etiek** (Vorster, 1990 [a]: 245).

Die voormelde opmerkings laat 'n mens wonder hoe die **situasie ten opsigte van Suid-Afrika** daaruit sien. In antwoord hierop dui Pretorius (1985: 149) aan dat die onpersoonlike en komplekse aard van sake-ondernemings en burokrasieë nie net **korrupsie en ekonomiese misdrywe** bevorder nie, maar dat dit ook wil voorkom asof hierdie tipe misdade toeneem namate die materiële welsyn in die

land toeneem. Die **verklaring daarvoor** is dan ook **nie soseer ekonomiese nood nie**, maar moet dit eerder as die gevolg van 'n **gevoel van relatiewe deprivasie** gesien word waar mense voortdurend bewus is van die groter materiële welsyn van ander mense.

In aansluiting hierby word daar dus in hoofstuk 4 paragraaf 2.5 (deur middel van resente beriggewing in die pers) aangetoon dat **bedrog, korrupsie, diefstal en ander ekonomiese misdrywe** binne die openbare sowel as privaat sektor, deur werknemers en bestuurslui, as van **omvangryke aard beskou** kan word. Suid-Afrika beleef gevolglik inderdaad self ook tans 'n **normkrisis op arbeids- en bestuursetiese gebied** waarvoor daar verklarings en leiding gesoek moet word.

Wanneer daar na die **aktualiteit** van die studieveld van hierdie proefskrif gevra word, is dit teen die voorafgaande inleidende agtergrond reeds duidelik dat:

- ◆ daar tans wêreldwyd op **akademiese gebied** vanuit verskillende wetenskappe 'n steeds groeiende belangstelling met betrekking tot die **aspek van die etiese** is;
- ◆ dat daar binne die teenswoordige **arbeids- en bestuursmilieu**, veral weens die **etiese problematiek** rondom die onderskeid tussen "**reg**" en "**verkeerd**", 'n steeds groeiende **normkrisis** teenwoordig is;
- ◆ dat die voormelde normkrisis ook deursuur na **andragogiese normkeuses**, wat weer bydra tot 'n steeds moeiliker wordende **begeleidingsopgawe** ten opsigte van **arbeids- en bestuursetiese-begeleiding**; en
- ◆ dat daar binne **arbeids- en bestuurskonteks** met betrekking tot die openbare, sowel as privaat sektor 'n noemenswaardige toename in **onetiese en misdadige** gedrag te bespeur is.

Aangesien die voorafgaande bespreking 'n duidelike **aanduiding verskaf** dat die onderhawige studie onder huidige omstandighede as **aktueel beskou** kan word, word daar vervolgens 'n verdere drie

vrae spesifiek met betrekking tot die **besinning oor arbeids- en bestuursetiek** gestel:

2.1 IS VERDERE BESINNING MET BETREKKING TOT ARBEIDS- EN BESTUURSETIEK NODIG?

Dit is **eerstens** belangrik om daarop te wys dat besinning oor die arbeids- en bestuursetiek niks nuuts is nie. Verskeie besondere studies is en word nog steeds, met betrekking tot verskillende aspekte van hierdie onderwerp, gedoen. Daar is navorsers sowel as studente wat besig is met meesters en doktorsale studies, wat oor dié onderwerp besin. Verder gee sommige besigheids- en owerheidsinstansies ook aandag aan die onderwerp betreffende die praktiese uitvoerbaarheid daarvan, aangesien dit hedendaags een van die mees aktuele brandpunte in 'n veranderde en veranderende samelewing geword het.

Dié deurlopende bemoeienis wat met hierdie onderwerp gemaak word, **dui juis** daarop dat die vraag van die etiek van die arbeid en bestuur nog geensins afgehandel is nie. Daar word voortdurend na 'n **"nuwe" besinning** ten opsigte van die etiek van die arbeid en bestuur gevra, omdat vernuwende besinning oor die etiek van hierdie fenomene voortdurend nodig is, weens die ingewikkelde en uitgebreide arbeids- en bestuursmilieu wat vroeër nie deel van die menslike werklikheid was nie en nou ook feitlik daaglik nog verander.

Ten spyte van die bydraes wat dus reeds op hierdie terrein gelewer is, bied die studieveld van hierdie werklikheid steeds ruimte vir verfyning en uitbouing. Trouens, geen wetenskap kan stagnant wees nie, maar is deurlopend in beweging en daarom is wetenskapsbeoefening net 'n kunsmatige greep op die werklikheid waarmee die mens in sy patiesdinamiese gerelationeerdeheid tot die wêreld staan (Swart, 1983: 2). Oberholzer en Greyling (1981: 2) voeg hieraan toe:

"... geen wetenskap is 'n klaargemaakte iets teenoor die mens nie, maar konsekwent menslike ontwerp en voortdurende herontwerp."

In die lig van dié uitspraak word daar in hierdie studie daarna gestreef om 'n bydrae te lewer tot andragogiese wetenskapsbeoefening deur die kritiese ondersoek en sistematiese deurdenking van **'n besondere aspek van die arbeids- en bestuursfenomeen in andragogiese konteks**. Die besondere aspek waaraan aandag in die onderhawige studie gewy word, is om **arbeids- en bestuursetiek in metableties-andragogiese perspektief** te plaas, en die problematiek wat in die kontemporêr-moderne arbeids- en bestuurswêreld daarmee saamhang.

Tweedens word dit bevraagteken of daar in die verlede genoegsame aandag geskenk is aan die **agogiese verband** waarbinne die arbeids- en bestuursetiek sy plek en betekenis kry. Die uitgangspunt word gehuldig dat die **begeleidingsfenomeen** as **'n voorleef of voorbeeldstelling ten opsigte van die etiese in arbeids- en bestuursverband**, binne 'n steeds veranderde en veranderende arbeids- en bestuursmilieu, tot op hede nie voldoende aandag geniet het nie.

Aangesien hierdie toedrag van sake as 'n leemte beskou word, word dit nodig geag om oor die **arbeids- en bestuursetiek as begeleidingsopgawe** binne die volle omvang van die menslike werklikheid te besin, dit wil sê binne die mens se totale in-die-wêreld-wees, maar dan ook verder met die klem op sy in-die-arbeids- en bestuurswêreld-wees.

Om die bovermelde redes kan die grondige besinning met betrekking tot die arbeids- en bestuursetiek ook as 'n belangrike taak vir die **eietydse andragogieker** beskou word.

In aansluiting hierby ontstaan daar egter 'n verdere vraag.

2.2 IS DIE BEGINSELS VAN 'N ARBEIDS- EN BESTUURSETIEK PRAKTIES TOEPASBAAR?

Die algemene veronderstelling in hierdie verband is dan ook om die geformuleerde **"beginsels"** in 'n groot verskeidenheid van omstandighede **"toe te pas"**. Wie is egter veronderstel om dit te doen? Die andragogieker wat die beginsels formuleer gaan en kan dit nie doen nie. Die nywerheidsleiers en bestuurders is te besig met die tegniese en strategiese beplanning van hul bedryf om

nog tyd te hê vir die "toepassing" van redelik abstrakte "beginsels" op die ingewikkelde en veelsydige praktyk. Gevolglik bly dié "beginsels" in die boeke en volg die praktyk dus sy eie rigting volgens sy eie moraliteit, wat nie wil sê dat hierdie moraliteit noodwendig verkeerd is nie.

Van Wyk (1988: 2-5) wys voorts daarop dat hierdie hele saak van "beginsels" en "toepassing" hedendaags onder verdenking staan. Dit lyk baie na 'n stukkie Griekse erfenis onder eietydse omstandighede, waar die "**theoria**" as 'n afbeelding van die werklikheid beskou word wat vanself die werklikheid sal beïnvloed wanneer dit geformuleer en geproklameer is. Maar dit werk nie so nie, aangesien **teorie en praktyk** veel nouer met mekaar verbind behoort te wees. Die veronderstelling dat formulerings derhalwe vanself die praktyk sal verander, is vals. Die rede hiervoor is dat dit geblyk het dat die praktyk té kragtig en té selfstandig is en dit het in baie opsigte die formuleerders van beginsels, die spekulereers, gevolglik ook andragogiekers, agtergelaat.

Teen hierdie agtergrond kan 'n mens moontlik van die veronderstelling uitgaan dat daar afgesien moet word van die andragogiker se "geformuleerde beginsels" en dat die etiese uitgangspunte eerder direk uit die praktyk geneem moet word. Met ander woorde, dat daar dan in verskillende situasies na etiese riglyne vir die bepaalde situasie gevra moet word. Dit sal meebring dat die arbeids- en bestuursetiek nie in die hande van die andragogiker sal bly nie, maar die taal van die arbeids- en bestuursmens sal word wat self in die praktyk staan. Die arbeids- en bestuursetiek skakel dan sommer regstreeks met die algemene etiek van die arbeids- en bestuursmens.

Bogenoemde insigte kom onder andere uit ondersoeke wat in die jongste tyd in sodanige verband gedoen is en moet ernstig opgeneem word. Hoewel 'n "**arbeids- en bestuursmens-etiek**" met betrekking tot die arbeid en bestuur baie werklikheidsvreemd kan wees, beteken dit geensins dat die mens wat in die arbeid en bestuur staan se betrokkenheid by die formulering van etiese beginsels, onwenslik is nie. Inteendeel, as die arbeids- en bestuursetiek 'n prioriteit is, dan lê die geheim juis daarin dat dit die noodwendige resultaat van **wedersydse gemoeidheid** moet wees, dit

wil sê 'n poging van die andragogieker, sowel as die arbeids- en bestuursmens **in samewerking, sáám-onderzoek en sáám-formuleer.**

In aansluiting hierby kan die **gaping** tussen "beginsels" en "praktyk" dus nie oorbrug word deur bloot net 'n uitgangspunt in die praktyk te neem en toe te pas met die gepaardgaande opskorting van beginsel-formulering nie. Sodanige gaping kan slegs oorbrug word deur **dialogoog**, 'n voortgaande **wisselwerking tussen besinning en handeling**, tussen "**teorie**" en "**praktyk**". Maar dit is ook belangrik dat die mens van dié handeling af moet kan terugstaan, indien hy 'n behoorlike perspektief wil kry om riglyne te kan onderskei en te formuleer. 'n Aspek van die arbeid en bestuur self is ook die terugstaan daarvan af, om sodoende ruimte vir besinning en beplanning te kan gee. Hierdie gaping kan gevolglik slegs oorbrug word wanneer ook die praktyk "**eties**" verstaan kan word, met ander woorde, wanneer die **praktyk ook etiese betekenis het.**

Sonder 'n geldige, relevante en bruikbare agtergrondformulering kan die arbeids- en bestuuretik nie reg aan die arbeids- en bestuursmens se besonderhede van elke dag se ervaring laat geskied nie. Die vereiste is derhalwe dat die **agtergrondformulering** goeie, geldige en relevante etiek moet wees. Tot so 'n formulering wil die skrywer met die onderhawige ondersoek of studie 'n bydra lewer tot die arbeids- en bestuursetiek.

Vervolgens word die laaste vraag met betrekking tot die besinning oor 'n arbeids- en bestuursetiek gestel.

2.3 IN WATTER MATE KAN DIE ANDRAGOGIEKER HOM VANUIT 'N ANDRAGOGIESE PERSPEKTIEF UITSPREEK OOR DIE ARBEIDS- EN BESTUURSETIEK ASOOK ANDER VAKGEBIEDE WAARVAN HY VANSELFSPREKEND NIE TEN VOLLE OP HOOGTE KAN WEES NIE?

Beide die gebiede van die arbeid en die bestuur **is ook** die gebied van die ekonomie en van die staatsadministrasie, van bedryfsleiding en personeelbestuur. Verder het die gebiede van die arbeid en bestuur ook te doen met die meganika van nywerheidsproduksie in kleiner en in groter verband sowel as met die sosiologie van

groot en klein groepe. Uiteindelik het sodanige gebiede met geld en ekonomiese waardes te doen.

Die andragogieker kan egter onmoontlik 'n **kundige** wees op al die voormelde terreine en daarom kan hy ook nie voorgee dat hy as 'n deskundige oor daardie terreine kan praat nie. Hy het derhalwe sy eie taak, sy **eie soort "arbeid"** wat hy moet uitvoer. Maar hy kan, en moet ook, so noukeurig moontlik op die bydraes vanuit die ander wetenskappe en vanuit die praktyk let, andersins kan hy homself skuldig maak aan 'n sogenaamde **"tonnelvisie"**. Dit wil sê, deur homself blind te staar op slegs een of net 'n paar doelstellings, verloor hy perspektief op die geheel van die lewenswerklikheid wat hy ondersoek. Daardeur verarm hy homself as wetenskaplike en doen hy terselfdertyd ook sy eie wetenskapsgebied skade aan.

Vir die heil van wetenskapsbeoefening is dit dus nodig om 'n breë perspektief te kan handhaaf, ál die relevante faktore in die oog te hou wat by die mens se bevrediging van sy behoeftes betrokke is. Daar is 'n **saaklike aspek** in al die mens se werksaamhede. Maar daar is egter altyd ook 'n **mens-aspek** ter sprake en daarom kan die mens nie heeltemal onder die hoof van "sake" ingedeel word nie.

In hierdie verband wys Van Wyk (1988: 5) dan ook verder daarop dat materiële doelstellings altyd saam met menslike doelstellings gaan. Dán eers het 'n mens die vólle werklikheid van die ekonomie, sakebestuur, produktiwiteit, bedryfsleiding en al die ander dissiplines onder die oog. Elke wetenskapsgebied, so ook die van die Agogiek en Etiek, het dus 'n **eie selfstandige taak**, maar die werklikheid is groter as die onderskeie wetenskapsgebiede. Daarom is daar raakvlakke tussen hulle, spreek hulle mekaar aan en behoort hulle na mekaar te luister.

Teen hierdie agtergrond is dit dus ook verstaanbaar dat dié studie van die arbeids- en bestuursetiek 'n reikwydte het wat baie verder strek as net bloot die arbeid en bestuur van mense. Dit handel ook oor wat daaragter lê: Die denke en gesindhede, omstandighede en verhoudings van alle arbeids- en bestuursmense, en in besonder die arbeids- en bestuursmense van ons eie land.

'n Etiek van die arbeid en bestuur gaan dus as die vertrekpunt dien vir die onderhawige studie, maar die uitkoms van hierdie studie sal weens talryke raakvlakke uiteindelik aansny by vele andere relevante gebiede en terreine. Sonder dat die skrywer te kenne wil gee dat hy 'n kenner op sodanige gebiede is, is die primêre oogmerk om op wetenskaplik-verantwoordbare wyse 'n beeld te skets van die totale werklikheid met betrekking tot die onderhawige onderwerp.

Vervolgens is dit noodsaaklik om vir eers tot die wesenlike van die onderhawige titel deur te dring deur die **kernbegrippe** nader te omskryf.

3. EKSPLIKASIE VAN DIE TERME IN DIE TITEL

Die belangrikste begrippe en verwante begrippe verdien om verklaar, ontleed, omskryf en gedefinieer te word. Volgens Fourie (1994: 7-8) is sodanige tematologiese ontleding noodsaaklik ten einde te verseker dat die betekenis wat aan woorde of begrippe toegeken word, deurgaans konstant en verstaanbaar sal wees. Deur middel van hierdie eksplikasie van terme word nie net gepoog om die betekenis en implikasie van terme aan te dui nie, maar om ook die besondere studieterrein en -problematiek, soos in die navorsing betrek, af te baken. 'n Misverstand ten opsigte van begrippe kan ontstaan omdat, soos reeds aangedui, die tema hom leen tot **belangstelling vanuit grenswetenskappe** en gevolglik sal begrippe uit sowel die tema as verwante en relevante begrippe aan die orde gestel word ten einde te verseker dat 'n fundamenteel-gerigte perspektief aan die lig gebring word.

Reeds by die eerste dwarskyk op die wyse van die betiteling van die onderhawige studie blyk dit onmiddellik dat **arbeids- en bestuursetiek** die sentrale gedagte is waaromheen die totale geskrif wentel, en dat die ander begrippe regstreeks daarmee ter sprake gebring moet word. Vir die goeie gang van hierdie betoog word dit egter gerade geag om dié begripsverheldering nie noodwendig in die volgorde soos in die betiteling gestel is, aan die orde te stel nie, maar sal daar eerstens aandag geskenk word aan die begrippe: "**'n poging tot fundering**".

3.1 'N POGING TOT FUNDERING

Om te **fundeer** dui in terme van hierdie studie op 'n **wetenskaplike handeling** wat in die besonder deur die skrywer as 'n fundamentele andragogieker voltrek word. **Fundering** as 'n denominatief van fundeer, dui verder vir Van Rensburg en Landman (1986: 60-61) daarop dat die fundamentele andragogieker as besondere taak die fundering van die Andragogiek in die universele lewenswerklikheid self het. Derhalwe kan die Fundamentele Andragogiek met reg as die begeleidente of **funderingsdissipline** van die Andragogiek beskou word, omdat hierdie andragogiekerspektief gekwalifiseer kan word as die radikale (Latyn, "**radix**" - wortel), totale en sistematiese deurdenking van die **begeleidingsverskynsel** en alles wat daarmee saamhang, sodat die verskynsel in sy geheel begryp en geïnterpreteer kan word.

Die **funderingsvraag** wat dan ook vir die fundamentele andragogieker hieruit voortvloei is: Wat is die **moontlikheidsvoorwaardes of gronde** vir die empiriese feit dat die volwassene-wordende op begeleiding aangewese is, hom tot begeleiding leen en dat die volwassene hierdie begeleiding verleen?

Dié **antwoord** is daarin geleë dat volwassene-wordende-wees impliseer 'n nog-nie, met ander woorde, as volledige mens is die volwassene-wordende nog nie wat hy kan, wil en behoort te wees nie, naamlik volwaardige volwassene. Die volwassene-wordende is gevolglik nog **steunbehoewend**. Begeleiding dui egter daarop dat die volwassene-wordende nie vir altyd afhanklik kan bly nie. Die nog-nie dui op 'n kan-nog, dit dui dus op die **moontlikheid van verandering**. Hierdie verandering as die volwasse-word van 'n mens is nie 'n meganiese of organiese wetmatigheid nie en daarom is die moontlikheid om te word geen afgebakende sekerheid nie. Die wese van die begeleidingsverskynsel dui op 'n volwassene-wordende-beeld van **ope moontlikheid**, maar tog kan volwassenes nie van 'n volwassene-wordende maak wat hy wil nie, want die begeleidingsverskynsel toon 'n volwassene-wordende-beeld van openheid.

Hierdie begeleidingsdaad is geen poging om te oorheers nie - dit kan beskou word as 'n daad van bewusmaking van moontlikhede om uitdrukking te gee aan die idee van menslikheid. Die volwassene-

wordende is bereid om begelei te word, hy aanvaar die steun van die volwassene omdat hy self volwasse wil word. Hy **hunker** daarna om betekenisvol deel te neem aan die menslike bedrywighede, want daardeur gee hy sin aan sy eie lewe as 'n lewe in dialoog met sy medemens. Deur begeleiding word hy ingelei in die veelvormigheid van die menslike lewe, raak hy bewus van die verskeidenheid moontlikhede wat sig as aangeleenthede voordoen om skeppend by te dra en op so 'n wyse ook die menslike kultuurtaak te dien. Deur begeleiding leer hy die vaardigheid en norme ken waardeur hy die wêreld as ope wêreld kan erken. Alle nuwe vaardighede en kennis open vir die volwassene-wordende nuwe moontlikhede, maar nie alle moontlikhede kan vir die mens verwerklik word nie aldus Van Rensburg en Landman (1986: 116).

Die beantwoording van die funderingsvraag het dan ook met betrekking tot die onderhawige studie die hele aangeleentheid van **volwassenheid** na vore gebring en daarom is dit noodsaaklik om vervolgens 'n kritiese beskouing van hierdie begrip te verskaf.

3.1.1 'n Kritiese beskouing van die begrip "volwassenheid"

Met die begrip "volwassenheid" onder bespreking ontstaan die vraag eerstens na die **etimologiese oorsprong** daarvan.

Volgens Du Plooy, **et.al.** (1985: 152) is die Engelse term "**adult**" van die Latynse woord "**adultus**" afgelei, terwyl "**adultus**" weer saamgestel is uit "**ad**" plus "**olescere**" wat beteken om te groei ("**ad**" = na toe en "**olescere**" = groei). Die woord adollesent is van dieselfde Latynse woord afgelei en beteken om in 'n rigting te groei of om volwasse te word. Pöggeler (Landman & Gous, 1969: 82) noem in hierdie verband die bestrewing van die idee van volwassenheid of die opgang van die jeug na volwassenheid "**adultasie**".

In Duits word die begrip "**Erwachsen**" gebruik wat afgelei is van "**wahsen**" (Middelhoogduits) of "**asächs**" (Oudhoogduits) en wat ook in die Middelnederlands dikwels as "**wasschen**" of "**wassen**" gebruik is met die betekenis van groei, uitgroei of tot volle wasdom kom. Hierdie term was dan ook op die mens, sowel as op diere en plante van toepassing (Du Plooy, **et.al.**, 1985: 152).

Voordat die volgende vraag met betrekking tot die volwasseheidsfenomeen beantwoord word, is dit vir **eers baie belangrik** dat die begrip "**volwassene-wordende**", wat deurgaans in hierdie studie na vore sal tree, duidelik omskryf word.

Van Rensburg en Landman (1986: 217) sê in hierdie verband:

"Volwasse(ne)-wordende verwys na die nog-nie-volwassene (kind). Sommige pedagogi(e)kers beskou die begrip volwasse-wordende as verwysend na die **pedagogiese** en volwassene-wordende as verwysende na **die andragogiese**."

Die skrywer steun die laasgenoemde siening en sal derhalwe vir die doel van die uitkoms van hierdie studie in die reël na diegene wat **nog-nie-as-arbeids- en bestuursetiese-volwassenes** beskou word nie, op **andragogiese** niveau verwys as nog **arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordendes**.

Die tweede vraag wat hier van belang is, handel daaroor of daar wel **noukeurig vasgestelde grense** binne die **begeleidingsgebeure** tussen onvolwassenheid en volwassenheid bestaan.

Pistorius (1984: 62) is in dié verband van mening dat 'n mens se aanvanklike gedagte dat dit maklik is om tydens die begeleidingsgebeure 'n duidelike grens tussen volwassenheid en onvolwassenheid te identifiseer, nie so vanselfsprekend geskied nie, aangesien volwassenheid geensins 'n eenvoudige begrip is nie.

'n Belangrike grens wat hier in die eerste plek ter sprake is, is die **tyd- of leeftydgrens**. Die vastelling van sodanige grens is nie so maklik nie, omdat die volwasse-wordende eers as volwasse genoeg beskou word om vir sy eie verdere volwassewording verantwoordelikheid te aanvaar wanneer hy die boonste tydgrens van volwassewording bereik het. Op watter stadium hierdie grens van **relatiewe volwassenheid** bereik word, is egter moeilik bepaalbaar, aangesien hier sprake is van 'n oorgangsgebied tussen onvolwassenheid en volwassenheid.

Verder moet die mens se volwassenheid in hierdie konteks ook beskou word as 'n **liggaam-gees-totaliteit**, waarin die **liggaam**, in

teenstelling met die gees, gouer **fisieke volwassenheid** bereik. Om hierdie rede kom die wanveronderstelling dikwels voor dat volwassewording alleen as **liggaamlike "ryping"** gesien word, of dat liggaamlike volwassenheid tot die enigste maatstaf vir volwassenheid verhef word, of selfs dat die kriterium gekoppel word aan 'n chronologiese leeftyd (Van Rensburg & Landman, 1986: 217).

Volwassenheid het egter **bloedweinig met ouderdom te doen**, aangesien iemand al dertig of veertig jaar oud kan wees en desondanks in sy optrede en gesindheid nog heeltemal onvolwasse, kinderagtig of infantiel kan wees (Jason, 1979: 29; Sonnekus, 1986: 17).

Hoe moeilik dit is om 'n grens tussen onvolwassenheid en volwassenheid te bepaal word verder duidelik indien daar net na enkele ander aspekte ten opsigte van volwassenheid gekyk word.

Religieus gesproke word die mens as volwasse beskou wanneer hy in 'n persoonlike verhouding met sy "God" staan en sodanige verhouding koers-aanduidend vir sy lewe is. Sommige mense bereik dit vroeg in hul lewe, ander nooit. In elke geval is 'n nooit-afgehandelde toename in religieuse volwassenheid by die mens ook moontlik en derhalwe kan daar ook hier geen grens vir volwassenheid aangedui word nie.

Intellektueel gesproke word die mens as volwasse beskou wanneer hy self situasies kan begryp en beoordeel. Dié grens word dikwels eers veel later as liggaamlike volwassenheid bereik en word somtyds selfs nie ten volle bereik nie.

Sosiaal gesproke word die mens as volwasse beskou wanneer hy met ander mense bindinge kan aangaan wat nie op eie selfsug berus nie, maar wat ook nie sy eie persoonlikheid benadeel nie. Hier bestaan ook geen duidelike grens nie.

Sedelik gesproke word die mens as volwasse beskou wanneer hy in staat is om tussen reg en verkeerd te onderskei, moedig en beginselgetrou te doen wat goed is, hoe onaangenaam die gevolge daarvan ookal vir hom mag wees. Sodanige **gedying** in volwassenheid val prinsipieel met die **hele lewe** saam.

In die lig van die voorafgaande opmerkings is dit dus belangrik dat 'n mens sal begryp dat die bereiking van volwassenheid nie 'n plotselinge gebeurtenis, of 'n toestand is wat die volwassewordende onverwags aan die einde van sy opvoedingstyd bereik nie, of wat hy op 21-jarige leeftyd as juridiese volwasse persoon verwerf nie. Die grens waarop volwassenheid bereik word en die opvoedingsverskynsel verdwyn, kan dus nie duidelik bepaal word nie.

Met ander woorde, daar bestaan **strenggesproke geen sodanige grens** nie, aangesien niemand ooit volkome volwasse word nie. Die mens se psige kan dus byna onbeperk aanhou om in volwassenheid toe te neem en kan daarom nie volstrekte volwassenheid bereik nie, net voortgaande volwassenheid.

Derhalwe moet volwassenheid **nooit as "eindfase" of eindbestemming** van die begeleidingsgebeure beskou word nie. Die lyn volwassene-wordendewees-volwassene-wees, as wordende (nie statiese) wyses van **menswees is oop en vloeiend**; daar kan gevolglik geen eksakte "leeftydfases" aangetoon word wat telkens oorskry moet word nie. Elkeen van dié twee **synswyses** het sy **eie-aardigheid**. Die een mag nooit gesien word as minderwaardig, ondergeskik of swakker as die ander een nie. Volwassene-wordendewees mag dus nie beskou word as onvolmaakte of gebrekkige wyse van menswees teenoor volwassenheid as 'n beter en volmakter wyse van eksistensie nie, omdat dit in terme van die kriterium volwassenheid altyd 'n **nog-nie** bly (Pistorius, 1984: 62-64; Du Plooy, **et.al.**, 1985: 175, 177).

Teen hierdie agtergrond kan **volwassewording** dus nie sonder meer as klaargemaakte produk of as 'n geskenk op die menslike lewensweg gesien word nie, maar moet dit beskou word as 'n **toestand-sonder-finaliteit of afgeslotenheid**. Volwassenheid word derhalwe nooit **"finaal"** bereik nie en beteken ook nie rus of stilstand (homeostase nie), maar dit dui op 'n geleidelike voortgang wat so lank die mens leef nooit finaal afgehandel word nie. Gevolglik bly ook die **volwassene steeds wordende volwassene**; hy is en bly 'n wandelaar op die lewensweg waarop hy voortdurend moet antwoord gee op sy eie bevraagdhed as mens-in-die-wêreld deur sy lewenstaak sinvol te volbring. Volwassenheid kan daarom alleenlik geleidelik langs die weg van volwassewording verower word. Hierdie weg wat gevolg moet word, word gekenmerk deur soveel

mylpale as voorlopige of onmiddellike mikpunte op weg na die **einddoel**. Dit is die volwassene wat op hierdie weg aanvanklik die pas aangee en die volwassene-wordene rig op sekere doeltellings op **steeds hoër wordende niveaus** (Oberholzer & Greyling, 1981: 43, 64; Van Vuuren, et.al., 1976: 89).

Die **begeleidingsgebeure** kan in aansluiting met die voorafgaande bespreking beskryf word as die hulp aan 'n volwassene-wordende met sy geleidelike vervulling van sy bestemming tot volwassenheid, en in die lig van die onderhawige studie dus sy **arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid**. Sodanige begeleidingsgebeure kan volgens Landman (1972: 18-19) terselfdertyd ook beskou word as hulp om te hoop op toekomstige volwassenheid wat uiteindelik sal lei tot 'n hoop op 'n steeds behoortliker beoefening van volwassenheid. Die volwassene se **begeleidingsdoel** moet derhalwe daarop gerig wees dat die volwassene-wordende moet leer om in sy **handelinge** hom in 'n toenemende mate te verbind aan dit wat **behoort te wees**, naamlik om in die onderhawige geval 'n **beoefenaar van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid te wees**. Sodanige normbeeld sal in hoofstuk 5 volledig onder bespreking kom.

Met die beantwoording van die **funderingsvraag** en die daaropvolgende vrae betreffende die **volwassenheidsfenomeen** is die hele aanleentheid van die **begeleidingswerklikheid** in die menslike bestaanswyse daarmee te berde gebring. Die **poging tot fundering**, met betrekking tot hierdie studie is egter nie daarmee afgehandel nie, aangesien die **begeleidingswerklikheid** in samehang met die **werklikheid van verandering** vervolgens in **perspektief** gestel moet word.

3.2 IN METABLETIES-ANDRAGOGIESE PERSPEKTIEF

Wanneer **begeleiding** as inter-menslike fenomeen die belangstellende en weetgierige ondersoeker begin interesseer, kan hy nie meer 'n belangelose en afsydige toeskouer wees nie - hy moet dan vanuit 'n **besondere perspektief** kyk. Perspektief word afgelei van die Latynse woord "**perspectare**", wat beteken om aan te hou kyk totdat die voorwerp van aanskouing duidelik, helder en deursigtig word. Insgelyks moet die andragogieker wat hom wil toelê op die

studie van die begeleidingsgebeure (andragogiese gebeure) 'n kritiese houding inneem en aandagtig vanuit 'n bepaalde gesigshoek, in dié geval vanuit 'n **metableties-andragogiese gesigshoek**, die struktuur (samestelling en bou) van die **begeleidingswerklikheid** deurskou (Van Rensburg & Landman, 1986: 166).

3.2.1 Die Filosofie van die Opvoeding

Fourie (1994: 10, 12) wys in aansluiting by die laasgenoemde opmerking daarop dat die Filosofie van die Opvoeding dui op die begeleidingswerklikheid en handel daarom oor die **filosofiese beligting of deurgroding van begeleiding** as eg-menslike aangeleentheid. Verder sien die Filosofie van die Opvoeding die mens as ontmoetende en ontmoetwordende synde, en gevolglik laat hy die wêreld nie onveranderd nie, terwyl die wêreld ook op hom 'n bepaalde invloed het.

Waar voormelde filosofiese ingesteldheid teenoor die mens se leefwêreld dan ook 'n wye veld dek, sal 'n filosofiese (wetenskaplike) houding ten opsigte van begeleiding enersyds 'n afbakening beteken, maar omdat begeleiding die mens se hele lewe raak, sal so 'n studie andersyds dus nie streng afbakening regverdig nie. Die denkende mens sal wel tog vir hom 'n stuk wêreld afbaken, aangesien hy nie in staat is om alles op een slag te bemeester nie.

Tydens dergelike afbakening sal die andragogieker dus telkens met vrae na die **sin van die begeleidingsverskynsel** gekonfronteer word. Die beskrywing van hierdie sin en sinsoeke moet gevolglik aandag geniet. As 'n voorbeeld van sodanige sinsoeke is daar dan ook reeds in paragraaf 2 van die onderhawige hoofstuk bepaalde **vrae na die sin van 'n arbeids- en bestuursetiek** gestel.

Dit is hierdie dinamiese karakter van die soeke na kennis wat die andragogieker tot die besef bring dat die verkreë kennis op sy vrae steeds voorlopige antwoorde is en in die opsig is veral die **Filosofie van die Opvoeding as wetenskap bekend**. Die Filosofie van die Opvoeding is onder meer verder ook met die **beskrywing van waardes**, en nie soos die sogenaamde eksakte wetenskappe net met feite nie, gemoeid.

Die Filosofie van die Opvoeding word dus teen dié agtergrond in Suid-Afrika aan verskillende universiteite onderrig. Die benaming daarvan verskil egter. Voorts word die Filosofie van die Opvoeding by die meeste van die universiteite waar dit aangebied word, as 'n deeldisipline en by ander as 'n selfstandige vak, aangebied. Filosofiese opvoedkundiges aan Unisa beskou hierdie vak dan ook as **begeleidings- en begrondingsdisipline** vir die ander **Opvoedkundedeeldisiplines**. Die Peda- en **Andragogiek** word verder ook as deel van die omvattende Agogiek beskou, terwyl die benaming **Agogiek** dui op die **wetenskap van die begeleiding van een mens deur 'n ander** (Oberholzer, et.al., 1994: 1-3).

Voortvloeiend hieruit wys Landman (Fourie, 1994: 10-11) daarop dat:

"Filosofie van die opvoeding is 'n poging om die reflektoring (bedinking) oor die begeleidingswerklikheid te verhef tot kritiese deurskouing, dit wil sê tot 'n fundamentele analise, met die doel om daardeur fundamentele begeleidings-essensies (met hulle sinsamehange) aan die lig te bring. Dit is essensies wat kwalifiseer om **normatiewe handeling** genoem te word en wat voltrek word in die lig van begeleidingsdoelstellings en die sosiale, ekonomiese en politieke omstandighede wat dit beïnvloed. Daar is sprake van die **ped-agogiese** (kinderbegeleiding), die **andr-agogiese** (volwassebegeleiding) en die **geront-agogiese** (oumensbegeleiding)". (Eie beklemtoning.)

Met verwysing na die voorafgaande aanhaling asook met betrekking tot die betiteling van die onderhawige studie sal daar nou voortgegaan word met 'n omskrywing van die begrip **"agogiese"**.

3.2.2 Die Agogiese

Wanneer 'n studie in die Fundamentele Andragogiek onderneem word, is die **begroning van die agogiese aspek van sentrale belang** en gaan dit derhalwe nie bloot net om 'n feitelike beskrywing van die ageinsgebeure soos wat dit in die agogiese handeling waargeneem word nie. Dit gaan, soos reeds vermeld, ook hier om die **funderingsdenke** aangaande die verskynsel (of fenomeen) van die

agein en wel vanuit die oogpunt van 'n bepaling van wat nie net essensieel-agogies is nie, maar ook agogies-essensieel is (Haasbroek (1982: 29).

Voordat daar egter voortgegaan word met 'n etimologiese verklaring met betrekking tot die begrip "**agein**" ag die skrywer dit nodig om eers daarop te wys dat hy daarvan bewus is dat daar bepaalde kritiek uitgespreek word met betrekking tot die **gebruik van Griekse woorde in die skeep van vakterminologie** deur sekere opvoedkundiges. Botha en Le Roux (1995: 16) wys in hierdie verband daarop dat:

"Die bedoeling hieragter is om aan te dui hoedat bepaalde uitgangspunte rakende betekenis en die gebruik van woorde ontoereikend is en tot ernstige wanbegrippe aanleiding kan gee. Dit is nie die bedoeling van die skrywers van hierdie artikel om enige groep geleerdes of organisasie in diskrediet te bring nie, maar om op interdisiplinêre vlak 'n bydrae te lewer rakende hierdie onderwerp; juis vanweë die feit dat dieselfde soort wanbegrippe en problematiese hantering van woorde en betekenis ook hulle dissipline gekwel het."

Binne die doel en oogmerke van dié studie word dit nie nodig geag om verder met hierdie **problematiek** om te gaan nie, maar was dit wel nodig geag om die bestaan rondom sodanig dispuut te vermeld. Die skrywer ag dit derhalwe genoegsaam om die betrokke terminologie vanuit bestaande en erkende bronne te verklaar.

In aansluiting hierby wys Van Heerden (1976: 7) daarop dat die begrip **agogiese** van die Griekse woord "**agein**" verkry word en dat die betekenis daarvan vergesel, meegaan, saamgaan, wegwysers, voorbeeldstel of begelei is. Sodanige aksie dui dan ook op een van die oerfeite ('n "**fait primitif**") van menswees, aangesien die medegangerskap van die mens reeds vanaf die begin van die skeppingsgeskiedenis vasstaan en die gedagte van hulpbehoewendheid, hulpgewing en hulpaanvaarding gevolglik soos 'n goue draad deur die mens se lewensgang, vanaf sy geboorte tot by sy sterwensuur, loop. Om gevolglik mens te kan word, te wees en te kan bly, is elke mens van medemenslikheid afhanklik en behels die agogiese

niks meer of niks minder nie as die grondoorsake waarop menslike bestaan in die algemeen, en die **Agogiek** in die besonder, berus.

Agogiek dui met ander woorde op die wetenskap of die studie van die begeleiding en is as sodanig die oorkoepelende benaming vir die wetenskappe wat hulle met die menslike werklikheid besig hou (Crous, 1990: 2). Oberholzer en Greyling (1981: 26) wys met betrekking tot hierdie **menslike werklikheid** daarop dat dit afgegrens en onderskei word van die nie-mens-like werklikheid, of van die menskundige naas die nie-mens-kundige wetenskappe, breedweg die natuurwetenskappe genoem. Onder die voormelde menswetenskappe ressorteer onder meer die **Etiek**, die Psigologie, die Teologie, die Pedagogiek, die Neaniagogiek, die Efebagogiek, die **Andragogiek** en die Gerontagogiek. Pienaar (1973: 3) wys verder daarop dat hierdie vyf wetenskappe die **modiale struktuur** vorm wat as die **agogiese veld** bestempel kan word, en gevolglik verteenwoordig hierdie agogiese wetenskappe die volgende modi (vlakke, niveaus) van menswees, naamlik: die pedagogiese niveau (Grieks "**pais**" - kind); die neaniagogiese niveau (Grieks "**neanias**" - jonk); die efebagogiese niveau (Grieks "**ephebos**" - jeugdige); die gerontagogiese niveau Grieks "**geron**" - grysaard) en die andragogiese niveau (Grieks "**aner**" - man, volwassene) (Van Rensburg & Landman, 1986: 6).

Aangesien hierdie studie, in aansluiting by die voormelde bespreking, oor beide die **menswetenskappe** van die **Etiek** en die **Andragogiek** handel, sal die laasgenoemde wetenskap vervolgens bespreek word terwyl die eersgenoemde in paragraaf 3.3.1 van dié hoofstuk ter sprake sal kom.

3.2.3 Andragogiek

Crous (1989: 2-3; 1990: 6) skets die ontstaan en aanwending van hierdie begrip deur daarop te wys dat dié begrip vir die eerste keer in 1833 deur Alexander Kapp, 'n Duitse onderwyser, gebruik is om die vorming en die ontwikkeling van kennis, karakter en vaardighede by die volwasse mens aan te dui. Daarna het dié begrip vir byna 'n eeu lank in onbruik geraak en eers weer in 1921 te voorskyn getree. Dit is egter veral sedert die sestigerjare dat hierdie begrip redelik uitgebreid in Europa en die Verenigde

State van Amerika gebruik word, terwyl die andragogiese gebeure vanuit verskillende perspektiewe benader word waarin daar duidelike ooreenkomste, maar ook duidelike verskille bestaan. Dit wil egter voorkom asof daar **eensgesindheid** bestaan dat die andragogiese sy bestaansreg vind in 'n volwasse mens se samesyn met ander volwasse mense in afhanklikheid en aanwesigheid van die een volwassene op die ander, dit wil sê in die **universele nood** van die volwassene aan die steun en begeleiding van 'n ander.

Du Plooy (1981: 105) steun hierdie gedagte wanneer hy daarop wys dat die voormelde ageinsdaad as intermenslike gebeure plaasvind met die oog op die verligting van **eksistensiële nood**. As sodanig beteken eksistensiële nood die hulp wat een volwassene aan 'n ander volwassene verskaf om die mens te kan word wat hy **behoort te word**. Die mens kan alleen nie sy weg deur die wêreld vind nie en wie dus mens sê, sê na regte **wese in nood**. As wese in nood rig die mens 'n appèl tot die steun van 'n medemens, maar is hyself ook intensioneel betrokke by sy **eie noodverligting**. Hierdie noodhebbende word dus nie net ageinende gesteun nie, maar word gehelp om homself te kan help.

In hierdie ageinsgebeure word die menslike van die mens dus vir Heidegger (1967: 160) gekenmerk deur **medesynsbetrokkenheid** wat beteken dat die mens nooit alleen kan bestaan nie. Hoewel die mens sy eie lewe moet lei, doen hy dit steeds by en saam met ander mense asook met die steun van ander mense, maar in besonder dan ook die steun van die ageinsgebeure.

Greyling (1979: 109) beskryf die voormelde ageinsdaad as:

"...wesenlik noodleniging van die een mens aan 'n ander in 'n situasie waar daar 'n noodroep by die een is om deur die ander as mens en daarby as mens-in-nood gereken te word."

Die grond van enige **fundamentele besinning** aangaande die mens op andragogiese niveau lê dus daarin dat hy aangewese is op die hulp, steun en begeleiding (Tancred, 1990: 16) van 'n **"volwasse begeleier"**. Wat die oorsprong van hierdie begrip betref, is dit ontleen aan die Griekse woorde **"aner"**, wat man of volwassene beteken, asook **"agogos"**, wat leier of begeleier beteken, en staan

dit dus in verband met **volwassene-begeleiding** (Venter, 1988: 2). Dié ageinsopgaaf van die volwasse begeleier kom dus primêr neer op die medemenslike begeleiding van ander volwassenes of volwassene-wordendes as **niveauperheffing tot toereikende volwassene-wees**. Ten Have (1973: 107) beskryf hierdie **agogiese handeling** soos volg:

"het proses self, een merkwaardige mengeling van handelend voortgaan op de weg naar wat als doel voor ogen staat en van reflexief terugblikken, om de mate van voortgang sedert het begin der actie vast te stellen. Handeling en bezinning - **progressie en retrospectie** - wisselen elkaar voortdurend af, en soms leidt zo de bezinning tot een herziening der oorspronkelijke strategie." (Eie beklemtoning.)

Die begeleidingsgebeure kan gevolglik teen hierdie agtergrond ook beskryf word as 'n **terugbegeleiding-tot-heenbegeleiding**, waar die heenbegeleiding as agogiese handeling dan ook op niks anders dui as 'n **niveauperheffing tot 'n toereikender volwassenheid**, maar dan slegs indien die terugbegeleiding geslaagd was.

In aansluiting hierby dui die **begeleidingsbetrokkenheid** waarvan daar so-ewe sprake was, ook vir Oberholzer (1977: 55) op 'n bepaalde modus van menswees, naamlik dié van die **volwassenheid**. Voorts moet daar nadruklik hieraan toegevoeg word dat die konsep volwassenheid steeds in 'n bepaalde konteks gesien en uitgelê moet word, te wete **volwassenheid as andragogiese gegewendheid-in-funksie: "anner"** as volwassene en **"agein"** as die saamgaan met iemand. Sodanige **saamgaan** dui dan op die **begeleiding** as die **weg-aanwysing** deur iemand; om derhalwe die aktiewe medeganger van iemand te wees. In dié konteks dui die term andragogiese op die saamgaan van een volwassene met 'n ander volwassene, dit wil sê selfs wanneer laasgenoemde nog as vroegvolwassene of volwassene-wordende gekarakteriseer moet word. Daarby is dit egter ook **baie belangrik om klem daarop te lê** dat sodanige saamgaan sig ook oor 'n baie wye spektrum kan voltrek soos die lesingsaal, die **werkwinkel, die kantoor, die fabriek**, die verenigingslewe, die sportveld, die siekbed en die egtelike lewe. Die **drie groot begeleidingsvlakke op andragogiese niveau** is die huwelik, vryetyd en die **arbeid wat ook opleiding insluit**. Hierdie studieveld is dus nie

net dié van die volwassene as sodanig nie, maar ook **volwassenheid-in-medevolwassene-gemoedheid**.

Wanneer sodanige volwassene-begeleiding in verband met die onderhawige studie gebring word, is daar in die eerste instansie die **"etiese-volwasse arbeidsmens-en-bestuurder"** as **begeleier** wat in arbeids- en bestuurskonteks sy **junior kollegas**, of te wel **ondergeskiktes**, as **"begeleidings"** tot arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid begelei aan die hand van die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** (vide hoofstuk 5 paragraaf 3).

Dit word nodig geag om dit hier pertinent te stel dat alhoewel die algemeen aanvaarde term in die **bestuursliteratuur** na die **begeleiding** as 'n **ondergeskikte** verwys, die skrywer sodanige verwysing in hierdie studie nie gaan gebruik nie. Die rede daarvoor is dat die **etiese as hoogste "goedere"** van ons menswees ook dui op **menswaardigheid** (vide hoofstuk 5 paragraaf 4.9) en indien dit as uitgangspunt geneem word, is **niemand die ondergeskikte van iemand anders** nie. In die lig van sodanige siening en weens die feit dat dit in hierdie studie pertinent gaan oor die begeleidingsgebeure sal daar derhalwe deurgaans na 'n **ondergeskikte verwys** word as 'n **"begeleiding op weg na arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid"**.

Hieruit blyk dit duidelik dat **Andragogiek as regionale agogiek** die menswetenskap is wat gemoed is met die kritiese ondersoek, bedinking en bestudering van die **begeleidingswerklikheid, -gebeure of -verskynsel**. Die Andragogiek gaan derhalwe van die standpunt uit dat begeleiding, wegwysing en hulpgewing nie op die pedagogiese niveau eindig nie, maar sig ten doel stel om die vaste struktuur van gewoontes, sedes en denke van 'n bepaalde land of volk tot die middelpunt van die volwasse generasie se gemoedslewe te verhef.

Venter (1988: 2-3) verskaf voorts sy eie vertaling van die doel van Andragogiek soos deur Heinrich Hanselmann omskryf:

"...eerstens, 'n alsydige ondersteuning van die volwassene in sy strewe na selfopvoeding deur vrygekose **selfverder-vorming**; tweedens, die weeropwekking van hierdie strewe

...; derdens, om aan die volwassene die hand van vriendskap te reik en as een mens saam met 'n ander, as medemens en sy naaste, in die strydperk van die lewe te tree."

Die voorgaande eksposisie van die begrip **Andragogiek** toon tereg dat begeleiding as fenomeen tot studie-objek geneem word deur dit as verskynsel uit die mens se leefwêreld af te baken vir wetenskaplike besinning, sodat daar **op filosofiese wyse** gepoog kan word om tot die **fundamentele aard** daarvan deur te dring.

Volgens Van Rensburg en Landman (1986: 57, 240) is dié begrip **fundamenteel** afkomstig van die Latynse woorde, "**fundamentum**", wat "grond, basis, grondslag" beteken, sowel as "**fundare**", wat beteken om van 'n grond voorsien te word. Met ander woorde, hierdie begrip dui op 'n begronde of gefundeerde saak, of die deurdenking van 'n saak na die grondliggende, die essensiële, die perenniale (gelykblywende) as die altyd terugkerende, blywende van die andragogiese. As sodanig handel die Andragogiek derhalwe oor die deurtastende soeke na die fundamentele aspekte van begeleiding deur na die "**eidos**" (Grieks: wesenlike of essensie) daarvan deur te dring en op so 'n wyse die wese (die **gelykblywende fondament**) van begeleiding aan die lig te bring.

Vanuit die **Fundamentele Andragogiek** dui die fundamenteel-andragogiese perspektief derhalwe op die **deurgrondingsakt** waardeur die fundamentele andragogiker poog om tot die fundamente van die begeleiding deur te dring.

In sodanige **andragogiekperspektiefstelling** gaan dit dus om die **filosofiese of wysgerige deurligting of deurgronding van die andragogiese** as eg-menslike aangeleentheid (Van Rensburg & Landman, 1986: 56-57).

Hierdie opmerkings bring 'n mens by die vraag na die **verskil** tussen wat geld as **Filosofie van die Opvoeding** (vide paragraaf 3.2.1 van die onderhawige hoofstuk) en wat as **Fundamentele Andragogiek** geld. Primêr is die verskil geleë in die **reikwydte** van hulle studieveld.

Die **Fundamentele Andragogiek** het 'n veld afgebaken wat val onder die begrip "andragogiek" en wat dui op volwassebegeleiding. Die Fundamentele Andragogiek wil verder 'n onbevooroordeelde beskrywing van begeleiding wees. So 'n beskrywing word moontlik gemaak deur 'n fenomenologiese benadering en kan gedoen word aan die hand van 'n fenomenologiese werkwyse (**vide** paragraaf 4.2.1 van die onderhawige hoofstuk).

Die **Filosofie van die Opvoeding** daarenteen wil niks wat verband hou met opvoeding en begeleiding in die mens se beskouing oor die wêreld as buite sy studieveld beskou nie. Navorsers in die Filosofie van die Opvoeding wil juis probeer leer uit 'n verskeidenheid sieninge van dieselfde fenomeen en daarom sal daar aan **meer as een paradigma** aandag geskenk word. Dit beteken dat die navorser in die Filosofie van die Opvoeding bekendgestel word met die **meervoudige benaderingswyse** (Oberholzer, et.al., 1994: 4), met ander woorde die sogenaamde pluralistiese benaderingswyse (**vide** paragraaf 4.2 van die onderhawige hoofstuk).

In aansluiting by die voormelde verwysing na die navorsers se oorweging van meer as een paradigma, asook met verwysing na die inleidende paragraaf (1) van die onderhawige hoofstuk, sal daar vervolgens verder aandag geskenk word aan die konsep van **paradigmaverskuiwings**.

3.2.4 Paradigmaverskuiwings

In verskeie opsigte, onder andere op die arbeidsfront, polities, ekonomies asook wat betref die onderwys, verkeer Suid-Afrika tans in 'n tyd van **krisis**. Die Japanese woord vir krisis bevat twee begrippe, naamlik eerstens dié van **gevaar** en tweedens dié van **geleentheid** (Cronjé, 1995: 3). Radikale verandering impliseer gewoonlik albei hierdie momente as **keusemoontlikhede**. Met die verloop van tyd word sulke keuses ook in die vakteorieskrywing gemaak in die vorm van **paradigmaverskuiwings**. Ander begrippe wat ook binne hierdie konteks as sinonieme aanvaar word, is byvoorbeeld **denk- en normverskuiwings of -wisselings, visieverstellings en insigwysigings** (Wiechers, 1994: 26).

Wat die begrip "**paradigma**" betref, word daar vervolgens eers enkele **definisies** gegee.

Dié begrip is afkomstig van die Griekse woord "**paradeigma**", wat beteken patroon, model; en is saamgestel uit "**para**" - voor, plus "**deiknemai**" - toon: voorbeeld, 'n modelwoord vir verbuiging of vervoeging.

Die term dui op 'n voorbeeld, model of patroon wat op 'n verskeidenheid sake toegepas kan word, terwyl dit ook letterlik beteken: **iets wat verder wys**, en kan in 'n paar spesifieke betekenisse gebruik word, naamlik:

- ◆ As 'n **basiese denkwys** wat deur alle beoefenaars van 'n spesifieke wetenskap aanvaar word, byvoorbeeld die Fundamentele Andragogiek bemoei sigself met begeleiding-as-sodanig;
- ◆ As 'n **stel aannames** wat (naas ander) in 'n spesifieke wetenskap bestaan, byvoorbeeld die behavioristiese paradigma of die essensie-openbarende paradigma; en
- ◆ As 'n **navorsingsontwerp** oor 'n spesifieke onderwerp wat op bepaalde aannames gebaseer is, byvoorbeeld fundamentele andragogieknavoring steun op die aanname dat andragogiese essensies bestaan en dat dit aan die lig gebring kan word (Van Rensburg & Landman, 1986: 151).

Brennan (1993: IX) definieer paradigma soos volg:

"It is the way we perceive the world. A paradigm is a **shared set of assumptions** that explain the world to us and help us predict its behavior. We take these assumptions for granted. We define them as basic reality and don't think about them further. ... We bring these assumptions to the table with us as a given. They are so much a part of who we are that it is difficult for us to separate ourselves from them enough to be able to talk about them. We do not think these assumptions - **we think from them.**" (Eie beklemtoning.)

In die lig van hierdie definisie kan 'n paradigma dus beskou word as 'n denkmodel, 'n denkingesteldheid waarop ook die wetenskaplike mens 'n teorie bou. Dit dui ook verder op 'n voorstelling waarvan die mens se alledaagse persepsie van die wêreld afhang. Die mens se wêreldbegryping sal derhalwe beïnvloed word deur sy diepgewortelde denkpatroon (paradigma) wat ook as sy reeds verworwe denkbeelde beskou kan word. Dié begrip het in die menswetenskappe aktueel geword as gevolg van die belangstelling wat Thomas Kuhn se werk "**The structure of scientific revolutions**" (1970) met sy idees oor "**paradigm shift**" gewek het. Die snelheid waarmee veranderinge vandag in die wêreld plaasvind (**vide** hoofstuk 3 paragraaf 2), het hierdie beskouing met betrekking tot **verandering in die mens se denkpatroon** ook verder aktueel gemaak. Ook in die Filosofie van die Opvoeding sal die wetenskapsbeoefenaar daarvan, oor die invloed van daardie paradigmas wat in die wetenskap (filosofie) bestaan, moet kan besin (Oberholzer, **et. al.**, 1994: 5). Kuhn (1970: 176) sluit hierby aan deur te beklemtoon dat:

"A paradigm is what members of a scientific community share, and conversely, a scientific community consists of (those) who share a paradigm."

Wiechers (1994: 26) voeg hieraan toe dat 'n paradigma 'n weergawe van die **basiese of fundamentele inhoud** van 'n wetenskap is. Dit dui nie net aan wat bestudeer moet word nie, maar watter vrae ook gevra moet word asook hoe die antwoorde wat verkry word, geïnterpreteer moet word. Hierdie begrip kan gevolglik ook in 'n breëre of engere sin geïnterpreteer word. Aan die een kant kan 'n paradigma dus beskou word as die **breedste eenheid van konsensus** binne 'n bepaalde wetenskap en vorm dit dan die basis waarvolgens een vakgebied van 'n ander, of selfs een deeldisipline van 'n ander, onderskei word. Aan die anderkant kan 'n paradigma in 'n engere sin van die woord selfs net 'n **enkele begrip onderlê**. So byvoorbeeld kan die begrip "**teorie**" dikwels in die literatuur op só 'n wyse gebruik word dat dit duidelik ook as paradigma interpreteer kan word.

In aansluiting by hierdie opmerkings gebeur dit egter ook dat vele "**paradigmas**" op die terrein van die **agogiese wetenskappe**

soms baie ver van mekaar verwyderd is. Dit word veral weerspieël in die talle en uiteenlopende wyses waarop agogiese verskynsels, gebeure en situasies sogenaamd "**wetenskaplik**" verreken word.

Somtyds wil dit dus inderdaad voorkom asof 'n mens, as gevolg van hierdie toedrag van sake, met verskillende wetenskappe of gans andere wetensgebiede te make het. So het daar dan ook in die verlede - telkens georiënteerd aan bepaalde wysgerige strominge met hul besondere voor-teoretiese aannames - ooreenstemmende denkrigtings op die terrein van die opvoedkunde ontstaan. Namate sodanige denkrigtings egter òf onbevoeg was om op toereikende wyse 'n bepaalde veld van ondersoek wetenskaplik te verken, òf wanneer hulle wetenskaplike uitkomstewerklikheidsvreemd geblyk te gewees het, het hulle in 'n mindere of meerdere mate van die tooneel verdwyn, ten einde dikwels weer plek te maak vir "**nuwe**" **benaderings** wat met ander apriorieë te werk gaan.

Dog, ten spyte van sodanige gebrek aan eenstemmigheid, is daar langs hierdie weg tog **stelselmatig vordering** gemaak met betrekking tot die **kennis van agogiese verskynsels**. Met dié kom en gaan van teorieë aangaande die agogiese, word die wetenskaplike dan ook bewus van die relatiewe aard, nie van die struktuur van die agogiese verskynsel nie, maar juis van die pogings tot die **teoreties-logiese uitleg** daarvan (Schoeman, 1989 [a]: 338).

Teen die voorafgaande eksplikasie met betrekking tot die begrippe **paradigma en paradigmaverskuiwings** sal dit vir die wetenskapsbeoefenaar in die **Filosofie van die Opvoeding** dus belangrik wees om ten opsigte van die onderhawige studie die volgende in gedagte te hou:

♦ Daar moet 'n duidelike onderskeid getref word tussen leefwêreldparadigmas, dit wil sê lewensbeskouings en wetenskaplike paradigmas, met ander woorde wetenskapsfilosofie.

♦ Daar sal met verskillende oortuigings (paradigmas) kennis gemaak moet word, sodat uiteindelijke besluite aangaande begeleiding gefundeerde besluite sal wees.

♦ Aangesien die mens se siening van sy wêreld gefiltreer word deur sy paradigmas (denkskemas), moet veral in multikulturele verband gepoog word om kultuurbotsings, geskille, betekenisverskille en wanvoorstellings te oorbrug of uit die weg te ruim.

Albert Einstein (Wiechers, 1994: 26-27) het ook die noodsaaklikheid van **periodieke denkverskuiwings** geïmpliseer toe hy daarop gewys het dat belangrike probleme waarmee 'n mens gekonfronteer word nie opgelos kan word vanuit dieselfde denkingesteldheid waarop hy was toe hy sodanige probleme geskep het nie. Hy het verder ook by geleentheid op 'n goeie wyse opgemerk dat diegene wat hulle as **kundiges** op die gebied van **waarheid en kennis** beskou, skipbreuk sal ly as gevolg van die gelag van die gode.

Onder die besef van die wysheid van hierdie woorde sal daar dus in dié studie nie met 'n wyehoeklens na die **Agogiek** in sy geheel gekyk word nie, maar sal die klem binne **die andragogiese** geplaas word op veral vier kernbegrippe wat sentraal staan, naamlik die **etiese, arbeid, bestuur en volwassenheid**. So sal daar byvoorbeeld met verwysing na die laasgenoemde begrip in hoofstuk 4 paragraaf 3.2 aangetoon word hoedat daar in terme van die opwaartse **volwassene-wordingspiraal** met verloop van tyd 'n **paradigmaverskuiwing** plaasgevind het. Met ander woorde, in die idioom van J H van den Berg (Wiechers, 1994: 26-27) was daar 'n **metabletiese visieverstelling** met betrekking tot die voormelde begrip.

Dié opmerking bring dan ook die hele gedagte van die **werklikheid van verandering** of anders die **metabletiese konsep**, na vore.

3.2.5 Metableties

Teen dié agtergrond sal **die arbeids- en bestuurs-ageinsgebeure** binne die eietydse arbeids- en bestuursmilieu in hoofstukke 3 en 4 op **metableties-eksemplariese wyse** bestudeer word. **Sodanige metodes** wat gevolg sal word om die voormelde doel met dié hoofstukke te bereik, word in die onderhawige hoofstuk paragrawe 4.2.6 en 4.2.7 volledig bespreek. Wat egter hieruit voortvloei is 'n vollediger eksplikasie van die term "**metableties**" wat afgelei is van die begrip "**metabletika**" as die **leer van verandering**.

Dat die **gedagte van veranderlikheid die sentrale gedagte** is waaroor dit in hierdie studie handel, blyk duidelik uit die betiteling van dié proefskrif. Hierdie stempel van die **tegnokratiese maatskappy** (vide hoofstuk 3 paragraaf 4.2.1) laat gevolglik die vermoede ontstaan dat die aangeleentheid van die arbeids- en bestuurs-ageinsgebeure in die algemeen en etiese begeleiding in besonder, ook nie die eietydse neiging tot verandering vrygespring het nie.

Oberholzer en Greyling (1981: 118-119) was dan ook in hierdie verband die **eerste om veranderlikheid** onder stukturele verwoording as grondvorm van menswees te bring en derhalwe ook as **grondvorm van die agogiese in al sy modi**. Terwyl hierdie outeurs verwys het na die "**dinamiese veranderlikheid van die moderne lewe**", het iemand soos J.H. Van den Berg egter gepraat van die "**veranderde en veranderlike mens**".

Deur middel van die daarstelling van **sy leer van verandering of metabletika het veral Van den Berg** dan ook die oë geopen vir die **werklikheid van verandering** (vide hoofstuk 3 paragraaf 2). Dié term metabletika is deur Van den Berg in oorleg met sy Leidense kollega B.A. Van Groningen afgelei van 'n Griekse werkwoord wat verandering beteken.

Van den Berg as psigiater en hoogleraar te Leiden en Utrecht het hierdie leer van verandering volgens die bevindinge en gegewens van 'n kroniek van die psigologie in sy publikasie "**Metabletica**" gepostuleer. Volgens Beets (1965: 73-74) het Van den Berg in sodanige verband veral nagevors hoe:

"...het vroeger met het kind gesteld was, spesiaal met het oog op de volwassenwording. Hij meent dat de volwassenwording aanzienlik **vertraagd** word, en ... Geeft Van den Berg een **genuanceerd beeld** van de moderne mens, van de moderne jeugd en van het volwassen worden van die jeugd, ..."

Dat Van den Berg nie net 'n relasie tussen die synsmodi van kindwees en volwassene-wees gesien en aanvaar het nie, maar dat hy ook 'n verandering in die eietydse jeug se volwassewording bespeur het, blyk duidelik uit die bostaande opmerking. Derhalwe

kan Van den Berg se boek *Metabletika* in sy breë opset dus beskou word as behorende tot die geskiedenis van die pedagogiek; spesiaal as die geskiedenis van die mensbeeld van die kind, dit wil sê van die kindbeeld. Hy toon ook verder uit literatuurbronne aan hoe hierdie beeld van die kind deur die eeuelange maatskaplike veranderinge ook verandering ondergaan het. In vraagvorm formuleer hy dan ook in hierdie verband enkele probleemvelde van verandering, naamlik:

- ◆ wat die aard is van die mens se onvermoë om aan die toekoms positiewe gestalte te gee;
- ◆ wat die aard is van die verhouding tussen oud en jonk aangesien niemand meer weet hoe hy in hierdie verhouding behoort te handel nie;
- ◆ hoe die ouers is dat hulle greep op hul kinders 'n onsekerre, aarselende bewende greep skyn te wees; en
- ◆ hoe kinders is dat hulle hul nie laat gryp, dat hulle ontglip, hul eie weë soek, baie maal verdwaal.

En tog ten spyte van dit alles word kinders wonder bo wonder **uiteindelik volwassenes** (Du Plessis, [1974]: 3-5).

Van den Berg se leer van verandering of *metabletika* kan dus nou **kortliks saamgevat** word deur te sê dat **verandering sentraal gestel kan word in alle gebeure in die kontemporêr-moderne wêreld**. Die mens van die twintigste eeu bevind hom gevolglik in 'n voortdurend veranderde en veranderende menslike werklikheid (**vide** hoofstuk 3 paragraaf 3). Maar terselfdertyd ook 'n veranderende werklikheid met nuwe probleme en eise. Dit gaan derhalwe hier oor die onwegdoeselbare feit van verandering by 'n veranderende mens in 'n veranderende wêreld (Van Staden, 1974: 107-108).

Met die voorafgaande eksplikasie van die terme in die titel van die onderhawige studie "**in metableties-andragogiese perspektief**" afgehandel, word daar vervolgens oorgegaan tot 'n bespreking van die laaste begrippe in dié titel wat nog verklaar moet word, naamlik "**Arbeids- en bestuursetiek**".

3.3 ARBEIDS- EN BESTUURSETIEK

Arbeids- en bestuursetiek bring drie sake bymekaar uit verskillende terreine van die lewe: **arbeid, bestuur en etiek**. Die vraag ontstaan nou: **Wat het hierdie begrippe met mekaar in gemeen?** Dit word ten doel gestel om te poog om nie net in hierdie bepaalde gedeelte nie, maar in die hele verdere verloop van hierdie proefskrif 'n antwoord op hierdie vraag te verskaf.

Volgens Van Wyk (1988: 9) kan die wêreld in sy sigbare gestalte gesien word as die woning vir die mens waarin hy as fundamentele aksies naas **om te arbeid en te werk** ook kan **handel en spreek**. In die onderhawige konteks kan hieraan ook nog die aksie **om te bestuur** toegevoeg word. Vir Kroon (1991: 3) dui sodanige aksie dan ook op een van die **mens se belangrikste aktiwiteite**, aangesien dit die **basiese taak** van alle bestuurders op alle vlakke in alle ondernemings asook diensinstellings is om sodanige omstandighede te skep waarin mense kan saamwerk om bepaalde doelstellings te bereik. Alle mense pas derhalwe die beginsels van bestuur toe in die uitvoering van hul pligte, dit wil sê in die uitvoering van hul daaglikse **arbeid**. Heyns (1986: 251) voeg hieraan toe dat om die **etiese** te verstaan, arbeid en die arbeidsomstandighede, en by implikasie dus ook bestuur en die bestuursomstandighede, aangeleenthede is waarby die persoon van die mens ten nouste betrokke is. **Die persoon van die mens is dus ten nouste betrokke by die arbeids- en bestuursetiek.**

Voordat daar oorgegaan sal word om 'n beskrywing van hierdie begrippe te gee, is dit vir eers nodig om in besonder die begrip "**Etiek**" te omskryf. Voorts is dit ook noodsaaklik om aan te toon dat die begrippe **etiese en etiek, normatiewe, waardes en norme asook moraliteit** dikwels in die menskundige wetenskappe gebruik word sonder dat daar altyd 'n **onderskeidende helderheid** bestaan oor wat presies met elkeen afsonderlik of in samehang bedoel word. Die oogmerk met hierdie begripverklarings is dus om nie net hierdie begrippe in besonderhede te analiseer nie, maar ook om die onderlinge verband tussen hulle aan te dui **ten einde in wese die etiese gronslae van die arbeids- en bestuurstaak beter te begryp** (vide hoofstuk 2 paragrawe 7 en 8).

3.3.1 Die definiëring van "Etiek"

Etiek, afkomstig van die Griekse woord "**ethikos**", dui op **sedelik**. Die etikus ondersoek dus die **norme** verbonde aan **menslike handeling**, byvoorbeeld die goeie en plig. **Etiek as Morele Filosofie** ondersoek die norme van die mens se individuele handeling, terwyl die **Sosiale Etiek** die norme verbonde aan die mens se verhoudings in die samelewingsverband, maatskaplike norme en politieke handeling bestudeer. **Eties** dui gevolglik op die byvoeglike naamwoord van Etiek en hou derhalwe verband met die wetenskap Etiek (Van Rensburg & Landman, 1986: 46).

Met die voormelde verwysing na Etiek as Morele Filosofie in gedagte, vestig Brody (1983: 4) die aandag daarop dat:

"Ethics is the branch of philosophy that deals with the moral dimension of human life. Therefore, ... (1) ethics concerns itself with the nature and validity of the moral dimension of human life; (2) that interest in ethics is usually proportional to the extent to which people feel troubled about the moral dimension of their lives; (3) that ethical investigations can make a great difference to our moral behavior; and (4) that this impact is possible because ethicists can respond to their philosophical questions with rationally defensible answers." (Eie beklemtoning.)

Van Jaarsveld (1990: 7) wys in aansluiting by dié aanhaling daarop dat **Etiek** dui op **wetenskap en praktyk**. Dit is dus toegepas, maar dit is ook die wetenskap wat tegelyk die toepassing, die wetenskaplike teorie en die onderliggende beginsels asook filosofie bestudeer en sistematiseer. Etiek het verder ook met die **deontologie** te doen, dit wil sê dit is 'n sogenaamde **normatiewe wetenskap**, omdat dit die **behorenses** bestudeer. In die praktyk gaan dit oor aanvaarbare of goeie en onaanvaarbare of slegte gedrag. Dit orden verder nie net **verhoudinge tussen mense** nie, maar dit kategoriseer ook gedrag en formaliseer die **omgang tussen mense**.

In terme van hierdie verhouding tussen mense voeg Dr. Albert Schweitzer (Maddux & Maddux, 1989: 5) daaraan toe:

"In a **general sense**, ... **ethics** is the name we give to our **concern for good behavior**. We feel an obligation to consider not only our own personal well-being, but also that of others and of human society as a whole." Dié outeurs gaan verder deur in hierdie verband daarop te wys: "Ethics is a way of being human. If early men and women had not identified their own welfare with that of others, they could not have survived and developed." (Eie beklemtoning.)

Etiek beteken verder letterlik "**sede**" of "**gewoonte**", en hou hom besig met die menslike moraal en is gevolglik op die analise van die menslike sedes en gedrag gegrond. Etiek word daarom as die studie van morele gedrag gesien, dit wil sê 'n studie van hoe morele standaarde in menslike gedrag tot uiting kom (Van Niekerk, 1987: 276).

Gedagtig aan die voorafgaande opmerkings betreffende Etiek, wys Van der Walt (1990 [c]: 163-164) daarop dat daar **groot verwarring bestaan oor waarmee die Etiek hom besig behoort te hou**. In die lig hiervan is Etiek al gedefinieer as die wetenskap wat die volgende as ondersoekveld het:

- ◆ die **praktiese lewe**;
- ◆ die **mens**, wat betref sy karakter, gewoontes, gedrag, verpligtinge, deugde, plesier en lewensdoel;
- ◆ die beginsels of **norme** vir menslike gedrag en derhalwe die onderskeid tussen goeie en slegte gedrag;
- ◆ die **verhoudings** tussen mense; en
- ◆ die **liefde** tussen mense.

Vir hierdie studie is al die bogenoemde definisies van Etiek **veels te omvattend**, want as dit die praktyk bestudeer, word feitlik **geen terrein uitgesluit** nie. Indien dit **menslike gedrag** sou bestudeer, dan kan dit as 'n totalitêre menswetenskap beskou word. Alle wetenskappe het op hul eie spesifieke gebied met **norme** te make, en daarom is die Etiek dus beslis nie die enigste wetenskap wat norme as studieveld het nie. Ook wat betref die **verhoudinge** tussen mense word 'n gans te wye werkterrein aan die Etiek toegeskryf en sou dit tot gevolg kon hê dat die Etiek oor

die ander wetenskappe heers. So byvoorbeeld is die ekonomiese verhoudinge tussen mense tog die studieveld van die Ekonomie. Indien daar dus nie tot 'n duideliker afgebakende terrein vir hierdie wetenskap gekom kan word nie, kry 'n mens gevolglik te make met 'n **imperialistiese Etiek** en 'n daarmee gepaardgaande **vermoralisering van die hele lewe**.

'n **Nuwe standpunt** oor die **Etiese** waartoe Van der Walt (1990 [c]: 164) teen sy voorafgaande beredenering kom, is dat die **liefde tussen mense die etiese of morele tipeer**. Maar hierdie sienswyse word nog verder gespesifiseer deurdat liefde terselfdertyd ook as **veelkleurig** beskryf kan word. Dit wil sê, die liefde neem op verskillende lewensterreine 'n eie "kleur" aan. Spaarsaamheid of rentmeesterskap kan byvoorbeeld op ekonomiese terrein beskou word as 'n uitdrukking van hierdie liefdeskonsep, terwyl dit op die juridiese terrein die gedaante van geregtigheid verkry. Op die etiese terrein kan hierdie liefdeskonsep in woorde soos die volgende vasgevang word: egtheid, waarheid, integriteit, lojaliteit, eerlikheid, respek, nougesetheid en solidariteit. Hierdie hele konsep kan egter in **één gedagte trou of betroubaarheid saamgevat word**.

Volgens dié standpunt kan **etiese verhoudinge** derhalwe beskou word as verhoudinge waar onderlinge betroubaarheid of wedersydse vertroue prominent is. Die **etiese norm** sal dan wees dat die mens getrou, lojaal, eerlik, ensovoorts in sy menseverhoudinge moet wees. Die **wetenskap Etiek** bestudeer dus hiervolgens spesifieke menslike verhoudinge wat beantwoord aan die **norm: etiese goeie verhoudinge**; maar ook verhoudinge wat **nie aan die norm gehoorsaam** is nie: die **slegte of onetiese**, soos byvoorbeeld valse, dislojale, wispelturige, asook onbetroubare of trouelose gedrag.

3.3.2 Die definiëring van begrippe wat betrekking het op verwante terreine aan die etiek van arbeid sowel as bestuur

Teen die voorafgaande **definiëring van Etiek**, heers daar wat betref die definiëring van begrippe wat betrekking het op verwante terreine aan die etiek van arbeid, sowel as van bestuur tans ook

terminologies heelwat begripsverwarring. Daar bestaan verder ook min eenstemmigheid in die Afrikaanse vakliteratuur in dié verband. 'n Paar begrippe wat tans gebruik word om verwante terreine te dek, sal vervolgens soos deur Van Jaarsveld (1990: 8-10) geïdentifiseer, aangedui word:

♦ **Werk- of arbeidsetiek** besin oor die sin en doel van werk in die lewe van die mens. Dit kan beskou word as die fundamenteelste besinning en word gekleur deur die etikus of werker se **ideologies/religieuse uitgangspunt**. Bekende voorbeelde hiervan is die **Protestantse werketiek** van harde werk word beloon; **ubuntu** as sogenaamde Afrika-sosialisme; **Christelike etiek** as die mens se getroue en liefdevolle besigwees met sy kultuurtaak en roeping. Hierby kan verder ook nog die **Joodse en Islamitiese werketiek** gevoeg word.

As toeligting van sodaninge uiteenlopende ideologies/religieuse uitgangspunte word vervolgens 'n aantal voorbeelde verwoord.

Ryken (c1987: 159) verskaf vanuit die perspektief van 'n **Christelike** werk- of arbeidsetiek die volgende beskrywing:

"The **ethics** of work focuses on the behavior of the worker, especially in relationship to other people or things. The ethics of work is concerned with the virtues and vices of workers, including both their actions and motives. As we explore the ethics of work, our main source will again be the Bible, ..."

Riley en Parsons (1990: 22) beskryf vanuit 'n **kapitalistiese sienswyse** werk- of arbeidsetiek:

"In this view, moral perspectives fall away. Work is simply a part of an economic bargain; people work only for money, no other obligations are necessary. The laws of supply and demand and the sanctity of the marketplace are the only determinants."

Dieselfde outeurs (1990: 22) beskryf ook die **Japanese sienswyse** oor werk- of arbeidsetiek:

"In this view, work compliance and work commitment are not bought simply by wages. This is a doctrine based on a Confucian model of man, affirming mankind's innate goodness ... It is a doctrine suited to the application of caring, supportive, high-trust employment practices, and to the clear identification of common purpose between owner, manager and worker."

◆ **Beroepsetiek** bring die mens se beroepsarbeid in die **roepingsperspektief**. Vanuit die religieuse fundering van menslike beroepswerk vloei daar norme voort wat rigtinggewend is vir aspekte soos beroepskeuses en -voorligting, opleiding, Sondagarbeid, vergoeding, 'n korter werkweek, arbeidsverhoudinge en alles wat daarmee saamgaan, asook produktiwiteit en sosiale verantwoordelikheid (Van Jaarsveld, 1990: 9).

◆ **Professionele etiek** het te doen met die ontwikkeling, inwerkingstelling en afdwinging van **professionele gedragskodes**, hetsy dit statutêr is, hetsy dit vrywillig is. Hierdie tipe etiek het normaalweg ten doel om die standaard en integriteit van die betrokke professie te verseker (Van Jaarsveld, 1990: 9).

In voormelde verband dui Oberholzer, *et.al.*, (1994: 186-187) aan:

"Professional behaviour is ultimately governed by the vocational code - **in the sense of normative rules** - which has become established within the profession. According to Langford these norms can be broken down into a number of components. He mentions, for example, trust and respect from the general public, the intentions, goals, and means of the profession, and its **professional ethics**. The latter he sees as consisting of **warnings against misconduct** on the one hand and **constructive guidance** for professional behaviour on the other." (Eie beklemtoning.)

◆ **Bestuursetiek of normatiewe bestuur**. Bestuursetiek kan beskou word as die **normatiewe raam** waarbinne die organisasie en sy mense dink en doen (Coetzee, 1990: 15). Dit het ten doel om die bestuurder bewus te maak van die waarheid en dek aspekte soos 'n

etiese plan vir die bepaalde onderneming, prestasiebestuur, produkteintegriteit, verbruikersverhoudinge, sosiale verantwoordelikheid, asook media- en internasionale verhoudinge (Van Jaarsveld, 1990: 9).

Bartol en Martin (1994: 117) definieer bestuursetiek in hierdie konteks met die volgende woorde:

"Managerial ethics, . . . , are standards of conduct or moral judgment used by managers in carrying out their business. Such standards arise from the general norms and values of society; from an individual's experiences within family, religious, educational, and other types of institutions; and from interpersonal interactions with others. Therefore, managerial ethics may differ among individuals." (Eie beklemtoning.)

Wanneer daar teen hierdie agtergrond na bestuursetiek verwys word, gaan dit dus **primêr om die normatiewe** in die optrede en gedrag van al die persone wat in die bepaalde onderneming betrokke is. Tipiese aangeleenthede waarin etiek volgens Geertsema (1985: 23) 'n rol speel tydens die uitvoering van die bestuurder se dagmaak, is wanneer daar byvoorbeeld van hom verwag word om standpunt in te neem oor sake rakende indiensneming, ontslag, botsende belange, vergoeding van werkers, werkomstandighede, verkwisting, laksheid, misleiding, besoedeling, sosiale verantwoordelikheid, asook wins. In laasgenoemde verband is en bly dit byvoorbeeld ook die taak van die bestuurder om te verseker dat die soeke na winste nie sy etiese verantwoordelikheid oorskadu nie (Kroon, 1991: 104).

In hierdie konteks beskou is die doel en strewe van bestuursetiek om die bestuurder gevoelig vir die **waarheid te maak**. Dit strewe ook verder daarna om beide die organisasie as die bestuurder te onderskraag ten opsigte van die konsekwente uitlewing van persoonlike waardes en norme, sonder kompromie. Bestuursetiek het ook ten doel om te dien as etiese rekenskap van alle prosesse ten einde seker te maak dat die geformuleerde waardestelsels konsekwent uitgeleef word, sonder manipulasie of ignorering in die normale bedryf van sake (Coetzee, 1990: 15).

♦ **Bedryfs- en bestuursetiek** het te doen met die mens se **genormeerde gedrag** in die bedryfsomgewing asook die bestudering en sistematiesing van daardie norme en gedrag. Bedryf dui egter in hierdie opsig nie net op al die intra-organisatoriese verhoudinge nie, maar ook op die verhoudinge daarbuite (Van Jaarsveld, 1990: 9).

Volgens Van der Walt (1990 [c]: 164-165) fokus **bedryfsetiek** binne 'n bepaalde bedryf op die **etiese (goeie)** en die **onetiese (slegte) verhoudinge** tussen mense. **Etiese verhoudinge** kan in hierdie lig dus beskou word as daardie verhoudinge waar onderlinge betroubaarheid of wedersydse vertroue prominent is. Die etiese **norm** sal dan wees dat die mens getrou, lojaal en eerlik in sy verhoudinge moet wees. Dit sluit onder andere verhoudinge in:

- tussen die bestuur en werknemers;
- tussen die werknemers onderling;
- tussen die bepaalde onderneming en sy kliënte, konkurente, leweransiers, verbruikers en aandeelhouers;
- tussen bestuur, die werknemers en vakbonde;
- tussen die onderneming en die owerheid, sowel as ander samelewingsverbande soos die huwelike en gesinne van werknemers;
- tussen die onderneming en die natuurlike omgewing waaruit hy sy grondstowwe verkry sonder om dit te besoedel of selfs die ekologie te vernietig; en
- selfs ook internasionale bedryfsverhoudinge.

Uit hierdie opmerkings kan die afleiding gemaak word dat 'n **bedryf** as 'n **ekonomies-gekwalfiseerde samelewingsverband** beskou kan word, en nie in die eerste plek as iets eties nie. Soos die geval met alle ander samelewingskringe het die bedryf egter 'n **etiese faset**. Sodanige etiese aspek van die sakewêreld is die veld van ondersoek vir **Sake-etiek**.

♦ **Sake-etiek** kan beskou word as die besinning oor besigheidsaktiwiteite waarby **persoonlike en gemeenskapsnorme en -waardes** betrokke is. Sodanige besinning kan betrekking hê op fundamentele kwessies, besluitnemingsprosesse of spesifieke aangeleenthede op die terrein van die bemaking, finansies, en daarmee saam ook op arbeidsbetrekkinge of die omgewing (Esterhuyse, 1991: 30).

Van der Walt (1990 [c]: 163) wys in dié verband daarop dat daar tans **groot verwarring** bestaan oor waarmee die **Bestuurs-/Bedryfs-/Besigheids- of Sake-Etik** hulself besig behoort te hou.

♦ **Waardebestuur** het te doen met die **eie waardes van bestuur**, met ander woorde selfbestuur. Verder het dit ook te doen met die waardes van werknemers van verskillende kulture en godsdienste, asook met die waardes van ekonomiese en politieke stelsels en ideologieë. Al hierdie aspekte het daagliks 'n uitwerking op die arbeid- en bestuurswerk van elke individuele werknemer binne 'n onderneming (Van Jaarsveld, 1990: 9-10).

In hierdie verband beklemtoon Cullen, **et.al.** (1989: 51):

"All organizational values that pertain to questions of right and wrong contribute to the company's ethical climate: the shared perceptions of what is correct behavior (i.e., content), and how ethical issues will be dealt with (i.e., process)."

Binne sodanige gebeure word daar gevolglik ook klem geplaas op die persoonlike **waardesisteme van die bestuurder**. Dit beïnvloed noodwendig ook die daaglikse optrede en besluitneming van die bestuurder (Kroon, 1991: 104)

♦ **"Business Ethics"** is breedweg die begrip wat in die **Amerikaanse literatuur** gebruik word om "etik" op al die voormelde verwante terreine mee saam te vat. Terwyl daar dus nog in die **Suid-Afrikaanse konteks** met 'n **magdom terminologieë geworstel** word, het 'n interdisiplinêre studieveld op die internasionale arena reeds tot wasdom ontwikkel en die term "business ethics" daargestel wat al die temas, perspektiewe, dimensies en onderwerpe soos hierbo vermeld, omvat en bestudeer (Van Jaarsveld, 1990: 8, 10)

In aansluiting by die voormelde opmerkings, beskryf Thomas White (1993: 1) in sy boek **"Business Ethics. A Philosophical Reader"**, breedweg wat die afgelope aantal jare in **Amerika** met betrekking tot die etik gebeur het:

"Thirty years ago, "business ethics" was a term used only by comedians looking for a cheap laugh. Together with "jumbo shrimp" and "military intelligence," "business ethics" was supposed to be a classic oxymoron. Today, matters of business ethics are too sobering to be funny. ...

Fortunately, corporate America responded to these crises in a positive way. Many companies established departments to deal with ethical issues and instituted programs in ethics for employees. Business schools began requiring courses in ethics for their students. ...

Numerous philosophers also took this moral crisis seriously, and business ethics has now become a thriving area of philosophical inquiry. Once seen as a disreputable second cousin to "real" philosophy, business ethics is now one of the most lively and interesting areas of contemporary ethics."

Die voorafgaande **definiëring** van die begrip "**Etiek**" asook die definiëring van begrippe wat betrekking het op verwante terreine aan die etiek van arbeid, sowel as bestuur, het twee belangrike essensies duidelik na vore gebring, naamlik dat:

♦ die **onderwerp** vir hierdie studie binne kontemporêre verband, soos wat dit tans in die res van die wêreld skyn te wees, **uiters aktueel is** (vide ook paragraaf 2 van die onderhawige hoofstuk). Dit geld veral ook vanuit die perspektief van die Filosofie en dan by implikasie dus ook meer bepaald vanuit die oogpunt van die **Filosofie van die Opvoeding**, as belangrike ageinsopgawe; en

♦ daar binne die **Suid-Afrikaanse konteks** nie 'n oorkoepelende of eenvormige begrip bestaan om die magdom terminologieë op al die verwante terreine met betrekking tot die **sogenaamde "business ethics"** saam te vat nie. Vir die ten doel gestelde metableties-andragogiese perspektiefstelling sal hierdie studie derhalwe deurgaans na "**arbeids- en bestuursetiek**" verwys as 'n oorkoepelende of eenvormige begrip.

Na afloop van die **verdere perspektiefstelling** betreffende "**arbeids- en bestuursetiek**" sal daar ook gepoog word om 'n eie **definiëring** van dié begrip in paragraaf 3.4 van hierdie hoofstuk te formuleer.

3.3.3 Perspektiewe op arbeids- en bestuursetiek

Om die omvang van arbeids- en bestuursetiek ten volle te begryp, is dit nodig dat 'n mens ook die veelsydige toepassing daarvan sal begryp. Die vier dimensies wat hier in perspektief geplaas word, is arbeids- en bestuursetiek as die subjektiewe belewing, praktyk, ideologie en wetenskap.

◆ Subjektiviteit

Arbeids- en bestuursetiek is allereers gegrond op die mens se persoonlike geloofsoortuiging en belewing. Die mens word ook deur arbeids- en bestuursetiek voorgedhou as 'n geïntegreerde eenheid met één verwysingsraamwerk, één stel beginsels wat deur hom in sy hele lewe toegepas word.

Hierdie dimensie van die "**menslike natuur**" word ook verder herken aan elemente soos die mens se basiese behoeftes, sy groepsbelange en -lojaliteit en ook sy waardes en norme.

Die mens wat derhalwe nie toegelaat word om sy eie lewensbeginsels konsekwent uit te leef nie, lei 'n skisofreniese bestaan, en sy frustrasies kan gevolglik uiting vind in "**moderne**" siektes soos spanning, stres en hartaanvalle.

Die vraag ontstaan sodoende of die grondoorsaak vir die toename van dié siektes in Suid-Afrika nie in die eerste plek gesoek moet word in die kontemporêr-moderne mens se dualistiese en sekularistiese bestaanswyse nie.

◆ Praktyk

Arbeids- en bestuursetiek kan beskou word as **lewenspraktyk, arbeidspraktyk en bestuurspraktyk**. Dit is die toepassing van die persoonlike lewensbeginsels in die arbeids- en bestuursituasie.

Bestuur lê immers sekere regulasies, prosedures, standarde en norme neer waarbinne 'n bepaalde onderneming bedryf en bestuur word. Alhoewel dit dan ook nie altyd geformaliseer is nie, word dit tog wel deur die praktyk geïdentifiseer.

Sodanige uitlewing van beginsels geskied nie net bewustelik nie, maar dit geskied ook onbewustelik. Of 'n bestuurder of werker dit dus wil weet of nie, sy kollegas kan uit sy gedrag asook uit sy werk aflei wat die onderliggende beginsels is en daarby aansluit of dit afwys.

◆ **Ideologie**

Dat alle mense deur 'n bepaalde **fundamentele oortuiging gerig** word is reeds vermeld. Terwyl dié oortuigings persoonlik en subjektief kan wees, kan dit verder ook ideologies gekategoriseer word. In hierdie verband word die volgende sogenaamde filosofiese "**pre-conditions of business ethics**" vermeld:

- **Hedonisme** (verwysende na lewensgenieting);
- **utilitarianisme** (verwysende na nutswaarde);
- **pragmatisme** (verwysende na doeltreffendheid);
- **egalitarianisme** (verwysende na gelykheid);
- **naturalisme** (volgens die natuurlike aard);
- **humanisme** (menslikheid);
- **Calvinisme** (lewens- en wêreldbeskouing volgens die leer van Calvyn); en
- **Rooms-Katolisisme** (lewens- en wêreldbeskouing volgens die Rooms-Katolieke geloofsbelydenis).

Dit beteken enersyds dat daar bepaalde denkskole oor bepaalde onderwerpe bestaan, maar andersyds beteken dit ook dat die individu se oortuigings deur hierdie ideologieë beïnvloed kan word.

◆ **Wetenskap**

Etiek en daarmee saam arbeids- en bestuursetiek dui op die **wetenskaplike bestudering en sistematisering** van alles wat tot dusver

ten opsigte van hierdie begrippe vermeld is. Terwyl daar nog geworstel word om die elementêr, tersaaklike beginsels van arbeids- en bestuursetiek in die werkomgewing te vestig, is dit logies dat daar nog nie veel van die wetenskap tereggekome het nie. Daar bestaan immers nog nie eers eenstemmigheid oor bestuurswetenskap nie en daar word nog na bestuur verwys as 'n sogenaamde "kuns", gegrond op aanleg of intuïsie.

Hoe dit ook al sy, **bestuursetiek as wetenskap** is nog onontwikkel. Dit word nog nie as volwaardige wetenskap binne die ensiklopedie van bestuurswetenskappe erken nie. Wat meer is: Daar is nog nie gepoog om die ensiklopedie van bestuurswetenskappe te sistematiseer nie en daarom dat die curricula van bestuurskole wêreldwyd varieer. Die rede mag moontlik ook wees dat dit so 'n jong wetenskap is, eie aan die 20ste eeu, en derhalwe onderworpe is aan die voortdurende veranderinge, dinamiek en stukrag van hierdie eeu (Van Jaarsveld, 1990: 10-12).

Volgens Vorster (1990 [a]: 246) staan die studie van etiek (en by implikasie dus ook die arbeids- en bestuursetiek) in Suid-Afrika nog in sy kinderskoene. Of etiek as wetenskap of slegs as sakebeginsel gereken moet word, is dus nog 'n saak wat uitmaak moet word.

Belangrike probleme wat verder ook nog oorbrug sal moet word, is om in 'n eeu van hoë tegnologie vae begrippe soos etiek, geloof, vryheid en waardes empiries te bevestig. Hoe word 'n mens se gevoel, gesindheid, voorkeure en standarde per slot van rekening gekwalifiseer?

Teen die voormelde perspektiefstelling word dit nodig geag om dit hier **pertinent te stel** dat arbeid- en bestuursetiek met die verdere verloop van hierdie studie, **nie vanuit 'n partikuliere uitgangspunt/perspektief/sienswyse of ideologie gefundeer** sal word nie, maar dat daar 'n **neutrale en universeelgeldende** uitgangspunt gevolg sal word. Sodanige uitgangspunt word veral as noodsaaklik geag vir 'n **multikulturele samelewing** soos die van Suid-Afrika, sodat die uiteindelijke uitkoms van dié studie 'n **wye algemeengeldende toepassingswaarde** mag hê. Alle relevante inligting (van partikuliere aard) wat derhalwe gebruik sal word, maar van hier-

die gestelde uitgangspunt sal afwyk, sal slegs vermeld word ter wille van die begronding van bepaalde aspekte van die studie asook met die oog op 'n wyer perspektiefstelling.

Alhoewel die universele dus nêrens anders ontdek kan word as juis in die partikuliere nie (Van Vuuren, 1979: 59) en daarmee saam die **lewensopvatting** (vide hoofstuk 5 paragraaf 2) in der waarheid as 'n partikuliere aangeleentheid beskou kan word (Van Rensburg & Landman, 1986: 151), is dit juis die bedoeling dat elkeen wat die universeelgeldende voorstelle wat uit hierdie studie mag voortvloei, binne sy eie lewensopvatting op partikuliere wyse binne 'n eie lewenswerklikheid sal kan toepas.

Hierdie uitgangspunt strook dan ook met dit wat Higgs (1991: 194) met betrekking tot "**Fundamental pedagogics and human values - a reply to its critics**" sê:

"...misrepresentation has deformed the essential nature and task of fundamental pedagogics whose endeavours are directed at a **commitment to universal human values** in education." (Eie beklemtoning.)

Binne die konteks van dié denkraamwerk wys Schoeman (1989 [a]: 337-338) op die besonderhede met betrekking tot die **vraag na die verhouding tussen die universele en die partikuliere (besondere)**. Soos in die geval van alle vorme van wetenskapsbeoefening, hetsy dit van wysgerige of van 'n wetenskaplike aard is, is die onderskeiding tussen die universele en die partikuliere, ook in die geval van die beoefening van die agogiese wetenskappe 'n onontwykbare opgawe. Die rede hiervoor is dat die blootstelling van **dié oer-verhouding** die weg baan vir 'n toereikender perspektief op die normatiewe struktuur van die onderhawige verskynsel.

Dit spreek dan vanself dat dit ook in die opvoedkundige vakfilosofie steeds sal móét gaan om doelbewuste pogings om die universele a priori-struktuurvoorwaardes, langs die weg van abstraksie te ekspliseer en sodoende onder woorde te bring met die doel dat sodanige universele norme vir agogiese handeling uiteindelik op 'n sinvolle, respektiewelik normgehoorsame wyse in agogiese praktyke toegepas kan word.

Om hierdie rede is dit dus so noodsaaklik dat elke beoefenaar van die opvoedkunde kennis daarvan sal neem dat hy inderdaad besig is met die verrekening van die wetmatigheid van 'n bepaalde faset van die geskape werklikheid. Wat egter van meet af aan duidelik is, is die stand van sake dat enige poging tot die teoreties-logiese verrekening van die samehang tussen die universele en die partikuliere in die laaste instansie appelleer, nie op 'n wetenskaplike nie, maar op 'n vóór-wetenskaplike perspektief op die werklikheid en dat die inname van 'n bepaalde voor-wetenskaplike standpunt in hierdie verband besliste implikasies inhou vir die wetenskaplike uitleg met betrekking tot die agogiese.

Dat die waarheid ten opsigte van die agogiese egter nie self relatief van aard is nie, word deur die feit bevestig dat die universele struktuurbeginsels wat die bestaansvoorwaardes vir 'n agogiese werklikheid vorm nie verander nie, en dat alle wetenskaplike arbeid op die terrein van die agogiese uiteindelik verskillende pogings verteenwoordig om sodanige normatiewe struktuur teoreties-logies te analiseer en dan onder woorde te bring.

Gevolgtrek kan daar dus aanvaar word dat die waarheid, dit wil sê die ontiese gestruktureerdheid van die agogiese, konstant bly, maar dat die maatstawwe wat aangelê word om dié waarhede te "bepaal" relatief is en steeds georiënteerd staan aan wat op 'n bepaalde tydstip vir 'n besondere denkgemeenskap betekenisvol is.

Teen die agtergrond van die voorafgaande uiteensetting van die verhouding tussen die universele en partikuliere, sal daar vervolgens voortgegaan word met die verdere perspektiefstelling met betrekking tot arbeids- en bestuursetiek.

3.3.4 Arbeid en bestuur in 'n etiese konteks

Voordat arbeid en bestuur vanuit 'n etiese konteks beskou kan word, word dit vir eers nodig geag om veral die begrip "arbeid" in perspektief te plaas, aangesien dit in die praktyk nie altyd moontlik is om 'n duidelike onderskeid te tref tussen die begrippe om te arbeid, te werk of te handel nie. Vir die doel van die

onderhawige studie word dit wel as noodsaaklik geag om so 'n onderskeid te kan tref, daarom sal daar vervolgens gepoog word om dié begrippe duideliker te omskryf.

Dit was Hannah Arendt (1958: 79) wat daarop gewys het dat alle Europese tale twee woorde het vir die handeling wat ons "werk" noem. So is dit in Afrikaans: "**werk**" en "**arbeid**", terwyl dit in Engels: "**Work**" en "**labour**" is. Alhoewel hierdie twee woorde etimologies nie aan mekaar verwant is nie, word hulle wel in die taalgebruik langs mekaar behou. Hulle is sinonieme, behalwe waar hulle as selfstandige naamwoorde gebruik word; dan word "werk" gewoonlik beskou as die produk van "arbeid". Die rede waarom dié twee woorde wel langs mekaar bly bestaan, is omdat hulle twee heel verskillende dimensies van die mens se aktiwiteite aandui.

Wat "**werk**" betref, is een enkele definisie nie moontlik nie, maar dit is wel moontlik om 'n minimumbeskrywing te gee en dit dan te kwalifiseer.

'n Moontlike **minimumomskrywing** wat dan gegee kan word is: **Werk is 'n doelgerigte aktiwiteit.**

Dit is egter onmiddellik duidelik dat hierdie omskrywing te wyd is, daarom is dit nodig om 'n paar **kwalifiserings** aanhangig te maak, naamlik:

◆ Werk staan gewoonlik onder 'n sekere verpligting: Dit is werk wat 'n mens om verskeie redes **moet** doen. Hiermee kan werk dus van ander aktiwiteite soos spel, ontspanning en stokperdjies onderskei word, omdat deelname aan hierdie aktiwiteite vrywillig van aard is.

◆ Werk word as **beroepswerk** beskou waarvoor 'n mens finansiële vergoeding ontvang, en dan met die klem op die openbare aard daarvan.

◆ In alle werk is daar ook elemente van **moeite**, van inspanning, van vermoeienis en selfs van pyn. Daar is egter ook 'n besondere kombinasie van vreugde en pyn in alle werk.

♦ 'n Besondere belangrike eienskap van werk is die **produktiwiteit** daarvan. Werk is deel van daardie wonder dat 'n mens daartoe in staat is om meer te kan voortbring as wat sy inset was, hy kan dus meer voortbring as wat nodig is. Daar is egter ook baie werk wat die aard van herstelwerk en instandhoudingswerk het, en daarom dat by produktief ook **reproduktief** ingesluit word.

♦ 'n Verdere kwalifikasie van werk as doelgerigte aktiwiteit is daarin geleë dat dit altyd in **sosiale verband** plaasvind. Selfs eensame werk, byvoorbeeld die werk van 'n skilder, het sy waarde daarin dat ander mense die vrugte daarvan sal pluk of daaraan erkenning sal gee. In hierdie verband word werk soms ook beskryf as 'n aktiewe deelname aan die samelewingsgebeure.

♦ Nog 'n belangrike kwalifikasie van werk is dat dit **bewuste kraginspanning** is, waaronder verstaan word dat die verstand ook daarby betrokke is. Die mens maak dus vooraf van sy handeling 'n ontwerp of model in sy gees en voer dit dan in die daad uit. Selfs by die eenvoudigste handeling, soos om met 'n pik in die grond te kap, is daar vir die mens 'n denkbeeld nodig van hoe en waar die handeling uitgevoer moet word, asook van verdere handeling wat op die enkele handeling moet volg en wat die doel daarvan is.

In dié lig beskou kan **werk** dus beskryf word as **iets wat die hele mens betrek**, dit wil sê **sy daad en denke**. Dit is egter **arbeid** wat by die mens **gees en hand verenig**.

Arbeid kan in aansluiting hierby verder ook as **konkreet** beskou word; dit **verbind die mens met sy wêreld** en help om die wêreld te bou, om sodoende die mens se realiteit te verruim. Ook abstrakte werk wat bloot innerlik deur die mens gedoen word soos denke en beplanning, is uiteindelik op die mens se wêreld gerig. Arbeid kan derhalwe as "**wêreld-skeppend**" beskou word, dit dui op ingryping in die materie van die omgewing. Arbeid is gevolglik ook saaklik, dit het met dinge te doen. Die mens word in sy arbeid op 'n besondere manier met sy omgewing verbind, en kom daar dus 'n wisselwerking tot stand wat belangrike gevolge na albei kante toe het, na beide die kant van die mens en na die kant van die omgewing.

Arbeid kan dus in lyn met die voorafgaande opmerkings beskryf word as 'n **doelgerigte en inspannende aktiwiteit** van die mens saam met ander mense, wat hulle in 'n verhouding bring met die wêreld om hulle en wat dus ook gevolge het ten opsigte van sowel die wêreld as die mens (Van Wyk, 1988: 7-11). In hierdie verband haal Arvon (1961: 4) dan ook 'n definisie van Proudhon aan:

"Arbeid is begripende handelen van de mens met de materie"

Die werkgroep wat "**Work and the future**" (1979: Introduction) saamgestel het, het dit só saamgevat:

"Work is purposeful activity which brings men and women into relationship with the world around them and helps to mould their personalities."

In aansluiting by die voorafgaande bespreking is daar reeds inleidend opgemerk dat naas **werk en arbei as funksionele aksies** by die mens, daar ook nog die aksie van "**handel en spreek**" is. Nóg die dwingende noodsaak van die biologiese lewe, nóg die nuttigheid van menslike werktuie en maaksels kan die laaste norm van waarde wees, maar wel die lewe van mense wat met mekaar handel en spreek. In handeling en spreke kom daar vir die mens nuwe dinge tot stand. Die vraag is derhalwe of die wêreld wat deur die mens tot stand gebring word en waarin hy sy arbeid voortsit, 'n wêreld is waar die mens kan spreek en handel in gemeenskap met sy medemense. Hierin gee die mens uitdrukking aan sy besonderheid as persoon. Die mens is dus, hy inisieer en hy bring dinge in verband met mekaar, binne sy "**verskyningsruimte**" wat ook sy "**wêreld**" is.

Die voorafgaande onderskeiding in die **drie vorms van "werk"** (**arbei, werk en handel**) toon duidelik hoe veelsydig hierdie begrip is wat in die onderhawige studie betrek word (**vide** verder ook nog hoofstuk 2 paragraaf 7). Dit verskaf ook 'n aanduiding van die verskillende betrekkinge waarin die mens se werk gesien moet word, naamlik die lewe self, die materiële, die medemenslike en die mens se identiteit, asook die transendente. 'n Mens se **handelinge** kan dus wesenlik as instrumenteel sowel as kommunikatief beskou word (Van Wyk, 1988: 9).

Heyns (1986: 250-251) toon in die lig hiervan aan dat die mens in die konkrete werklikheid van sy bestaan, veral onder leiding van sy religieuse oortuigings, 'n groot verskeidenheid **na buite gerigte handeling**e verrig, waaronder ook bepaalde **arbeidshandeling**e. In verband met sodanige arbeidshandeling e kan die volgende dimensies in die arbeidsgebeure dan ook onderskei word:

- ◆ **religieus** beskou is arbeid 'n roeping van God asook 'n sending deur God na die mens gegewe natuur;
- ◆ **antropologies** beskou is arbeid 'n uniek-menslike aktiwiteit wat slegs by die mens alleen aangetref word;
- ◆ **psigologies** beskou is arbeid 'n ruimte waarbinne die omstandighede waaronder en die verhouding waarin 'n mens sy persoonlikheid aktualiseer;
- ◆ **sosiologies** beskou is arbeid 'n situasie waar verskillende fasette van medemenslikheidsverhoudinge konkrete gestalte kry;
- ◆ **ekonomies** beskou is arbeid elke vorm van fisiese, geestelike en verstandelike inspanning waardeur 'n mens 'n inkomste kan verkry; en
- ◆ **eties** beskou is arbeid sowel as die arbeidsomstandighede aangeleenthede waarby die persoon van die mens ten nouste betrokke is.

In ooreenstemming met die laasgenoemde dimensie behoort arbeid dus ook vir Oberholzer ([1958]: 267) tot die bestaanswyse van die mens en beskou hy arbeid as 'n natuurlike verskynsel in die lewe van 'n mens. Wanneer arbeid egter as sodanige verskynsel verder vanuit 'n etiese konteks fundeer moet word, ontstaan die vraag: **Wat presies is die etiese?**

Theron (1990: 254-255) beantwoord hierdie vraag deur daarop te wys dat die begrippe "**etiese en onetiese**" vry algemeen in die omgangstaal gebruik word en dat almal naastenby verstaan wat daar-

mee bedoel word. Word daar egter noukeuriger ondersoek ingestel oor die presiese inhoud van dié begrippe en word daar gevra na 'n presiese definisie, dan is daar wyd uiteenlopende reaksies en sienswyses.

Oor die algemeen word die **etiese** in verband gebring met begrippe soos "**principles of conduct**", waardes en oortuigings met betrekking tot wat reg of verkeerd, aanvaarbaar of nie-aanvaarbaar is, morele verpligtinge, eerlikheid, regverdigheid, empatie, morele eerlikheidsstandaarde en aanvaarbare menslike gedrag. Buys (1976: 4, 12) se beskrywing van dié begrip sluit hierby aan, maar hy gaan verder deur te sê:

"...ethics in general is the science of morality, that is the science that not only studies the morality of conduct of man but also penetrates into his inner disposition and the deepest motives behind his deeds, and weighs them in order to ascertain whether they are good or bad." **Dit het egter verder ook nog te doen met.** "... human conduct in every sector of human life."

Vir Heyns (1986: 1) het die **etiese** in die voorafgaande konteks beskou te doen met **die handeling van die mens**, maar dan ook net daardie (etiese) handeling wat die persoon van die mens, sy status en sy funksie, sy wese en sy toerusting, sy roeping en sy bestemming, raak. Die **etiese vraag** is met ander woorde die **vraag na goed en kwaad** ten opsigte van die persoon van die mens. Nog bondiger gestel: **die etiese is persoonsbehandeling**.

In hierdie handeling gaan dit dus letterlik om die wyse waarop die persoon van die mens behandel word. Dit gaan egter ook om meer, want in die begrip be-hand-eling moet **hand** ook as "**pars pro toto**" verstaan word. Die hand is inderdaad net 'n deel van die geheel van die liggaamlike instrumentarium waarmee die persoon van die mens toegerus is, aangesien hy ook 'n hart, mond, oor, oog en voet het waarmee dienooreenkomstige aktiwiteite verrig word. Die totaliteit van al dié handeling word gevolglik met die begrip **persoonsbehandeling** uitgedruk.

As die etiese dus teen hierdie agtergrond bloot as persoonsbehandeling beskryf word, blyk dit duidelik dat die **behandeling van die persoon na twee kante** toe kan uitgaan, naamlik dat dit hom kan bevoordeel en sy welsyn kan dien, of dat dit hom kan benadeel en derhalwe skade kan berokken. So byvoorbeeld as die behandeling van die persoon van die mens in ooreenstemming met **menswaardigheid** geskied, dan is die **handeling eties goed** en het ons met die positiewe waarde van persoonseerbiediging te make. Wanneer die behandeling egter nie volgens die eise van **menswaardigheid geskied nie**, kan die **handeling as eties sleg** beskou word en dui dit dus op die negatiewe waarde van persoonsbelediging.

Wanneer die **etiese as persoonsbehandeling** in die voormelde konteks deurgetrek word na die **arbeids- en bestuursetiek** sou **handelinge wat as eties goed** beskryf kon word, byvoorbeeld fokus op billikheid, waarheid, egtheid, lojaliteit, respek, eerlikheid, nougesetheid, solidariteit, integriteit en fatsoenlikheid. Daar is egter ook die **teendeel** van dié werklikheid, realiteit en pragmatisme, deurdat **handelinge wat as eties sleg of oneties** beskryf kan word, byvoorbeeld fokus op valse, dislojale, wispelturige, onbetroubare of trouelose gedrag. Binne dié **twee pole** moet daar gewerk en gelewe word, en moet arbeids- en bestuursetiek so bedryf word dat dit gemoedsrus tot gevolg het en nie tot gewetenswroeging lei nie (Coetzee, 1990: 26; Van der Walt, 1990 [c]: 164).

Uit die voorafgaande bespreking kom dit derhalwe duidelik na vore dat **persoonsbehandeling volgens bepaalde norme geskied**. Weens die feit dat die mens dus kan kies, besluit en handel volgens bepaalde norme, staan die **etiese** in verband met die **normatiewe** (Erasmus, 1959: 14) en daarom kan die mens hom nooit en nêrens buite die aanwesigheid van die normatief-normerende bevind nie (Oberholzer, 1968: 275).

Dit beteken dat ook die **arbeids- en bestuursgebeure** in sy ontmoetende en ontmoetwordende gestruktureerdheid nooit sonder die normatiewe gedink en bedink kan word nie. Met dié opmerking sal daar nou voortgegaan word om 'n omskrywing van die begrip "**normatiewe**" te gee.

3.3.5 Arbeid en bestuur in 'n normatiewe konteks

Die begrip "**norm**" soos afgelei vanuit **normatiewiteit**, is van Latynse herkoms en word afgelei van "**norma**" met die oorspronklike betekenis van "**rigsnoer, voorskrif of reël**" (Viljoen, 1972: 60) en beteken verder ook in oordragtelike sin "**om te meet**", en dra eintlik die betekenis van "**winkelhaak**" (Van Rensburg & Landman, 1986: 126) wat dui op 'n middel waarmee noukeurig gemeet kan word (Janse van Rensburg, 1975: 16).

Die mens in sy arbeid, soos byvoorbeeld die skrynwerker en messeelaar, is die enigste wese wat daartoe in staat is om hierdie meetinstrument korrek te gebruik. Aangesien die meetinstrument oor 'n vaste hoek van negentig grade beskik, moet alles wat daarmee gemeet word voldoen aan die gestelde vereistes of anders is dit foutief. Die "**winkelhaak**" is derhalwe nie aan die menslike gier en grill onderworpe nie, maar eis onvoorwaardelik dat die arbeid wat die mens daarmee verrig, aan die eise van die norm sal voldoen aldus Coetzee (1975: 44; 1977: 58).

Dit strek egter veel verder as net die konkrete sigbaarheid van die aanwending van hierdie meetinstrument by die vermelde beroepe. Indien dit op die menslike doen en late toegepas word, is die ontwerp en implementering van norme, kriteria, maatstawwe of standaarde as geïntegreerde en derhalwe onlosmaaklike grondvorme-in-funksie 'n sinsfeite by die mens. Daarsonder kan geen mens, met inbegrip van die bestuurder, sy lewe lei nie en het hy lewenslank nood aan **steun- en rigpunte** aan die hand waarvan hy homself voortdurend in 'n onseker wêreld met 'n onseker toekoms kan oriënteer.

Dit is met verwysing hierna dat Oberholzer (1977: 124) tereg opmerk:

"Hierdie norme as rig- en meetsnoere vir die lewe van keuses bied hom die verlangde staan- en vastrapplek van waaruit hy die toekoms kan benader, veral wanneer sulke norme as rig- en meetsnoere die kenmerke van vastigheid of sekerheid, betroubaarheid, duursaamheid, onskendbaarheid, onvoorwaardelike geldigheid en sinvolheid vertoon."

Vanweë dié wesenskenmerke van norme dien hulle vir die mens as **rigsnoere** waarvolgens hy sy lewe kan lei en **meetsnoere** waarvolgens hy homself en ander mense kan oordeel. Die mens self kan as normgewer beskou word, aangesien hy self beslis wat goed en sleg, reg en verkeerd, toelaatbaar en nie-toelaatbaar is nie. Maar die mens vind ook buite homself in die gemeenskap, in die geskiedenis, in gebruike en gewoontes en in tradisie, 'n **normbron**.

In die lig hiervan kan 'n "**norm**" dus beskou word as 'n **relatief-konstante universele eenheid** wat in uiteenlopende unieke situasies slegs van krag gemaak kan word deur 'n bevoegde persoon wat oor 'n vrye en toerekenbare wil beskik en gevolglik in staat is tot korrekte of verkeerde positivering van so 'n **relatief-konstante universele beginpunt**.

Norme kan gevolglik beskou word as **gepositiveerde** (patentgemaakte of tot-gelding-gebringde) **behoorlikheidseise** wat in ooreenstemming met bepaalde religieuse grondmotiewe en op grond van bepaalde kultuurhistoriese situasies onder mense gelding besit; en wat daarom as riglyne vir die mens se gedrag onder veranderende omstandighede dien (Schoeman, 1989 [b]: 6).

Die mens móét dus in ooreenstemming met dié voormelde norme of riglyne kies, keur en oordeel. Vergelyk Van der Walt (1990 [b]: 48) se siening in sodanige verband:

"Sonder die onderskeid tussen goed en kwaad kan die mens eenvoudig nie mens wees nie!"

Aangesien die mens in aansluiting hierby by magte is om te handel, te kies en besluite volgens bepaalde norme te neem, staan die **etiese** derhalwe in verband met die **dinamiese**, sowel as die **normatiewe**. Die etiese staan ook verder in verband met die mens se prakties-willende natuur as onderskeidende of newestellende aangeleentheid, sowel as sy oordeelvallende vermoë oor homself én oor ander mense deur middel van sy gewete en sedelike bewussyn as teëstellende aangeleentheid wat hom ook kwalifiseer as waarde-bepalende wese (Erasmus, 1959: 14).

Teen hierdie agtergrond is dit belangrik dat daar met betrekking tot die gedagtewisseling rakende die **arbeid en bestuur in normatiewe konteks** vir eers 'n duidelike **onderskeid** tussen die twee begrippe **etiek en etos** getref word. Dit word nodig geag, nie alleen ter wille van groter duidelikheid nie, maar veral ook om die **konkrete konteks van die etiek van die arbeid en bestuur** aan te dui.

Etiek, is soos reeds vermeld, die wetenskap wat die **normatiewe aspek** van die lewe beskryf. Daarteenoor dui **etos** eerder op die kenmerkende houdings en gewoontes van 'n bepaalde samelewing of groep. Wat hierdie begrippe wel in gemeen het, is dat beide van hulle met die **normatiewe aspekte** van die menslike bestaan te make het.

Die **etos** van 'n samelewing kan beskou word as die "**gees**" van daardie samelewing, dit wil sê die houdings (oortuigings, vaste doelstellings, motiewe en norme) wat in die bepaalde samelewing oorheersend is, asook die gewoontes wat deur daardie oortuigings gevorm word. In elke samelewing is daar gewoonlik 'n groter of kleiner verskeidenheid van gewoontes en oortuigings wat gehuldig word of wat die voorkeur van individue of kleiner groepe in die samelewing geniet. Daar is egter ook oorheersende en algemeen-geldende oortuigings en doelstellings wat die mense in die samelewing aan mekaar verbind en wat ook gesamentlike pogings in **arbeidsverband** moontlik maak. Dié oortuigings is egter moeilik om te omskryf, aangesien daar 'n element van onsekerheid bestaan wanneer formulerings van 'n etos gemaak moet word. By die meeste lede van 'n samelewing is die etos dan ook veral onbewus, met ander woorde dit vorm deel van die intuïtiewe ingesteldheid van mense.

Wanneer die **etiek** egter vanuit 'n **bepaalde religie** die etos van 'n samelewing konfronteer, kan dit op 'n dubbele manier geskied. Aan die een kant kan daar positiewe waardering wees vir die etos omdat dit aan die mense van die betrokke samelewing sin in die handeling van hul lewe gee. Aan die ander kant moet die etiek van die bepaalde religie krities kyk na die etos van die betrokke samelewing. Die goeie sowel as die afwykende word aan die lig gebring in terme van die norme soos uitgespel deur die bepaalde

religie. Op hierdie manier word dié konfrontasie tot binne in die lewens van die betrokke mense ingetrek. Sodanige konfrontasie kan derhalwe of as positief-waarderend of as krities onderskeidend beskou word.

Hierdie **konfrontasie tussen etiek en etos** is wel nodig ook waar die etos selfs lank reeds onder die bepaalde religie se invloed staan. Selfs in so 'n geval bly die etos nog steeds die maaksel van die mense en moet dit voortdurend aan die kritiek van die norme van die bepaalde religie onderwerp word (Van Wyk, 1988: 13-15). By implikasie het die onderhawige konfrontasie dus ook betrekking op arbeids-/werketiek en arbeids-/werketos asook bestuursetiek en bestuursetos.

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat **arbeid sowel as bestuur 'n ontiese gegewene** is wat in die skepping as **genormeerdheid** daargestel is. Arbeid sowel as bestuur is verder 'n opdrag aan die mens en gevolglik gee die mens onder meer daardeur uitvoering aan sy roeping. Die wette wat daar bestaan vir die ordelike bestaan en voortbestaan van die skepping moet gevolglik deur die mens **"her"-ontdek** word, sodat hy self daardeur beheer oor die skepping kan verkry. Ook vir arbeid en bestuur is daar norme gestel en sodanige norme moet deur die mens gehoorsaam word, anders kan die **oortreding van die norme lei tot wanbestuur in plaas van doeltreffende bestuur**. Waar die mens dan ook in gehoorsaming aan dié bestuursnorme bestuur en sodoende oor die skepping heers, word daar aan 'n bepaalde aspek van die mens se roeping gestalte gegee (Van der Westhuizen, et.al., 1990: 43).

Die mens se hele bestaan op aarde word dus gekenmerk deur die **normatiewe aard** daarvan, en daarom ook die **mens se arbeids- en bestuursbestaan**; gevolglik kan die mens nie sonder normatiwiteit bedink word nie, want normatiwiteit is met menswees gegee. Met ander woorde, normatiwiteit kan beskou word as 'n **algemene menslike verskynsel**. Tereg wys Oberholzer en Greyling (1981: 117) daarop:

"... wie van ontiese openheid praat, sê meteen die onvermydelike aanwesigheid en implementering van rig- en meet-snoere."

Om hierdie rede moet dit onomwonde gestel word dat die **begeleidingsgebeure** in sy ontmoetende en ontmoetwordende gestruktureerdheid nooit sonder die normatiewe aard daarvan gedink en bedink moet word nie. Andragogiese steungewing as noodbeantwoording beteken dus om die noodbelewende by die sinvolheid en die sinbetekening van norme te betrek, en om hom dan gedyend daarby betrokke te hou. Dit gee die begeleiding die verlangde staan- en vas-trapplek, want sonder sodanige **rigtinggewende en waardebepalende krag van die normatiewe** sou geen begeleidingsgebeure hoegenaamd moontlik gewees het nie (Oberholzer: 1967: 64)

Die totale handel en wandel van die mens, en by implikasie ook sy medesynsbetrokkenheid, word derhalwe onderlê, beheer en gerig deur sy **konformering aan sekere waardes en norme**, dit wil sê sy moraliteit. Aangesien normatiewe egter primêr op die **versamelbegrip** vir die mens se omvattendste gemoeidheid met waardes dui (Viljoen, 1972: 149), kom die begrip "**waardes**" eerste ter sprake.

3.3.6 Arbeid en bestuur in 'n waardekonteks

Ter inleiding word hier 'n treffende beskrywing van hierdie begrip deur Oberholzer (1954: 148) in sy eie woorde gestel:

"Hulle vorm die dryfkrag agter die edelste skeppinge van die mensheid in sy geskiedenis. Deur hulle opeisende krag is krisis oorlewe en verskille besleg; vir gemeenskapsordening, regspraak en opvoeding is hulle eenvoudig onmisbaar."

Betreffende die etimologiese agtergrond van die begrip "waardes", word in Middelnederlands die woorde: "**waerde**" en "**weerde**" en in Angelsaksies: "**weord**" en "**worth**" afgelei van die werkwoord "**waerden**", wat beteken om op te pas, te ag, te eer. Aangesien waarde die gehalte van 'n saak aandui, lei waarde daartoe dat 'n mens die saak wil oppas, ag en/of eer. Om gevolglik te waardeer, dui in die eerste plek om die waarde van 'n saak te bepaal en oordragtelik om die agtenswaardigheid, erenswaardigheid en die grondliggende oppassenswaardigheid daarvan vas te stel. In die

mate waarin 'n saak derhalwe oppassenswaardig is, lê ook die mate van **bestrewenswaardigheid** daarvan opgesluit (Viljoen, 1972: 65).

Greyling (1976: 64) beskou waardes in hierdie konteks as:

".. daardie rangorde van waardevoorkeur in die **bestrewing** en vergestaltung waaraan die reïne menslikheid sy invloed sal laat gedy." (Eie beklemtoning.)

Dié begrip "**bestrewenswaardig**" word volgens Van Rensburg en Landman (1986: 220) van die Latynse woord "**valere**" of "**valu**" van "**valoir**" afgelei en het ook die betekenis om van waarde te wees of om dit wat nastrewenswaardig van aard is na vore te bring. Hierdie begrip dui dus kortom gestel op die aard van die onmiddellike werklikheid wat 'n persoon tot handeling (strewe) oproep en wat dan tot uitdrukking kom wanneer die persoon sê dat die betrokke werklikheid die moeite (wat handeling verg) werd (waardig of aksioties) is. Waardes vertolk dus die spreke van 'n bepaalde situasie vir die aangesprokene, as die gesitueerde in daardie bepaalde situasie. Met ander woorde, wanneer waardes ter sprake is, gaan dit oor hoedanighede wat iets menslik maak. Waardes is gevolglik die **besondere betekenis** wat bepaalde sake vir 'n mens het (gehaltebetekenis, gebruiksbetekenis, ruilbetekenis, funksiebetekenis, en geldigheidsbetekenis).

Viljoen (1972: 129) lei hieruit af dat hoewel waardes selfstandig bestaan, benodig hulle tog 'n reële subjek om aktueel in aansyn geroep te kan word, aangesien dit juis deur die **keuse** is wat sodanige handeling verg wat die subjek hom tot persoon konstitueer. Die **waardes** word dus deur die bemiddeling van die persoon teenwoordig gestel en daarom is daar sprake van **normatiewe handeling**.

In hierdie verband dien die aandag pertinent daarop gevestig te word dat **normaliteit** nooit gelykstaande is aan **normatiewiteit** nie, en nog minder is dit gelyk aan wette. Hierdie fout word hedendaags dikwels deur mense gemaak wat graag die begrip "**waarde**" gebruik. Waardes kan slegs beskou word as iets wat gerealiseer word indien die mens, byvoorbeeld wette, soos deur hom in norme gepositiveer, gehoorsaam. Vergelyk byvoorbeeld goed/kwaad as resultaat van gehoorsaamheid/ongehoorsaamheid. Dit wil sê, die

goeie is waardevol, terwyl die slegte waardeloos is. Waarde lê gevolglik op ongeveer dieselfde vlak as normaal. Om hierdie rede kan waardes dus nooit as normatief beskou word nie. Waardes bied geensins die norm nie, inteendeel; **norme wat uitgeleef word, laat altyd waardes ontstaan!** (Van der Walt, 1990 [b]: 48).

In die lig hiervan word elke mens se handeling sowel as optredes dus gerig deur bepaalde **waardes en norme** wat hy uit eie beweging handhaaf, of wat deur sy gemeenskap of sy arbeids- en bestuursmilieu van hom vereis word. Sommige mense baseer dié optredes uit hul godsdienstige oortuigings, terwyl ander uit humanitêre oorewegings, of selfs op grond van materialistiese- en egoïstiese motiewe reageer. Daar is selfs ook diegene wat **dwangmatig korrek optree** uit vrees vir straf, terwyl hulle totale menswees eintlik hunker na onaanvaarbare gedrag (Technikon SA, 1994: 5).

Dit is juis in laasgenoemde konteks dat Confucius (551-471 v.C.), die bekende Sjinese wysgeer, volgens Coetzee, *et.al.* (1995: 2) die **waardes en norme** waarvolgens die mens leef met 'n damwal vergelyk het, en gevolglik gewaarku het dat indien daardie damwal sou breek, die instromende vloed alles sou kon vernietig.

Esterhuyse (1991: 58-59) waarsku ook teen die gevolge van dié tipe konflikte, en dui derhalwe aan dat **waardebestuur** om hierdie rede 'n onvermydelike verantwoordelikheid van bestuur geword het. Dit gaan hier nie net oor die soort waardes wat 'n onderneming in sy organisasie-kultuur geïnstitutionaliseer wil sien nie, maar ook oor die konflik van waardes wat daar somtyds ontstaan vanweë die aktiwiteite van ondernemings en die persoonlike oortuigings van werknemers. Verder kan sulke waardekonflikte ook tussen werkers onderling ontstaan. Dit gebeur dan ook veral in heterogene samelewings soos die van Suid-Afrika. Hoe hierdie soort konflikte hanteer en veral so ver moontlik, eerder vermy moet word, behoort ook op die agenda van die bestuur te staan.

By implikasie beteken dit dus dat die klem ten opsigte van **waardebestuur** veral geplaas moet word op die **persoonlike waardesisteen** van die bestuurder, aangesien sy daaglikse optrede en besluitneming noodwendig deur sy waardesisteme beïnvloed word. Die feit dat die bestuurder oor 'n **waardesisteen** beskik, dui daarop

dat hy waardes, kodes en morele standarde het wat uniek aan hom as persoon is. Hierdie waardes beïnvloed sy keuse en aksies en bepaal ook hoe hy situasies hanteer, sy probleme oplos, besluite neem, individue en groepe hanteer en hoe hy sy onderneming lei. Hierdie waardes vorm gevolglik ook 'n deel van sy onderneming se doelstellings en doelwitte.

Dan is daar vanselfsprekend ook **waardes van belangegroepe** wat direk of selfs indirek met die bepaalde onderneming kontak het. Die morele bestuurder se waardes sal hom byvoorbeeld altyd daartoe lei om die rentabiliteit van kapitaal oor die langtermyn te maksimeer met regverdige behandeling van alle betrokke partye waarmee sy onderneming te make het, naamlik: aandeelhouders, kliente, leweransiers, mededingers, owerheid sowel as die gemeenskap as 'n geheel. Sodanige regverdige behandeling sluit dus dieselfde morele en etiese kodes in wat alle ander aktiwiteite beheer (**vide** hoofstuk 5 paragraaf 5).

Ander aspekte wat ook in hierdie verband ter sprake kom, is faktore soos **etiese kodes, sosiale druk en konflik** tussen die bestuurder se persoonlike standarde en die onderneming se behoeftes. Waar ondernemings wel oor 'n geskrewe etiese kode met spesifieke riglyne aan bestuurders en werknemers beskik, maak die bepaalde etiese kodes of 'n deel daarvan dikwels ook 'n deel uit van die **arbeidscredo** van die betrokke maatskappy. Sodanige credo of kode impliseer dat die bestuurder of werknemer regverdig moet optree teenoor die ander persone; handeling moet op die waarheid, akkuraatheid, billikheid en goeie smaak gerig word; gewilligheid om mag te deel en 'n **navolgenswaardige voorbeeld** moet ook gestel word met betrekking tot optrede, voorkoms en werkywer. Dié **etiese kode gee dus klaarheid aan etiese sake**, maar laat wel ruimte vir die individu om 'n oplossing binne die raamwerk van sy eie gewete te soek (Kroon, 1991: 104-106). Vir Buytendijk (1951: 303) dui die **etiese** dan ook hier op 'n:

"... rangorde van waarden ..."

Die **bestuurder se bestuursbetrokkenheid** kan dus in die lig van hierdie opmerkinge gesien word as 'n **waardebepalende deelname**, omdat hy hom in 'n besondere mate laat ken as waardebepalende we-

se wat gevoeligheid, ontvanklikheid en geesdrif vir waardes het. Aangesien die bestuurder as mens se totale bestaan dus getuig van 'n gegrepenheid in waardes as betekenisdraende en sinsbehelsende groothede, verteenwoordig hy niks minder nie as 'n **spanningsveld van waardes** wat fundering vind in die sedelike bewussyn as behoorlikheidsbesef (Oberholzer, 1968: 183; Oberholzer, 1969: 42). Hierdie bewus-wees van behoorlikheid as besondere wyse van mens-wees moet egter deur **begeleidingsbemoëienis** ook by die begeleiding gewek en in toenemende mate verwerklik word (Van Rensburg & Landman, 1986: 17).

3.3.7 Arbeid en bestuur in 'n morele konteks

In aansluiting by die voorafgaande opmerkings dui Vrey (1984: 193) dan ook aan dat opvoeding en derhalwe ook begeleiding onder meer beoog om die volwassene-wordende te steun sodat hy die **morele norme** van sy betrokke gemeenskap uit eie oortuiging sal onderskryf. Dit beteken gevolglik by implikasie dat **morele gedying** sal voortspruit uit die **begeleiding se blootstelling aan hoër vlakke van morele gedying**.

Volgens navorsing (Beeld, Woensdag, 24 Februarie 1988: 12) is daar **vier opeenvolgende stadia** by die voormelde gedyingsgebeure geïdentifiseer. In elk van hierdie stadia geld daar 'n **oorheersende grondbeginsel** wat beslag gee aan besluite oor wat **reg en verkeerd** is.

◆ Tydens die **eerste stadium**, wat strek vanaf die ouderdom van sowat twee jaar tot ongeveer sewe jaar, word dit wat reg en verkeerd is, dikteer deur 'n **gesagsfiguur**. Normaalweg sal dit een of albei ouers wees.

◆ Tydens die **tweede stadium**, wat strek vanaf die ouderdom van sowat sewe jaar tot ongeveer twaalf jaar, word besluite oorheers deur die **beloningswaarde** wat sekere optrede vir die kind inhou. Beloningswaarde kan ook daarin geleë wees dat 'n bepaalde aanhoudende verkeerde optrede weens die gebrek aan optrede of straf deur die gesagsfiguur, as goedkeuring vir dié optrede gesien word.

♦ Tydens die **derde stadium**, wat strek vanaf die ouderdom van sowat twaalf jaar tot volwassenheid, word alle besluite oorheers deur dit wat die **meerderheid van mense** as reg of as verkeerd beskou. Wette, reëls en regulasies wat die meerderheid as gewens beskou, word betreklik onkrities aanvaar as 'n noodsaaklikheid vir die goeie orde in 'n samelewing.

♦ Tydens die **vierde stadium**, wat dan ook kenmerkend van die volwasse ouderdom is, dit wil sê ongeveer twintig jaar en ouer, word alle besluite oorheers deur 'n **onafhanklike, persoonlike gewete** wat onderhou word deur 'n **samehangende en immer-ontwikkelende waardestelsel**. Sodanige waardestelsel kan in sekere opsigte aansluit by dit wat die meerderheid glo reg en verkeerd is, maar dit kan in ander opsigte weer grootliks verskil van die meerderheidsiening. Afgesien hiervan kan daar ook ander mededingende waardestelsels wees wat 'n groot variasie in perspektiewe op wat reg en wat verkeerd is, kan meebring.

As dit egter waar was dat alle mense van stadium een tot stadium vier op die voormelde wyse beweeg het, dan sou 'n mens byna in 'n **morele paradys** gewoon het. Die teendeel sal nietemin in die verdere verloop van hierdie studie nog duidelik na vore tree (**vide** veral hoofstuk 4 paragraaf 2.5).

In aansluiting by die voorafgaande stadia van morele gedying het verskeie sielkundiges soos Freud, Jung, Erikson, Maslow en andere in hul teorieë aandag geskenk aan **morele redenering**, maar dit was volgens Bester (1992: 247) veral Piaget (1977) wat in meer diepte navorsing hieroor gedoen het en sodoende 'n **ontwikkelingsmodel** ontwerp het.

Hierdie model van Piaget kan veral as waardevol beskou word vir die bestudering van **morele denke** vanaf ouderdom twee tot adolesensie. Dié model maak egter geen voorsiening vir 'n fyner ontleding van morele ontwikkeling gedurende die adolensieperiode nie, wat 'n aantal jare kan duur waarin daar 'n ontwikkelingstendens behoort te wees. 'n Teorie wat egter op dié van Piaget gebaseer is, maar baie meer detail oor die **ontwikkeling van morele redenering** verskaf, is die **teorie van Kohlberg**.

Kohlberg (Bester 1992: 247) onderskei ses fases in die ontwikkeling van die mens se redenering, asook drie vlakke. Tydens elk van hierdie fases is daar 'n onderliggende faktor wat daartoe aanleiding gee dat daar op 'n bepaalde wyse geredeneer word. Hierdie faktore sien in die onderskeie fases en vlakke soos volg daaruit:

♦ **Die prekonvensionele vlak** dui op die vlak waar morele redenering hoofsaaklik by jong kinders aanwesig is en sluit in:

- fase 1:** die kind se vermyding van straf; en
- fase 2:** die kind se verkryging van beloning.

♦ **Die konvensionele vlak** dui op die vlak waar morele redenering by adolessente en volwassenes prominent is en sluit in:

- fase 3:** die adolessent of volwassene se konformerings; en
- fase 4:** die adolessent of volwassene se gehoorsaamheid aan wette of reëls.

♦ **Die postkonvensionele vlak** dui op die vlak waar morele redenering by slegs 20-25% van die volwasse populasie bereik word, terwyl so min as 5-10% volwassenes deurgaans op 'n fase 6-vlak redeneer. Hierdie vlak sluit in:

- fase 5:** die volwassene se optrede is in die beste belang van almal; en
- fase 6:** die volwassene se optrede is in ooreenstemming met sy eie oortuigings.

Navorsing in lyn met hierdie teorie dui derhalwe aan dat ouderdom as sodanig nie 'n verandering in morele redenering tot gevolg kan hê nie, maar dat 'n verandering in ouderdom wel gepaard gaan met 'n verandering in kognitiewe, affektiewe, sosiale en ander ontwikkelingsaspekte wat tog implikasies vir morele redenering inhou. Deur gevolglik te let op ouderdomsverandering word die algemene effek wat verskeie veranderlikes op morele redenering het, betrek. Om hierdie rede is dus geensins belangrik of akkuraat om 'n bepaalde ouderdom met 'n bepaalde redeneringsvlak te koppel nie, maar dit is wel belangrik om te weet of **morele redenering**

'n opwaartse of afwaartse neiging toon wanneer die persoon se ouderdom toeneem.

Hierdie begrip "**morele**" is volgens Odendal, et.al. (1988: 713) sowel as Bester (1992: 247) afkomstig van die Latynse woord "**moralis**" wat "**gewoonte of maniere asook sedes**" beteken. Daar kan dus gesê word dat die mens as morele/**sedelike** wese oor die vermoë beskik om sodanige gewoontes of maniere as reg of verkeerd, goed of kwaad te beoordeel. Die gevolg hiervan is dat die gemeenskapslewe van die mens dan op 'n **sedelike ordening** dui waarbinne waardes 'n fundamentele betekenis vervul en gedrag aan die norme van die gemeenskap onderworpe is.

Soms word die begrip "**sedelikheid**", wat hier ter sprake is, in 'n enge en eensydige sin slegs met die fisieke of sinlike betekenis daarvan in verband gebring. Voormelde dui egter op 'n onjuiste opvatting van sedelikheid of onsedelikheid, aangesien oneerlikheid, leuenagtigheid en misdadigheid eweneens as onsedelike gedragsnorme beskou kan word as gevolg van die feit dat hierdie handeling indruis teen die **morele norme van die gemeenskap**. Hierdie morele norme word vir die mens allereers omvat deur wat van hom verwag word vanuit sy onmiddellike lewensverbande, soos sy gesin en ook vriende, en wat voorkom in die vorm van eise wat gestel word. Die eise (norme) word in gunstige omstandighede vanaf kinsbeen geleidelik die mens se eie, word deel van sy persoonlikheid en word so ook deel van 'n eie sisteem van norme, 'n "**sedelike Ek**". Dit is dus veral die **huisgesin** wat dien as die weg waarlangs voorskrifte en tradisies van die gemeenskap, en daarmee saam die **oordraging van morele waardes**, die mens bereik (Cronjé, 1965: 44; Cronjé, 1982 [a] : 173; Cronjé & Van der Walt 1978: 4; Cronjé, et.al., 1982: 99).

Met verwysing na hierdie bydrae wat die gemeenskap lewer tot **waarde-oordrag**, sê Merton en Nisbet (1961: 17) die volgende:

"When **moral values** are widely accepted in a society, they form the basis on which the society achieves consensus and integration. **Such values** are also **essential** to the integrity and successful functioning of individual personality." (Eie beklemtoning.)

'n Stabiele en ordelike gemeenskapslewe word dus nie net deur wette en regulasies gewaarborg nie, maar dit word ook gewaarborg deur die voormelde soort algemene konsensus wat daar oor **morele norme en waardes** in die gemeenskap bestaan. Trouens, terwyl baie wetgewing 'n bepaalde morele inhoud het en op dié wyse moraliteit sanksioneer, kan moraliteit en etiek nie daardeur vervang word nie. Dit word eerder deur die etiek en moraliteit wat daar in 'n samelewing bestaan, gesteun.

Om 'n voorbeeld te noem bestaan daar in alle samelewings wetgewing teen moord en diefstal. Wie hulself dus aan moord of diefstal skuldig maak, is ingevolge hierdie wetgewing strafbaar.

Hoe belangrik hierdie wetgewing ookal mag wees, is dit geensins genoegsaam om beskaafde standaarde te waarborg nie. Wat verder ook in 'n samelewing aanwesig moet wees, is die **morele plig** om die lewe van iemand anders en sy eiendom te respekteer. Indien dit afwesig is, loop enige samelewing die gevaar om ten spyte van wetgewing in anargie te verval.

Etiese en morele norme en waardes waarborg benewens die voorafgaande egter ook nog **legitimiteit of aanneemlikheid**. Aangesien legitimiteit iets anders as juridiese wettigheid is, kan iets gevolglik juridies wettig wees, maar nietemin geen legitimiteit of morele aanneemlikheid hê nie. Legitimiteit hou dus verband met byvoorbeeld die mate waarin:

- ◆ mense hulself met die waardes asook doelstellings van 'n bepaalde persoon of instelling identifiseer in die oortuiging dat dit ook hul eie lewensideale vertolk;
- ◆ mense hulself met instellings identifiseer in die oortuiging dat dit hulle regte, belange en aspirasies sal dien; en
- ◆ mense hulself identifiseer met diegene wat instellings **bestuur** in die oortuiging dat hierdie mense vertrou kan word om na hul belange om te sien.

Wanneer sodanige identifikasie egter verswak, vind daar **legitimiteitserosie** plaas met die gepaardgaande ernstige konsekwensies.

'n Verdere belangrike funksie van die **etiese en morele** is dat dit die grondslag vorm van kwessies soos **integriteit, betroubaarheid en verantwoordelikheid**, aangesien intermenslike verkeer en kommunikasie daarsonder byna onmoontlik is. Dit is immers die waarborg dat mense op mekaar kan reken. Betreffende ondernemings, is **doeltreffende bestuur en werkverrigting** derhalwe ook nie moontlik wanneer integriteit, betroubaarheid en **verantwoordelikheid** ontbreek nie. Trouens, dit kan beskou word as van die belangrikste teenwigte teen **korrupsie** (vide hoofstuk 4 paragraaf 2.5) (Esterhuysen, 1991: 14-15).

In aansluiting hierby word onder 'n sin vir **morele verantwoordelikheid** onder andere verstaan dat die mens eers deeglik sal besin voordat hy oorgaan tot 'n handeling, en dat hy indien hy reeds gehandel het, deeglik sal besin oor sy daad en ook die voortspruitende gevolge daarvan sal dra. Morele verantwoordelikheid kan derhalwe beskou word as 'n veelfasettige konsep wat 'n verskeie verskillende aspekte omvat. Fourie en Myburg (1989: 68-69) identifiseer dan ook voorts die volgende **aspekte van morele verantwoordelikheid**:

- ◆ die mens se in-toom-hou van sy begeertes;
- ◆ die mens se sterk waardegebondenheid;
- ◆ die mens se aanvaarding, aanhang en navolging van reëls;
- ◆ die mens se aanspreeklikheid vir sy seksuele gedrag;
- ◆ die mens se identifisering en erkenning van norme en waardes;
- ◆ die mens se besorgdheid oor morele aangeleenthede;
- ◆ die mens se religieuse verantwoordelikheid teenoor 'n godheid;
- ◆ die mens se behandeling van ander mense; en
- ◆ die mens se vermoë om in staat te wees **om tussen reg en verkeerd te kan onderskei.**

Vorster (1990 [b]: vii) verklaar ten opsigte van die laasgenoemde aspek van morele verantwoordelikheid:

"Morality is a phenomenon found among all people, and only among people. People act and are free to determine their conduct, be it good or bad, right or wrong. They say 'yes' to certain actions and 'no' to others. They decide what is **moral and what is immoral.**" (Eie beklemtoning.)

Verwysende na **moreel en immoreel** word daar dan ook in die omgangstaal gewoonlik van iemand gesê dat hy 'n etiese of morele mens is, bedoelende daarmee dat so 'n persoon 'n 'goeie' mens is. Meermale word daar egter ook na iemand as oneties of immoreel verwys, bedoelende dat die betrokke persoon 'n 'slegte' mens is. Daar kan verder ook na gedrag verwys word as eties of moreel, maar soms ook as oneties en immoreel, bedoelende dat 'n bepaalde gedragsvorm aanvaarbaar of onaanvaarbaar, reg of verkeerd is. In al hierdie gevalle druk dié woorde eties/moreel of **oneties/immoreel** die mens se **goed- of afkeuring** uit (Esterhuyse, 1991: 10-11).

Wanneer sodanige onetiese of immorele gedrag betrekking het op die **bestuursgebeure** kan dit volgens Bartol en Martin (1994: 117) soos volg beskryf word:

" "Immoral" and "unethical" can be considered synonymous in business. Thus **immoral management** not only lacks ethical principles but is actively opposed to ethical behavior. This perspective is characterized by principal or exclusive concern for company gains, emphasis on profits and company success at virtually any price, lack of concern about others' desire to be treated fairly, a view of laws as obstacles to be overcome, and a willingness to "cut corners." The key operating principle of immoral management is: "Can we make money with this action, decision, or behavior?" Implied in this approach is the view that other considerations matter little, if at all."

Dit is belangrik om daarop te let dat dié onetiese of immorele gedrag, sowel as etiese of morele gedrag wat in die vorm van goed- of afkeuring uitgedruk word, net op die menslike gedrag betrekking het. Dierlike gedrag kan dus nooit eties of moreel wees nie. Woorde wat gevolglik gebruik word om die mens se goed- en afkeuring mee uit te druk, word **beoordelingswoorde** genoem, en kom voor in stellings wat **waarde-oordele** genoem word.

Waar 'n mens egter met waarde-oordele te doen het, het 'n mens natuurlik **kriteria** nodig in terme waarvan beoordeel kan word. Na dié **kriteria** (vide hoofstuk 5 paragraaf 4) word as **morele of**

etiese norme verwys. Wat hierdie norme is en waar hulle vandaan kom, is reeds van lank gelede af 'n belangrike debatspunt. Vir sommige mense is hulle afkomstig uit die Bybel of die Koran, dit wil sê hulle is geopenbaar. Ander mense beweer egter dit het deur die geskiedenis heen ontstaan. Nog ander beskou dit as bloot subjektief. Wat ook al die geval is, dit is belangrik om daarvan kennis te dra dat alle mense in alle kulture en te alle tye morele norme en waardes vir menslike gedrag aanvaar het (Esterhuyse, 1991: 10-11).

Bartol en Martin (1994: 118) definieer dan ook **morele bestuur** teen hierdie agtergrond soos volg:

"..., **moral management** strives to follow ethical principles and precepts. While moral managers also desire to succeed, they seek to do so only within the parameters of ethical standards and the ideals of fairness, justice, and due process. As a result, moral managers pursue business objectives that involve simultaneously making a profit and engaging in legal and ethical behaviors. They follow not only the letter but also the spirit of the law, recognizing that moral management generally requires operating well above what the law mandates. The **central guiding principle** is: "Is this action, decision, or behavior fair to us and all parties involved?" (Laasgenoemde 'n eie beklemtoning.)

In aansluiting hierby word die woord **a-moreel** ook soms gebruik om na mense te verwys wat geen morele of etiese sensitiwiteite het nie. Dit is dus nie vir hierdie mense moontlik om tussen goed of kwaad, reg of verkeerd, aanvaarbaar of onaanvaarbaar te onderskei nie. Sodanige verskynsel kom soms by mense voor wat breinskade opgedoen het, of tydens 'n sekere fase van babas se morele ontwikkeling. Daarvan kan dus afgelei word dat **etiese en moraliteit nie aangebore is nie**. Dit hang ten nouste met die opvoedings- en begeleidingsgebeure saam, iets wat etiese of morele opvoeding en begeleiding noodsaaklik maak (Esterhuyse, 1991: 11).

Indien dié **a-morele verskynsel** van toepassing gemaak word op die **bestuursgebeure** word dit deur Bartol en Martin (1994: 118) soos volg beskryf:

"The **amoral management** approach is neither immoral nor moral but, rather, ignores or is oblivious to ethical considerations. There are two types of amoral management: intentional and unintentional. **Intentional** amoral managers do not include ethical concerns in their decisions and actions because they think that general ethical standards are more appropriate to nonbusiness areas of life. **Unintentional** amoral managers do not think about ethical issues in their business dealings because they are inattentive or insensitive to the moral implications of their decisions and actions. Overall, amoral managers may be generally well-meaning, but they pursue profitability as a goal and pay little attention to the impact of their behavior on others. They generally leave other managers free to behave as they wish unless their behavior leads to outside notoriety or pressure. The basic principle governing amoral management is: "Within the letter of the law, can we make money with this action, decision, or behavior?"

Verder word die woord **nie-moreel** ook gebruik wanneer dit verwys na alles wat nie binne die terrein van die etiek en moraliteit val nie. Gebeure in die natuur, soos byvoorbeeld 'n natuurramp, dierlike gedrag en sake soos wiskundige en tegniese probleme ressorteer hieronder. Dit staan dus gewoonlik in verband met wetmatighede waarvoor die mens self geen beheer of beslissingsbevoegdheid beskik nie. Toegevoeg hieraan kan hóé en waarvóór wiskundige formules gebruik word wel tot morele vrae aanleiding gee, byvoorbeeld om 'n bom te maak, die wyse waarop tegniese probleme in die praktyk opgelos word en hoe mense op 'n natuurramp reageer.

Dit word algemeen aanvaar dat **etiek en moraliteit**, en derhalwe ook die aanvaarding van bepaalde morele norme en waardes, 'n algemene menslike verskynsel is. Hierna word soms ook, soos reeds vermeld, as sedelikheid verwys. Die aard en inhoud van dié sedelikheid kan natuurlik van tyd tot tyd, van plek tot plek asook van gemeenskap tot gemeenskap verskil. Sodanige verskille is nie aangebore nie, maar hou verband met opvoeding en begeleiding (of die gebrek daarvan), ervaring, kulturele agtergrond en religieuse oortuigings. In kultureel heterogene samelewings kan so 'n gesi-

tueerdheid self ernstige probleme skep. Dit geld ook vir ondernemings en hul bestuur wanneer dit in hul werknemerskorps weerspieël word.

Meestal word daar egter wel gevind dat daar in samelewings, in ieder geval oor kardinale kwessies, 'n **redelik algemene morele konsensus ontwikkel**. In hierdie verband kan byvoorbeeld verwys word na die algemene afwysing van korrupsie, vorme van uitbuiting en misbruik van mag.

Na sodanige konsensus word daar gewoonlik as die **kollektiewe morele bewussyn** van 'n samelewing verwys. Soms word daarvan ook gepraat as openbare sedelikheid, hoewel die woord in Afrikaans verskraal is tot seksuele en pornografiese kwessies.

In soverre morele norme en waardes deur 'n persoon toegeëien word, word daar gepraat van die **internalisering** daarvan. Wanneer dit gaan oor 'n kollektiewe morele stelsel van norme en die funksionering daarvan binne 'n bepaalde samelewing, word daar gepraat van die **institusionalisering van norme en waardes**. Hierdie institusionalisering kan onder meer plaasvind deur die vestiging van konvensies of dit kan ook geskied deur middel van regulasies en wette. Nog 'n manier om morele norme en waardes te institusionaliseer en 'n etiese kultuur binne 'n professie of onderneming te vestig, is deur middel van **etiese kodes** (vide hoofstuk 5 paragraaf 5). Hierdie dui dus alles op pogings om 'n kollektiewe morele normepatroon te vestig (Esterhuyse, 1991: 11-12).

Sou die voormelde opmerkings op **arbeids- en bestuursetiek** van toepassing gemaak word, kan daar konstateer word dat indien **morele waardes** binne 'n bepaalde onderneming algemeen aanvaar word, hulle die basis sal vorm waarop daardie onderneming konsensus en integrasie sal bereik. Sodanige waardes sal dan ook verder essensieel wees met betrekking tot die integriteit en suksesvolle funksionering van individuele werknemers en bestuurders.

Dit beteken dus dat die betrokke onderneming 'n bydrae lewer tot die wording van die bestuurder as mens se totale openbaring of manifestasie van sy gewete of peil van gewetensvorming. Kortom, dié bestuurder se **verwerwing van morele waardes en norme** het dus

die betekenis van en loop uit op gewetensvorming waarvoor die persoonlike verhoudinge in sy onmiddellike lewensverband in die eerste instansie, en somtyds uitsluitlik, verantwoordelik is (Cronjé, 1982 [a]: 172-174; Cronjé, 1982 [b]: 631; Cronjé, et. al., 1982: 99).

Teen hierdie agtergrond word die kerngedagtes rondom die bespreking van die onderhawige paragraaf op treffende wyse deur Esterhuyse (1991: 10) saamgevat:

"Etiek en moraliteit is sleutelwoorde in die mens se lewe. Trouens, daar is filosowe wat sê dat 'n eg menslike lewe daarsonder ondenkbaar is. Dat dit so is, word geïllustreer deur die feit dat ons **daaglik gestel word voor vrae oor goed en kwaad, reg en verkeerd.**" (Eie beklemtoning.)

3.4 'N EIE DEFINIËRING VAN DIE BEGRIP "ARBEIDS- EN BESTUURSETIEK"

Aan die einde van paragraaf 3.3.2 van die onderhawige hoofstuk is daar aangetoon dat die skrywer in hierdie paragraaf sy **eie definisie** van die begrip "arbeids- en bestuursetiek" sal formuleer. Alle verdere verwysings na dié begrip sal derhalwe sodanige definisie impliseer.

Arbeids- en bestuursetiek kan beskou word as 'n onwegdenkbare fenomeen binne die arbeids- bestuurswerklikheid, aangesien die arbeids- en bestuursmens daarsonder in sy oordeel, keuses, besluite, gedrag en handelingne geen onderskeid tussen "reg en verkeerd", "aanvaarbaar en onaanvaarbaar", "behoorlik en onbehoorlik" en "goed en kwaad" sou kon tref nie.

Arbeids- en bestuursetiek hou verder ook nog die volgende **wesenskenmerke** in:

- ◆ **Dit is 'n eg menslike aangeleentheid** wat daarop dui dat die mens in sy uitsonderingsposisie die enigste wese onder alle lewende syndes is wat gekonfronteer word met die eise van eties-synde.

- ◆ **Dit is 'n etiese aangeleentheid** wat te doen het met die mens se goeie, aanvaarbare en toereikende handeling en wat sentreer rondom billikheid, egtheid, waarheid, lojaliteit, respek, eerlikheid, pligsbewustheid, nougesetheid, solidariteit, fatsoenlikheid, standvastigheid, geloofwaardigheid, opregtheid, betroubaarheid en getrouheid.

Daarnaas het arbeids- en bestuursetiek as **onetiese aangeleentheid** te doen met slegte, onaanvaarbare en ontoereikende handeling wat sentreer rondom onbillikheid, onegtheid, valsheid, dislojaliteit, disrespek, oneerlikheid, pligsver-saking, laksheid, wederstrewigheid, onfatsoenlikheid, wispelturigheid, ongeloofwaardigheid, onopregtheid, onbetroubaarheid en troueloosheid.

Etiese naas onetiese handeling dui dus op die **dualiteit** van die etiese konsep. Sodanige positiewe en negatiewe handelingskomponente kan ook kortliks as reg of verkeerd beskryf word, en waartussen die presiese graadverskil en grense moeilik bepaalbaar en relatief van aard is.

- ◆ **Dit is 'n normatiewe aangeleentheid** omrede die norme wat binne die arbeids- en bestuurswerklikheid geld nie net dien as die rigsnoere waarvolgens die mens sy arbeids- en bestuurslewe rig nie, maar dit dien ook as meetsnoere waarvolgens hy sy handeling beoordeel.
- ◆ **Dit is 'n waarde-aangeleentheid** aangesien die arbeids- en bestuursmens in sy waardebepalende deelname aan die arbeids- en bestuurswerklikheid homself op 'n merkwaardige wyse laat ken as 'n waardebepalende wese wat nie net gevoelig en ontvanklik is nie, maar ook geesdrif openbaar vir waardes.
- ◆ **Dit is 'n morele aangeleentheid** omdat dit in die eerste plek verwys na die arbeids- en bestuursmens se toegeëide en geïnternaliseerde morele waardes en norme; en tweedens op die arbeids- en bestuursmens se vermoë dui om binne sy werklikheid van "met-ander-wees" die ander se handeling en

gedragsuitinge te beoordeel in terme van wat reg en verkeer, goed en sleg, aanvaarbaar en onaanvaarbaar is.

- ◆ **Dit is 'n sedelike aangeleentheid** omrede daar by die arbeids- en bestuursmens 'n openbaring of manifestasie van 'n goed gevormde gewete of peil van gewetensvorming veronderstel word.
- ◆ **Dit is 'n leefwêreldlike aangeleentheid** aangesien daar by die mense as eties synde, binne die lewenswerklikheid nie net sprake is van in-die-wêreld-wees nie maar, ook van 'n in-die-arbeids- en bestuurswêreld-wees as 'n wêreld waarin die mens sy bestaanswyse voer.
- ◆ **Dit is 'n metabletiese aangeleentheid** omdat die arbeids- en bestuursverskynsel, waaronder etiese handeling ook tel, binne 'n veranderde en veranderende lewenswerklikheid, die metabletiese transendeer.
- ◆ **Dit is 'n begeleidingsaangeleentheid** omrede geen mens eties gebore word nie, maar ook die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende as begeleiding binne die arbeids- en bestuurswerklikheid deur die bestuurder as begeleier daartoe gelei en begelei moet word.
- ◆ **Dit is 'n dialogiese en diagogiese aangeleentheid** weens die feit dat die arbeids- en bestuursmens nie net 'n ding of 'n objek op sigself is nie, maar in werklikheid dialoog is. Daarom gee sy dialogiese gemoedheid binne sodanige dialogiese en diagogiese verhoudinge ook uitdrukking aan sy wese en bestaan as eties-synde.
- ◆ **Dit is 'n verhoudingsaangeleentheid** aangesien daar buite die veilige ruimte van die agogiese ontmoetende en ontmoetwordende gesitueerdheid geen sprake kan wees van toereikende gedying tot arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid nie.
- ◆ **Dit is 'n volwassene-wordingsaangeleentheid** omdat arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid binne die arbeids- en be-

stuurswerklikheid alleenlik geleidelik langs die weg van volwassewording verower kan word.

- ◆ **Dit is 'n arbeidsaangeleentheid** omrede arbeid as natuurlike verskynsel tot die lewenswerklikheid van die mens behoort, en etiese-arbeidshandelinge derhalwe as aangeleenthede beskou kan word waarby die mens ten nouste betrokke is.
- ◆ **Dit is 'n bestuursaangeleentheid** aangesien die mens as bestuurder en begeleier se bestuursfunksie nie net as een van sy belangrikste menslike aktiwiteite beskou kan word nie, maar ook omdat dit een van die primêre take van die bestuurder is om sodanige omstandighede te skep waarbinne die arbeids-en bestuursetiese-volwassene-wordende as begeleiding op andragogiese niveau op toereikende wyse begelei kan word tot arbeids-en bestuursetiese-volwassenheid.
- ◆ **Dit is 'n kultuuraangeleentheid** weens die feit dat die mens vanweë sy oergemoeidheid by menswording in sy ontisiteit as 'n kultuurwese ook met kultuurwording en derhalwe ook met 'n kultuuropdrag in organisasiekultuurverband gemoeid is. Die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende se betrokkenheid by kultuurwording is dus terselfdertyd ook die vergestaltung van sy kultuuropdrag, wat dan ook ten beste gedy onder die begeleiding van 'n behoorlike arbeids- en bestuursetiese-volwassene.
- ◆ **Dit is 'n partikuliere aangeleentheid** aangesien die mens eerstens by sy geboorte in 'n samelewingskultuur arriveer wat op 'n partikuliere wyse gestalte gee aan morele waardes en norme, en daarom is die mens vanweë sy eties-synde-betrokkenheid by mens- en kultuurwording toenemend verantwoordig verskuldig aan die eise wat vanuit dié syn tot hom gerig word. Tweedens geld dieselfde gesitueerdheid ook ten opsigte van die arbeids- en bestuursmens waar daar ook binne 'n bepaalde organisasiekultuurverband van hom verwag word om op 'n partikuliere wyse gestalte te gee aan die morele waardes en norme wat binne die betrokke organisasie geld.

- ◆ **Dit is 'n universele aangeleentheid** wat beteken dat die al-gemeengeldende rig- en meetsnoere wat deur die arbeid- en bestuursetiek as behoorlikheidseise daargestel word vir die etiese gedrag, keuses, houdings en handeling van die arbeids- en bestuursmens binne die totale arbeids- en bestuurswerklikheid, onwegdenkbaar is. Daarsonder sou menswording in die algemeen en arbeids- en bestuursetiese-volwassewording in besonder totaal onmoontlik en ondenkbaar wees.

Die **kernbegrippe** wat in die betiteling van die onderhawige studie openbaar word, is hiermee **voorlopig verklaar**. Aangesien dié begrippe later weer ter sprake kom sal dit, indien nodig, in hul juiste konteks geplaas word. Vervolgens word 'n metodologiese verantwoording in die volgende paragraaf verskaf.

4. **METODOLOGIESE VERANTWOORDING**

Landman (1969: 3) beskou metodologiese verantwoording as wetenskaplike voorarbeid, omrede die betoog oor sy Wetenskap vir die beoefenaar daarvan slegs verantwoordbaar 'n aanvang kan neem indien dit langs die weg van 'n ondubbelsinnige aanduiding betreffende standpuntstelling aangaande sy vertrekpunt en ordelike voortgang geskied. Hierdie vertrekpunt en die weg vorm derhalwe die metode en dui hoegenaamd op geen willekeurige aangeleentheid nie. Dit beteken dat die "**sine qua non**" van wetenskapsbeoefening dus beliggaam word deur die metodologiese verantwoording gepaard met die konsekwente beoefening van die implikasies daarvan, terwyl dit ook die waarde bepaal van die bydrae wat gelewer is, en ook beslag gee aan die wetenskaplikheid daarvan. In hierdie opsig definieer Landman en Gous (1969: 16) wetenskap as die:

"...krities verantwoordbare, sistematies en metodies verkreë - maar tog ongeslote - kennis wat berus op ware, universele, algemeen en noodwendig geldige oordele en uitsprake aangaande 'n bepaalde afgebakende, selfstandige en samehangende perspektief op die leefwereld as lewenswerklikheid." (Wereld is soos in die bron aangedui.)

Teen hierdie agtergrond word dit nodig geag om 'n aanduiding te verskaf van die bepaalde metode of weg wat gevolg sal moet word ten einde die oogmerke van die studie ten uitvoer te bring. Hiermee saam is dit ook belangrik om die **probleem** onderliggend aan en voortspruitend uit die onderwerp te **formuleer**.

4.1 PROBLEEMFORMULERING

In die inleidende gedeelte van hierdie hoofstuk is daar reeds aangedui dat verandering aan die orde van die dag is en dat die **arbeids- en bestuursmilieu** waarbinne die kontemporêr-moderne mens daaglik sy arbeid moet verrig en as bestuurder moet optree, gekenmerk word deur die dinamiese veranderlikheid daarvan. Hierdie veranderinge op alle fronte stel nie net ontsaglike hoë eise aan die hedendaagse mens se **arbeidslewe** nie, maar veral ook aan sy **bestuursopgawe** ten opsigte van die **etiese sy** daarvan.

Hieruit ontstaan die vraag onwillekeurig of hierdie problematiese gebeure só 'n impak op **arbeids- en bestuursetiek** kan hê dat selfs ook die **arbeids- en bestuursetiese-begeleidingsopgawe** van die eie tydse arbeids- en bestuursetiese-volwassene daardeur geraak kan word.

Die **probleemstelling** vir die onderhawige studie kan teen die voormelde agtergrond soos volg saamgevat word: die **primêre doel** van hierdie studie is om in die **eerste plek** te bepaal in hoe 'n mate arbeids- en bestuursetiek en daarmee saam ook die begeleiding tot arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid binne 'n veranderde en veranderende arbeids- en bestuursmilieu geraak word deur die kompleksiteit asook die radikaliteit van sodanige veranderinge; en **tweedens** indien daar wel as gevolg van die betrokke veranderinge 'n duidelike beeld blyk te wees van 'n verwyderings en onsigbaarwordingstendens ten opsigte van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid, om dan basiese riglyne vir begeleiers daar te stel ten opsigte van die begeleiding van hul begeleidingslede tot arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid.

Vervolgens word dit gerade geag om groter helderheid te verkry oor die metodes wat gevolg sal moet word om die voormelde doel van die studie tot sy reg te laat kom.

4.2 METODIESE AANPAK

Volgens Landman (1980: 42) lê die wesenlike gevaar van 'n **metodemonistiese benadering** of die **verabsoluttering van een enkele metode** (onthullingsweg) om tot 'n probleemoplossing te kom, daarin dat dit kan lei tot 'n stelsel waarvolgens een beginsel ten grondslag van alle verskynsels lê.

In aansluiting by hierdie opmerking is daar tydens die bespreking van die verskil tussen wat geld as Fundamentele Andragogiek en dit wat geld as Filosofie van die Opvoeding (**vide** paragraaf 3.2.3 van die onderhawige hoofstuk) reeds aangedui dat daar in hierdie studie in teenstelling met die bovermelde metodemonistiese benaderingswyse 'n **meervoudige benaderingswyse** of 'n **pluralistiese benaderingswyse** gevolg gaan word. Met ander woorde, 'n benaderingswyse wat verskillende standpunte en beginsels erken en aanvaar dat die een die ander nie hoof uit te sluit nie (Kritzinger, et.al., 1972: 759).

Om gevolglik die onderhawige **arbeids- en bestuurswerklikheid** te kan ondersoek, sal die **pluralistiese benaderingswyse** gevolg word deurdat **verskillende komplementerende opvoedkundige navorsingsmetodes** in die navorsingsprobleemoplossing aangewend sal word.

As gevolg daarvan dat die **fenomenologiese metode** homself reeds bewys het as 'n besondere **grondmetode** wat 'n bydrae kan lewer tot die sinvolle aanwending van ander verdere metodes vir 'n doeltreffende ondersoek van onder andere ook die **arbeids- en bestuurswerklikheid** met die oog op probleemoplossing (Lemmer, 1987: 144), sal dié **metode** **vervolgens eerstens bespreek** word.

4.2.1 Die fenomenologiese metode

Voordat daar oorgegaan word tot 'n beskrywing van hierdie metode word dit gerade geag om eers 'n kort etimologiese uiteensetting, met betrekking tot die term "**fenomenologie**", te gee.

Fenomenologie is afkomstig van die Griekse woorde "**Phainomenon**" en "**logos**". Dié woord "**Phainomenon**" (verskynsel) is afgelei van die werkwoord "**Phainestai**" wat beteken **homself toon**, met ander

woorde soos dit in homself is, terwyl "**Phainomai**" beteken ek verskyn, ek vertoon my. **Fenomeen** dui dan op die homself-tonende. Die uitgang **-logie** stam weer van die woord "**logos**", wat beteken leer, metode of metodiese, en dui gesamentlik op geordende ont-hulling of openbaarmaking, tot spreke bring, laat sien. "**Legoo**" beteken ek spreek, ek laat hoor (ek in hierdie geval - die werklikheid). Hierdie is die weg wat die ondersoeker volg om die wesenskenmerke van 'n bepaalde verskynsel of fenomeen te ontdek, te verwoord, tot spreke te bring soos dit in homself werklik is. Die fenomenoloog is derhalwe iemand wat toelaat dat die werklikheid homself beskryf en uitlê soos wat daardie werklikheid dit self sou doen as hy kon. (Landman & Gous, 1969: 24; Van Rensburg & Landman, 1986: 50-51; Landman, et.al., 1987: 15).

In die lig hiervan kan **arbeids- en bestuursetiek** met reg beskou word as 'n bepaalde snit uit die **genormeerde werklikheid** van die mens, en moet derhalwe met die oog op die uitkoms van hierdie studie openbaar of oopgedek word. Die **Fenomenologie** is die primêre metode of weg wat gevolglik toegepas sal word om die wesenskenmerke van die **arbeids- en bestuursfenomeen** deur bewuste indink en bewuste verbeelding te ontdek, te verwoord en tot spreke te bring soos dit in homself werklik is (Landman, et.al., 1987: 15-16). Die skrywer, wat ook fenomenoloog en andragogieker is, het dit ten doel om die **genormeerde arbeids- en bestuurswerklikheid** na sy wesenskenmerke onvervals te beskryf soos dit homself in die **arbeids- en bestuurswêreld** toon. Om hierdie doel te kan bereik, sal die onderskeie **reduksiestappe van die fenomenologiese metode** wat gevolg moet word (Landman en Gous, 1969: 29-34), vervolgens uitgespel word:

- ♦ **Die intuïtiewe, denkende skou van partikuliere verskynsels.** Die begeleidingsverskynsel en derhalwe ook die arbeids- en bestuursverskynsel onder en tussen mense kan nie betwyfel of weggedink word nie, aangesien dit immers 'n alledaagse gebeure in die mens se leefwêreld is. Wanneer daar besluit word om hierdie verskynsel as studiegebied te neem, word begin waar die verskynsel aangetref word, met ander woorde waar dit hom voordoet, en dus nie vanuit enige voorafgekose standpunt wat buite die arbeids- en bestuursverskynsel self geleë is nie. Met dié **eerste stap van die reduksiegebeure**

word alle ander standpunte voorlopig buite rekening gelaat, deurdat daar na die arbeids- en bestuursfenomeen self gegaan word om hom toe te laat om sy sê te sê.

- ◆ **Die tweede stap is 'n voortgesette reduksiegebeure**, deurdat daar onbevooroordeeld na die genormeerde arbeids- en bestuurswerklikheid gekyk moet word en alle opinies, teorieë en ander uitgangspunte, dit wil sê die eie lewensopvatlike siening daarvan voorlopig tussen hakies geplaas, opgeskort of gesuspendeer moet word om sodoende die wesenlike van die nie-wesenlike te onderskei. Dit beteken nie dat die vermelde konsepte waardeloos is nie, maar dat die ondersoeker se denke toegespits moet wees op slegs die **algemene wese** wat oral en altyd geldig is.
- ◆ Daar moet verder ook gekyk word na die verskillende wyses of modi waarop die arbeids- en bestuursverskynsel hom vanuit 'n **veelheid perspektiewe** voordoën. **Nie-relevante aangeleenthede moet opgeskort word**, terwyl **vrye variasie toegepas word**.
- ◆ **Die essensiële moet ook van die nie-essensiële onderskei en geskei word**. Dit wil sê die essensiële, die wese, eidos, fundamentele of prinsipiële moet uitgelig word en name kry, terwyl suiwer kategorieë, segswyses of taalvorme wat die wesenskenmerke in hul wesenlikheid beskrywe, ontwerp moet word.
- ◆ Vervolgens word die verwagting ook aan die ondersoeker gestel om **denkend te beskou hoe die wesenskenmerke deur die bewussyn tot idees ontwerp of gekonstitueer word**, tot dit wat konstruktief of wesenlik van die arbeids- en bestuursverskynsel is as intensionele of betekenisdraende fenomeen, tot fenomeen-vir-die-fenomenoloog/andragogieker, met ander woorde tot **"fenomeen-vir-my"**. Daar sal verder ook gekyk moet word of die oordele wat oor die arbeids- en bestuursverskynsel uitgespreek word, algemeen en noodwendig geldig is. Die ondersoeker sal ook seker moet maak dat elke kenmerk wel **konstitutief** (vasstellend) van die verskynsel is, aangesien daar nie verder teruggevra kan word om te bepaal

wat nog agter 'n wesenskenmerk mag skuil nie, dit wil sê die kenmerk moenie ook van iets anders afgelei kan word nie. Die kenmerk moet dus onherleibaar of onties wees en derhalwe word sodanige onherleibare kenmerk 'n ontisiteit van die verskynsel genoem. Die vraag wat gevolglik beantwoord moet word, is of die verskynsel nog kan verskyn sonder die wesenlike.

- ♦ **Die verwantskap en relasie wat daar tussen die wesenskenmerke bestaan, sal ook deur die ondersoeker bedink moet word.** Die sinvolle samehang wat daar bestaan tussen die fundamentele kenmerke onderling asook die betekenis van elke fundamentele kenmerk binne die verwysingsraamwerk tot die geheelstruktuur van die arbeids- en bestuursverskynsel, moet opgespoor word.

Indien die ondersoeker dié studie op die voormelde grondige en radikale wyse uitvoer, kan dit nie anders nie as dat hierdie ondersoek uiteindelik sal uitloop op dit wat wesenlik, grondig, fundamenteel, algemeen en noodwendig geldig van die arbeids- en bestuursfenomeen is en waaraan arbeid en bestuur as werklikheid geken, verstaan of begryp kan word. Voldoen die onderhawige studie derhalwe aan die voormelde vereistes, kan die uitkoms daarvan as 'n geregverdigde kunde oor die arbeids- en bestuursfenomeen in **Filosofies Andragogiese konteks**, as vorm van wetenskap, kwalifiseer.

Met dié kursoriese uiteensetting rakende die fenomenologiese metode word tans volstaan en sal daar vervolgens oorgegaan word tot 'n bespreking van die **dialektiese of triadiese, kontradiktoriese en hermeneutiese metodes**. Hierdie metodes is almal verwant aan die fenomenologiese metode en kan daarom ook sinvol met mekaar gekombineer word. Deur hierdie metodes toe te pas kan daar gevolglik wegbeweeg word van 'n **metodemonisme na 'n pluralistiese benadering**.

4.2.2 Die dialektiese of triadiese metode

Die begrip "**dialektiek**" word van die Griekse woord "**dialektike**" afgelei en beteken **gesprekskuns**. Dialektiek dui derhalwe op

woord en teenwoord, rede en teenrede, en het as werklike essensie die idee van **dialog**, maar dan 'n besondere dialog waarin tese teenoor antitese gestel word. **Tese** dui gevolglik op die stel van 'n saak, die inneem van 'n posisie ten opsigte daarvan asook die bevestiging daarvan, maar met die idee dat hierdie bevestigende stel van die saak sowel bespreek as verdedig moet word. **Antitese** daarenteen, dui op sterk opposisie, met ander woorde kontras wat as teen-tese in die gesprek gestel word. Indien tese egter denkend teenoor antitese gestel word, lei dit tot 'n **sintese** wat beteken om **saam te voeg**. Die begrip sintese word verkry van die Griekse woord "**synthesis**" en beteken om twee of meer dinge saam te voeg om 'n geheel te vorm.

Die voorafgaande omskrywings toon tereg dat die gebruik van die dialektiese metode neerkom op 'n besondere wyse van denkarbeid waarin dialektiese denke lynreg verskil van die sogenaamde **eenstralige denke** as synde denke te wees wat vanaf een uitgangspunt reglynig tot 'n gevolgtrekking kom. Dialektiese denke dui met ander woorde op **antinomiese denke** waarin strydighede of teenstellinge in 'n wisselwerking tussen te onderskeie momente voortbeweeg. Dié dialektiese denke gee verder ook blyke van 'n konstante beweging tussen die antinomiese momente, terwyl elke antinomiese moment steeds op 'n nuwe wyse vanuit die ander moment begryp word. Sodanige voorbeeld word daarin gevind dat volwassene-wordende-wees in sy werklike essensialiteit slegs vanuit volwassene-wordende-wees self begryp kan word, en volwassene-wees vanuit volwassene-wees. Dit beteken egter dat dit ook moontlik is om **verborge pedagogiese essensies onverborge** te maak deur volwassene-wordende-wees teen die agtergrond van volwasse-wees te deurdink. Beide hierdie antinomiese momente kom gevolglik tot ontmoeting in die werklikheid self, terwyl die funksionele samehang daarvan duidelik word vir die denke (Landman, *et.al.*, 1971 [a]: 70-75).

In aansluiting by die voorafgaande opmerkings is daar binne die hedendaagse agogiekdenke ook diegene wat die begrip **triadiese metode** bo die van die dialektiese metode verkies, onder meer omdat daar in die begeleidingsgebeure volgens Van Rensburg en Landman (1986: 32):

"...meer dikwels nie 'n antitese nie, maar 'n verdere moontlikheid in die verloop van die opvoedingsgebeure (voorkom)." (Eie invoeging tussen hakies.)

Wanneer daar dus **triadies** te werk gegaan word, dui dit daarop dat daar vanaf 'n stelling of tese deur 'n niveauverheffende gebeure tot by die sintese beweeg word (Jacobs, 1988:15). Strukture of essensies kom dus in sinvolle triades tot verskyning tydens byvoorbeeld lewensoriëntering; die eerste synswyse dien as moontlikheidsvoorwaarde vir die verwerkliking van die tweede synswyse, terwyl die tweede synswyse weer 'n verskerpte uitwerking op die eerste synswyse in lewensoriëntering het, en beide synswyses gaan weer gesamentlik oor in 'n geïntegreerde synswyse en daarin bly dit bewaar en behoue (Fourie, 1990: 17).

Met verwysing na die **dialektiese denkarbeid** kan sodanige denkarbeid moontlik meer korrek beskryf word as **polêre denke** deur in verband met dialektiese denke eerder te verwys na polariteite en nie na antinomieë nie. Dié pole is wat hulle is op grond van 'n oorspronklike betrekking waardeur hulle in die eerste plek gekonstitueer is, en waar die pole dan geen teenstellinge is nie, maar mekaar vereis of op mekaar aangewese is. Indien daar dus na 'n pool verwys word, word daar implisiet ook reeds na 'n tweede pool verwys, weens die feit dat die een nie sonder die ander kan bestaan nie. **Vryheid en gesag** is byvoorbeeld voorbeelde van **agogiese polariteite** wat die dialektiese sintese vryheid-tot-verantwoordelikheid vorm. Hierdie polêre verhouding dui gevolglik daarop dat die verhouding nooit slegs vanuit een pool begryp kan word nie. Die pole se opheffing moet egter nie net as 'n teoretiese denkhandeling beskou word nie, maar tegelykertyd ook as 'n praktiese prinsipe waarvan die implikasies vir die begeleidingsgebeure sigbaar gemaak moet word. So byvoorbeeld word die **polariteit hede-toekoms** in die begeleidingsdoelstelling opgehef (Lemmer, 1987: 147; Van Rensburg & Landman, 1986: 168).

4.2.3 Die kontradiktoriese metode

Uit die voorafgaande paragraaf blyk dit duidelik dat dialektiese of triadiese andragogiekenke nie werklik **antinomies** van aard is nie, maar werklik-essensieel 'n dialektiese opheffing van polari-

teit in 'n besondere sintese (samestelling) is. Hieruit kan derhalwe die gevolgtrekking gemaak word dat dialektiese andragogiekdenke as polêre denke beskou kan word. In aansluiting hierby ontstaan die vraag vir Landman, *et.al.* (1971 [a]: 80) of die geldigheid van 'n andragogiese kategorie/kriterium nie deur die teenoorgestelde getoets kan word nie, dit wil sê deur die **teen-sprekende antinomie** of die **kontradiksie** daarvan te stel nie. In so 'n teenspraak moet daar byvoorbeeld 'n uitspraak rakende die andragogiese teenoor die ontkenning daarvan gemaak word. 'n Voorbeeld van so 'n kontradiksie wat verband hou met die onderhawige studie, is: **spanningslose-in-die-bestuurswêreld-wees** (vide hoofstuk 2 paragraaf 8).

Waar hierdie kontradiksie reeds ter sprake gekom het (vide paragraaf 3.3.6 van die onderhawige hoofstuk) is daar aangetoon dat die mens werklik-essensieel mens-in-genormeerdheid is en gevolglik lewe hy in 'n **spanningsveld van waardes**. Die begeleiding van 'n medevolwassene in **bestuursverband** is daarom moontlik, omdat hy homself in die arbeids- en bestuurswêreld binne 'n spanning bevind wat voortkom uit wat hy **is** en wat hy in toenemende mate **behoort** te word. Dit is hierdie spanning tussen **is** en **behoort** wat **bestuursleiding** moontlik, noodsaaklik en sinvol maak en gevolglik 'n vrugbare spanning genoem word. Die ontologiese sin van volwassene-onder-bestuursleiding-wees is dus daarin geleë dat daar 'n toenemende wegbreek van 'n spanningslose arbeidsbestaanswyse is. Hierteenoor is bestuursleiding onmoontlik en sinloos wanneer spanningsloosheid heers, aangesien spanningsloosheid dui op afwesigheid van waardeverwerking. Dié **spanningslose-in-die-arbeidswêreld-wees** van die volwassene-onder-bestuursleiding het dus geen bestaansreg nie, en is die andragogiese kategorie/kriteria **beweging-as-wegbreek-van-homeostase** dus geldig.

Die voorafgaande bespreking toon duidelik dat 'n andragogiese kategorie/kriterium getoets kan word deur die teenoorgestelde (teensprekende antinomie of kontradiksie) daarvan te stel. Die Andragogieker stel dus dit wat strydig met sy kategorie/kriterium is en toets dan beide teenoorgesteldes (kategorie/kriterium en kontradiksie) aan die **begeleidingswerklikheid** soos verwortel in die **lewenswerklikheid** self. Die kontra-diktoriese metode kan derhalwe ook dien as 'n wyse van **vrye variasie**. Die Andragogieker

neem die weerspreking (teenspraak, kontradiksie) van sy kategorie/kriterium en probeer dan vasstel of die andragogiese nog outentiek sal verskyn indien die teenstrydige uitspraak geldig is (Van Rensburg & Landman, 1986: 96-97).

In die onderhawige studie word daar gepoog om ook die "ander sy" van die **arbeids- en bestuursbegeleidingswerklikheid** soos verwortel in die **lewenswerklikheid** onder oë te neem. Deur gebruik te maak van die dialektiese en kontradiktoriese metodes word daar sodoende tot wetenskaplik gefundeerde uitsprake gekom.

In aansluiting by die voormelde metodes sal die **hermeneutiese metode** nou ter diskussie gebring word.

4.2.4 Die hermeneutiese metode

Volgens Landman en Roos (1973: 158) word daar op 'n hermeneutiese wyse te werk gegaan wanneer 'n saak **uitgelê** word met die doel om daardeur aan te toon "**waartoe dit dien**", of wat die sin en doel daarvan is. 'n Etimologiese skou op die begrip "**hermeneutiek**" toon aan dat die woord afgelei is van die Griekse woord "**hermeneutikos**" en dui op dit wat die betekenis verklaar of uitlegkunde. Die wetenskaplike feite wat die andragogieker met betrekking tot begeleidingservaringe versamel, moet derhalwe hermeneuties in sinsamehangende verband geplaas word (Van Rensburg & Landman, 1986: 75). Die begrip "**hermeneuties**" is afgelei van die Griekse werkwoord "**hermeneuein**" wat verklaring, uitleg, duiding en daarstelling beteken (Jacobs, 1988: 16).

Die metodiese sin van die fenomenologiese hermeneutiek word daarin gevind dat die fenomenologiese beskrywing werklik-essensieel uitleg is. Dit is 'n uitleg van die syn van die menslike-in-die-wêreld-wees of menslike daarwees, dus 'n **wesensanalise** van sy eksistensie (Landman, **et.al.**, 1971 [a]: 88).

Met betrekking tot die toepassing van die hermeneutiese metode in die onderhawige monografie, sal daar op 'n deurlopende wyse 'n hermeneutiek of uitlegkunde toegepas moet word om wat wesenlik gevind word, na die sinvolheid daarvan te analiseer en te interpreteer binne die totale struktuur en dan die bevindinge in sin-

samehangende verband te plaas. Die ondersoeker mag niks ignoreer wat tot die verheldering van die totale sin van die arbeid- en bestuursgebeure mag bydra nie. Deur sodanige **fenomenologies-hermeneutiese denkarbeid** kan die werklike essensies van die andragogiese synstrukture aan die lig gebring word. Die aan-die-lig-bring van die werklike essensies van die andragogiese synstrukture as fenomenologiese uitleg (hermeneutika) moet telkens dialekties en kontradiktories getoets word teen die universele lewenswerklikheid self as agtergrond (Lemmer, 1987: 152). **Kennis** wat op sodanige wyse bekom word, sal die ondersoeker in staat stel om die andragogiese synstrukture tot verskyning vir verwerkliking op te roep, wat as antwoord moet dien op die **appèl wat tot die bestuurder as begeleier gerig word.**

Dit beteken dat die hermeneutiese metode nie van die fenomenologiese denkarbeid geskei kan word nie. Gevolglik moet, indien daar in hierdie studie uitleggend te werk gegaan wil word, dit op **ontologies-antropologiese (dus fenomenologiese) wyse** gedoen word (vide hoofstuk 2 paragraaf 1). Sodanige deurskouing van die werklikheid sal dus tot in sy diepste synsgronde gedoen moet word, sodat die essensiële asook die universele of die radikale derhalwe gesien, beskryf en ook uitgelê kan word (Van Rensburg & Landman, 1986: 51).

Teen hierdie agtergrond word dit derhalwe belangrik geag dat die **metodes** wat bespreek is, in die woorde van Tancred (1990: 20):

"...binne reëel gefundeerde raamwerke geplaas sal word - een waarvan die raamwerk van **tyd** is." (Eie beklemtoning.)

4.2.5 Die historiese metode

Die begrip "**histories**" word volgens Van Rensburg en Landman (1986: 76) verkry van die Griekse woord "**historia**" en dui op **deur-ondersoek-verworwe-kennis**; die bestudering van die begeleidingsdenke en -praktyk uit die verlede; kultuur, arbeid en bestuur word as begeleidingsverskynsels in historiese perspektief bekyk. Met ander woorde, deur die oopdekking en verstaanbaar-making van die arbeids- en bestuursessensies van die verlede, word die teenswoordige verhelder, verryk en verdiep en kan daar

sodoende riglyne vir die toekoms uitgespel word. Oberholzer (1977: 38) verwys in hierdie verband na die mens se tydsbeleving wanneer hy sê:

"Dit is die **tydsbeleving** wat alle verandering so prominent laat figureer en is dit die **tydsbewussyn** wat ons ons historisiteit as verlede, hede en toekoms tot eenheid laat verenig."

Wanneer die andragogieker dus na antwoorde op sy navorsingsvrae soek, is dit vanselfsprekend dat hierdie vrae **tyd as 'n kontinue veranderlike** deeglik in ag moet neem. Die wetenskaplike studie van 'n verskynsel op 'n bepaalde moment dui as sodanig 'n versterde dwarsnit van tyd aan. Dieperliggende antwoorde kan alleen gevind word langs 'n **longitudinale tydprofiel** waarvolgens verlede, hede en toekoms saamgebind word. Omrede die toekoms nog 'n versluisde nog-in-wording impliseer, is daar 'n stewiger greep op beide die hede en verlede. Vir die andragogieker verskaf die hede 'n sleutel tot die verlede (en in 'n mate vir die toekoms), maar ook om die hede (asook die toekoms) beter te begryp, kan die verlede vir die navorser die sleutel verskaf. Wie dus 'n historiese perspektief op gebeure plaas, gee terselfdertyd ook 'n **metabletiese perspektief** daarvan (Trancred, 1990: 21).

4.2.6 Die metabletiese metode

Vanuit die fenomenologiese rigting wil Van den Berg (Van Staden, 1974: 106, 136-140) die fenomenologiese reëls uitbrei, aangesien die fenomenologiese visie en die fenomenologiese metode vir hom die basis vorm van die metabletiese metode. 'n Behoorlike begrip van die **metabletika of die leer van verandering** (vide paragraaf 3.2.5 van die onderhawige hoofstuk) is gevolglik alleen teen 'n fenomenologiese agtergrond moontlik, omdat die veweeftheid tussen die metabletika en die fenomenologie implisiet opgesluit lê. Dit beteken dat die metabletika en die metabletiese metode nie van die fenomenologie en die fenomenologiese metode losgemaak kan word nie. Trouens, die metabletiese metode het vanuit die fenomenologie ontwikkel en word as aanknopingspunt die fenomenologiese uitgangspunt van die leefwêreld geneem. Om hierdie rede

gryp die metabletika terug na die leefwêreld as die grondfondament van alle wetenskapsbeoefening.

In die lig hiervan is die mens se verbondenheid aan sy leefwêreld nie alleen 'n kenbetrekking nie, maar deurdronge van sy hele syn self en so ontstaan sin in die dialektiese verhouding tussen mens en wêreld. Van den Berg stel dit ten doel om te demonstreeer in hoeverre die sin metableties verander na gelang van die telkensveranderde syn. In hoofsaak is Van den Berg se antropologiese beskouinge vanuit 'n fenomenologiese grondhouding ontwerp, maar die spesifiek metabletiese beklemtonings van hierdie antropologie wil hy ook fundeer in 'n bepaalde metode, naamlik die **metabletiese metode**. Volgens die siening van hierdie metode moet alle kennis hulle wortels in die leefwêreld hê en daaruit gedy. Die leefwêreld word derhalwe gesien as die voedingsbron van die metabletiese wetenskapsbeoefening en daarom moet hierdie fenomeen op sinvolle wyse in stukkies gekap, opgesny, ontleed en uit sy konteks geneem word om daaraan 'n onveranderlike, ewigdurende, konstante betekenis toe te ken. Indien die leefwêreld nie die vaste bodem vir sinvolle wetenskapsbeoefening is nie, word die fenomeen verarm en verdring tot wat hy nie is of voorgee om te wees nie.

Teen hierdie agtergrond is daar in die inleidende opmerkinge van dié hoofstuk vermeld dat die **kontemporêr-moderne arbeids- en bestuursmilieu** gekenmerk word deur die dinamiese veranderlikheid daarvan. Deur die gebruikmaking van die metabletiese metode sal daar veral in hoofstukke 3 en 4 'n poging aangewend word om die aard en die omvang van hierdie veranderinge binne die eietydse arbeids- en bestuursmilieu bloot te lê. Die oogmerk hiermee is om groter begrip oor die invloed van hierdie veranderinge op die hedendaagse arbeids- en bestuursmens se arbeids- en bestuursetiek te bekom. In hoofstukke 3 en 4 word 'n **metableties-eksemplariese blik** dus gewerp op arbeids- en bestuursetiek binne die teenswoordige arbeids- en bestuursmilieu. Met verwysing na die **eksemplariese** sal hierdie metode nou onder bespreking kom.

4.2.7 Die eksemplariese metode

Die begrip "**eksemplaar**" dui op elk van 'n aantal gelyksoortige voorwerpe of op 'n voorbeeld van 'n soort of klas (Odendal, et.

al. 1988: 196). Hierdie begrip is van die Latynse woord "**eximere**" afgelei wat as "verskyn", "naderbring", of "sig laat toon" omskryf kan word. Die kern van hierdie metode is nie net daarin geleë om nuwe kennis bloot te lê of te voorskyn te bring nie, maar om ook te dien as 'n spieëlbeeld van die geheel en om derhalwe die relevante van die nie-relevante te onderskei deur die naderbring van verskynsels (Pienaar, 1974: 37-38).

Volgens Tancred (1990: 21) dui hierdie metode daarop dat daar **aan die hand van eksemplare of voorbeelde** 'n sekere onderdeel of onderdele van die totale werklikheid belig word. Sodanige gedeeltelike toeligting geskied enersyds omdat die feitlike omvang en kompleksiteit van die totale werklikheid te oorweldigend is, terwyl dit andersyds onnodig mag wees om 'n weergawe van die hele spektrum van die werklikheid weer te gee. In so 'n geval kan daar van die **eksemplariese metode** gebruik gemaak word om deur middel van enkele eksemplare of voorbeelde die totale werklikheid toe te lig. Die aanwending van hierdie metode kan ook van so 'n aard wees dat dit as 'n model dien waarvolgens verdere eksemplare evalueer word.

In aansluiting by die voormelde opmerkinge en met verwysing na die metabletiese metode (**vide** paragraaf 4.2.6 van die onderhawige hoofstuk), dien dit hier vermeld te word dat die totale betekenis van die **werklikheid** wat met "**verandering**" gekwalifiseer word, weens die omvang daarvan nie naastenby volledig binne die raamwerk van enkele bladsye beskryf kan word nie. Daar sal derhalwe **in hoofstukke 3 en 4 slegs enkele aspekte of eksemplare rakende die beeld van die veranderde en veranderende arbeids- en bestuursmilieu aangeraak en in perspektief gestel word.**

Hierdie metode word verder ook in hoofstukke 3 en 4 toegepas waar daar weens die ruimte wat dit in beslag sou neem om die omvang van die problematiek in sy totaliteit te bespreek, **slegs enkele destruktiewe invloede op die arbeids- en bestuursetiese-gebeure**, as eksemplare, in perspektief gestel sal word.

Voorts word dié metode ook in hoofstuk 5 paragraaf 4 toegepas wanneer enkele kriteria vir 'n normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid as eksemplare bespreek sal word.

Met hierdie uiteensetting van verskeie navorsingsmetodes word **volstaan** en sal dit wel uit die onderhawige proefskrif blyk watter fundamentele rol die genoemde metodes in hierdie monografie speel.

5. SAMEVATTING EN VERDERE PROGRAMAANKONDIGING

In die inleidende opmerkinge van hierdie hoofstuk is daar melding van gemaak dat **verandering** in die kontemporêr-moderne wêreld aan die orde van die dag is, en dat dit veral gekenmerk word aan die radikaliteit en die spoed waarmee dit geskied. Hierdeur word dan ook vernaamlik die eietydse arbeids- en bestuursmens tot in die wortels van sy bestaan geraak. Dit wil sê, dat die diepste gronde vir die arbeids- en bestuursverskynsel, waaronder ook die **etiese handeling** tel, die **metabletiese transendeer**.

Hierdie betrokkenheid van die eietydse arbeids- en bestuursmens by vernuwing en verandering vereis gevolglik nie net moed en oortuiging nie, maar dit gaan hand aan hand met **metabletiese visieverstellings**, ook wat die "etiese" kwessies betref.

Verder veroorsaak die onpersoonlike en komplekse aard van die arbeids- en bestuursmilieu van die **laat-twintigste eeu** dat die hedendaagse arbeids- en bestuursmens juis wat betref die voormelde "etiese" kwessies, nie altyd 'n duidelike onderskeid kan maak tussen wat as "**reg**" en wat as "**verkeerd**" beskou moet word nie, en verkeer diesulkes derhalwe in 'n **normkrisis**.

Hierdie situasie gee daarom aanleiding tot 'n onsekere en gekompliseerde arbeids- en bestuurslewe waar sodanige onsekerheid en gekompliseerdheid ook deursuur na **andragogiese normkeuses** en derhalwe bydra tot 'n steeds moeiliker wordende **arbeids- en bestuursetiese-begeleidingsopgawe**.

Dit is gevolglik ondenkbaar om te begryp hoedat menige bestuurder wat homself in die voormelde situasie bevind, hedendaags die **normbeeld ten opsigte van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** aan sy personeel kan voorhou en voorleef as hy self ook nie as sodanig gereken kan word nie.

Daar is ook in die onderhawige hoofstuk gepoog om die begrippe wat in die betiteling van die geskrif voorkom en wat 'n verhelderde uitsig op die verdere verloop van die studie sal kan bied, te omskryf.

Vervolgens is 'n **metodologiese verantwoording** as 'n ondubbelsinnige aanduiding betreffende standpuntstelling aangaande die vertrekpunt en ordelike voortgang van hierdie studie, gegee. Dit het geskied deur eerstens die probleem onderliggend aan en voortspuitend uit die onderwerp te formuleer. Tweedens is die **metodiese aanpak**, waarsonder die studie nie suksesvol uitgevoer kan word nie, aan die orde gestel. Ter aanvang is daarop gewys dat 'n metodemonistiese benaderingswyse nie gevolg sou word nie, maar wel 'n **meervoudige of pluralistiese benaderingswyse**.

Daaropvolgend is die fenomenologiese, dialektiese of triadiese, kontradiktoriese, hermeneutiese, historiese, metabletiese en eksemplariese metodes uiteengesit. Verder is ook aangetoon dat die voormelde benaderingswyse begeleidend sal figureer om die **doelstelling van hierdie studie** te verwesenlik, naamlik die daarstelling van basiese riglyne met betrekking tot die arbeids- en bestuursetiese-begeleiding van begeleidingsdeur hul begeleiers binne 'n veranderde en veranderende arbeids- en bestuursmilieu.

In aansluiting by die bovermelde samevatting sal daar in **Hoofstuk 2** 'n poging aangewend word om nie net 'n fenomenologiese visie op **menswees as eties-synde** te verskaf nie, maar ook om die etiese as modus van menswees ontologies-antropologies te fundeer. So 'n fundering sal neerkom op 'n dieptebeskouing van die mens, om sodoende deur te dring tot die diepste gronde van menswees en om aan te toon dat die mens as **synde-in-die-wêreld-wees (Dasein)** ook mens as **synde-met-ander-wees (Mitsein)** is, en derhalwe as **synde-uniek-wees (sui generis)** 'n uitsonderingsposisie onder alle lewende wesens beklee. Dié posisie wat die mens beklee kan juis daaraan toegeskryf word dat hy as **eties-synde** beskou kan word. Daar sal dus aangetoon word dat waardes en norme 'n integrale deel van die arbeids- en bestuursmens se arbeids- en bestuurslewe uitmaak en dat **eties-synde onwegdinkbaar is vir die mens as synde: "homo viator", "homo cultus", "homo faber", "homo laborans", "homo administrator", "homo egens" en "homo desiderans"**.

'n **Metableties-eksemplariese blik** sal onderskeidelik in **Hoofstukke 3 en 4** gewerp word op die arbeids- en bestuursetiese-ageinsgebeure binne die teenswoordige arbeids- en bestuursmilieu. Die **sentrale gedagte** waaroor dit in hierdie hoofstukke sal handel is die **gedagte van veranderlikheid**. In verband daarmee sal in die besonder gelet word op die invloed van verandering op die mens se lewenswerklikheid, sy kultuurwerklikheid, sy arbeidswerklikheid, sy bestuurswerklikheid asook sy volwassene-wordingswerklikheid.

In beide hoofstukke sal ook gepoog word om 'n ontleding te gee van bepaalde **destruktiewe invloede op die arbeids- en bestuursetiese-ageinsgebeure** en daarmee gepaardgaande leefwêreldlike openbaringswyses. As gevolg van verskeie destruktiewe invloede vanuit die eietydse arbeids- en bestuursmilieu, byvoorbeeld die tegnokratie, die "massa"-, "gelykskakelings"-, en "welvaarts"-verskynsels en ook die "verwyderings- en onsigbaarwordings"-verskynsel van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid, het die etiese beeld van die arbeids- en bestuursfenomeen toenemend verduister geraak; het die verhouding tussen die begeleier en die begeleiding binne die etiese begeleidingswerklikheid verwring geraak; en daarom het die wording van die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende gerem geword.

In **Hoofstuk 5** word oorgegaan tot die bespreking van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid as **begeleidingsdoel** en die wesens-aard van 'n eie **lewensopvatting**. Daarna word die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** en die daarmee gepaardgaande kriteria beskryf. Ten besluite word oorgegaan tot die bespreking van 'n **etiese gedragskode** as die **grondslag van die praktykwording van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid**.

6. EERSTE PROBLEEMSTELLING

Dit is van kardinale belang dat daar ter aanvang van die berekening van die onderhawige onderwerp vir eers gepoog sal word om in hoofstuk 2 na moontlike antwoorde op die volgende vrae te soek:-

- ◆ Hoe sien die etiese as modus van menswees daaruit?
- ◆ Hoe sien die mens se synde-in-die-wêreld-wees en daarmee saam ook sy synde-met-ander-wees vanuit 'n etiese konteks daaruit?
- ◆ Waaraan kan die feit toegeskryf word dat die mens as-synde-onderweg-wees 'n uitsonderingsposisie in die ryk van die lewende syn beklee?
- ◆ Wie en wat is die mens as synde-kultuurwese, -arbeidswese en -bestuurswese wesenlik?
- ◆ Waarom is die mens synde-noodhebbend-wees en synde-hunke-rend-wees?

HOOFSTUK 2

'N FENOMENOLOGIESE VISIE OP MENSWEES AS ETIES-SYNDE

1. INLEIDENDE OPMERKINGE

In die voorafgaande hoofstuk is by wyse van oriënterende voorarbeid en metodologiese verantwoording aangetoon dat die **etiese** die sentrale gedagte is waaromheen dié studie wentel en is gepoog om hierdie begrip kortliks te verklaar. Daar is ook in die vooruitsig gestel dat nie net 'n fenomenologiese visie op menswees as eties-synde in hierdie hoofstuk aangebied sal word nie, maar dat die etiese ook terselfdertyd as modus van menswees ontologies-antropologies fundeer sal word.

Sodanige **ontologies-antropologiese** fundering van die etiese as modus van menswees beteken dat daar gevra sal moet word na die diepste synsgronde van menswees, met ander woorde dat die mens in sy ekstensiële totaliteit betrag moet word (Van Rensburg & Landman, 1986: 141; Landman & Gous, 1969: 51).

Om derhalwe tot sinvolle besinning van die menslike bestaan te kom, is dit uiters belangrik om **langs fenomenologiese denkweg** met 'n **ontologie** van die mens te begin, dit wil sê die bekendstelling van die essensies onderliggend aan die menslike bestaan (Swart, 1983: 22). Landman (1966: 3) beklemtoon ook hierdie gedagte:

"Die mens is die enigste wese by wie dit in sy syn om sy syn gaan. Hy is die synde wie se ontiese aard dit is om ontologies te wees."

Dit handel gevolglik hier oor die oopdekking van die altyd sig herhalende as die universele en die essensiële van die mens se menswees. Oberholzer en Greyling (1981: 107) stel dit voorts kortweg soos volg:

"... dit gaan om die ontologiese begrypbaarmaking van wat onties is."

Hierdie fundering in die ontiese is die teenoorgestelde van 'n spekulatiewe metafisika as 'n prinsipiële uitgang bo die wêreldse sfeer, aangesien dit dui op 'n radikale ingaan in 'n wêreldlike situasie (Landman & Roos, 1973: 35). **Antropologies** beskou, is dit 'n oopdekking wat gerig is op menswees soos dit werklik is. Dit kan dus beskou word as 'n **antropologie** wat **gewortel is in die werklikheid** en nie in die een of ander antropologiese konsepsie of bepaalde onwerklike mensbeeld nie (Landman & Gous, 1969: 53).

In dié verband verklaar Van Rensburg en Landman (1986: 11) dat **Antropologie** wetenskaplike stelling is wat sistematies georden is aangaande alle sigbaarwordende feite met betrekking tot die mens, en dat dit as sodanig dien as fundering vir 'n totale radikale (L. "**radix**" - wortel) beskouing op menslike betrokkenheid as leefwêreldlike betrokkenheid. Dit beteken dat die Antropologie die totaliteit van die mens soos hy is, insluit (Van Loggenberg, 1978: 99).

Met betrekking tot die sentrale gedagte waaromheen hierdie studie wentel kan dus met reg konstateer word dat **eties-synde antropologies van aard is**, aangesien die begrip antropologies as beskrywende begrip vir die begrip eties-synde dien. Die rede daarvoor is dat dit duidelik is dat die begrip eties-synde as 'n eg menslike aangeleentheid beskou kan word en dat die mens derhalwe as 'n eties-synde wese bestaan. Die begrip **antropologiese** kan dus om hierdie rede as tiperend van die mens se uniekheid gesien word aldus Kruger (1986: 9).

In die lig van hierdie opmerkings beteken dit dat die eties-synde-antropologiese visie op byvoorbeeld **bestuurderwees as modus van menswees** nie alleen **etiese begeleiding moontlik maak** nie, maar dat die bestuurder ook **verplig** word om sy begeleidings te begelei of te laat begelei ten einde hulle met arbeids- en bestuursetiek vertrou te maak. Die bestuurder het dus 'n verpligting om die **normbeeld van etiese volwassenheid met betrekking tot beide arbeid en bestuur** aan diegene wat opsien na sy leiding voor te hou en voor te leef (vide hoofstuk 5 paragraaf 3).

Dit impliseer dat daar **antropologies-eties-ontologiese wetmatighede** moet bestaan waarlangs die begeleidingsfenomeen ver-

antwoord kan word, want indien daar geen ontologies-antropologiese verantwoording aangebied kan word nie, is die **Agogiek** (vide Hoofstuk 1 paragraaf 3.2.1) geen menskunde nie (Coetzee, 1975: 31-32).

Hier is egter verder ook sprake van die "**andragogica perennis**" wat verband hou met die altyd terugkerende noodhebbendheid van die een volwassene aan 'n ander. Dit wil sê, hier word verwys na die ewigdurende wedersydse aanwesigheid van die een op die ander met die oog op die **begeleidende onderwegwees** na 'n verborge toekomstigheid (Oberholzer & Greyling, 1981: 108).

Die moontlikheidsvraag na hierdie begeleidingstaak van die bestuurder in die algemeen asook sy begeleiding met betrekking tot **arbeids- en bestuursetiek** in die besonder, oorskry dus die antropologiese, want dit word 'n **ontologiese vraagstuk**, weens die feit dat daar dieper gevra word as die blote daarwees van die antropos. Hier is met ander woorde sprake van 'n ontologies-antropologiese vraagstuk.

Ten einde dus nou teen die voormelde agtergrond 'n wesensanalise van die mens te kan doen, vereis dat die mens eerstens as mens in sy menslike wêreld beskryf word.

2. DIE MENS AS SYNDE-IN-DIE-WÊRELD-WEES: "DASEIN"

Heidegger (Coetzee, 1975: 33-34), die beroemde Duitse eksistensiële filosoof het in sy werk "**Sein und Zeit**" die fenomenologie beskou as 'n metode van die ontologie of sinsleer waarin daar nie vanaf wetenskaplike gegewens uitgegaan word nie, maar vanuit die "**Dasein**" self. "**Dasein**" impliseer dus die daarwees van die mens as in-die-wêreld-wees (**in-der-Welt-sein**). Landman en Gous (1969: 53) voeg hieraan toe dat "**Dasein**" as algemene moontlikheidsvoorwaarde vir **mens-wees-in-lewenswerklikheid** beskou kan word, en derhalwe kan elke beskrywing wat nie hiermee rekening hou nie as oneg en onwaar gekwalifiseer word. "**Dasein**"-in-die-algemeen met sy singewende gerigtheid op beide die wêreld en openheid teenoor die wêreld, dit wil sê met sy intensionaliteit-eksistensie, is gevolglik **eerste werklikheidskategorie** of te wel **grondkategorie** of **ontologiese kategorie**.

In aansluiting hierby verwys Landman (1966: 1) na dié grond- of ontologiese kategorie, "in-die-wêreld-wees", as die **oorspronklike synskenmerk** van die mens, en moet daar volgens hom noodwendig met enige ondersoekwerk in verband met die mens met sy in-die-wêreld-wees as volledige synswyse begin word. Die rede hiervoor is dat in-die-wêreld-wees, wat egte menswees betref, onontkenbaar, onwegdenkbaar en klaarblyklik is (Gerber, 1971: 9).

In die voormelde verband dui "in" nie op ruimtelikheid nie, maar op "bewoon", terwyl "wêreld" in hierdie konteks ook nie in die geografiese sin van die woord beskou moet word nie, maar gesien moet word as die wêreld waarin die mens woon en leef. Hierdie wêreld waarin die mens woon en leef, is egter geen ding-op-sig-self nie, maar 'n menslike wêreld. Die mens gee aan sy wêreld sin en betekenis en op hierdie wyse ontwerp hy dit tot sy eie leefwêreld (Landman, *et.al.*, 1975 [a]: 19).

Die leefwêreld van die mens verwys in hierdie sin na die geheel van sy ervaarde betekenis as die altyd groterwordende, uitbreidende, verderskuiwende horison van betekenis, as ervaringsreste van die werklikheidsinhoud vir die unieke persoon (Van Niekerk, 1976:25). Dié siening dui daarop dat elke persoon verantwoordelikheid moet dra vir die wyse waarop hy sy leefwêreld vir homself betekenisvol maak. Sodanige verantwoordelikheid verwys primêr na betekenis en nie na dade as sodanig nie (Landman, 1969: 56). Hieruit is dit duidelik dat die **mens se leefwêreld 'n betekeniswêreld** is en daarom nie van betekenis en betekenisgewing losgedink kan word nie.

Buytendijk (1951: 303) omskryf **hierdie verhouding tussen "mens" en "wêreld"** op treffende wyse wanneer hy sê:

"Wij willen de mens uit zijn "wereld" begrijpen, d.w.z. uit de zinvolle grondstructuur van dat geheel van situaties, gebeurtenissen, culturele waarden, waar hij zich tot richt, waarvan hij bewustzijn heeft, waarop zijn gedragingen, gedachten en gevoelens betrokken zijn - de wereld, waarin de mens **bestaat**, die hij in de loop van zijn persoonlijke geschiedenis aantreft en vormt **door de betekenissen, die hij aan alles geeft**. De mens is niet "iets" met eigenschappen,

maar een initiatief van verhoudingen tot een wereld, die hij kiest en waardoor hij gekozen wordt." (Eie beklemtoning.)

Uit die bostaande eksposisie kom dit ondubbelsinnig na vore dat **die mens en sy wêreld onlosmaaklik aan mekaar verbonde is** (Van Staden, 1974: 75), en daarom 'n **eenheid vorm**. Die mens is derhalwe wat hy is in en deur die wêreld en die wêreld is wesenlik menslikheid aldus Van Niekerk (1982: 56).

Dié mens-wêreldverhouding as dinamiese gebeure dra verder die karakter van onmiddellikheid en gelyktydigheid, aangesien nóg die mens nóg die wêreld sonder die ander kan bestaan. As gevolg hiervan kan dus gesê word dat **hulle mekaar wedersyds veronderstel** (Oberholzer & Greyling, 1981: 113). Goethe soos aangehaal deur Noordam (1969: 8) sluit hierby aan wanneer hy op treffende wyse sê:

"Der Mensch kennt nur sich selbst, insofern er die Welt kennt, die er nur in sich und sich nur in ihr gewahr wird."

Voortspruitend uit hierdie opmerking kan beweer word dat menswees as **modus van anerwees** deur 'n uitgesproke mudane of wêreldlike inslag gekenmerk word (Oberholzer & Greyling, 1981: 112). Hierdie kenmerk dui derhalwe daarop dat mens en wêreld op mekaar aangewese is, want menswees is in werklikheid in-die-wêreld-wees en wêreld is wêreld-vir-die-mens; die een synde kan dus nie sonder die ander synde bedink word nie (Van Zyl, 1977: 140-141).

Teen dié agtergrond kan dus konstateer word dat die **mens en sy arbeids- en bestuurswêreld op mekaar aangewese is**, want menswees is in werklikheid ook **in-die-arbeids-en-bestuurswêreld-wees** en wêreld is dan ook **arbeids-en-bestuurswêreld-vir-die-mens**; die een synde kan dus ook in hierdie geval nie sonder die ander synde bedink word nie.

Dit is dan ook juis hierdie verhouding mens-wêreld wat vir **wêreldbewoning** van die grootste betekenis is, aangesien die mens juis in sy verhouding tot die wêreld 'n beeld van tuiswees en van veiligwees toon, met ander woorde van geborgenheid of van ontuis

wees, en gevolglik van bedreigwees as beleving van ongeborgtheid (Van Zyl, 1977: 137).

3. DIE MENS AS SYNDE-MET-ANDER-WEES: "MITSEIN"

In aansluiting by die vorige paragraaf is die mens egter nie net by eie wêreldbewoning betrokke nie, maar staan hy ook deurentyd in **dialogiese gerelasioneerdheid** tot die dinge en die ander in sy wêreld. "**Dasein**" of "**in-der-Welt-sein**" dui derhalwe nie net op die mens se daar-wees by die dinge nie; aldus Heidegger beteken dit ook "**Mitsein**", dit wil sê 'n **met-ander-wees** as 'n tiperende menslike oersynswyse (Nel, 1968: 3; Sonnekus, 1968: 42; Greyling, 1976: 52).

Deur **by-en-met-ander-wees** dui op die eie eksistensie as medemenslike betrokkenheid, en is gevolglik niks anders nie as **in-die-wêreld-wees-saam-met-ander**. Om derhalwe verhoudinge te stig (relasionaliteit) is een van die mens se mees fundamentele handeling, want waar geen wedersydse verhoudinge moontlik is nie, kan die **mede-syn** nie aangetref word nie, en sonder sodanige mede-syn kan geen mens ook werklik mens wees of mens word nie. Elke betrekking van een mens met 'n ander veronderstel dus openheid, en openheid maak ontmoeting moontlik.

Die wêreld kan in hierdie opsig gesien word as dit wat die mens met ander deel, en dit is juis hierdie **deel-neming aan dieselfde wêreld wat medemenslikheid moontlik maak**. Ontdekking van die wêreld deur die mens dui derhalwe terselfdertyd ook op ontdekking van diegene wat net soos hy oop staan vir die wêreld. Die mens is geen geïsoleerde wese sonder die ander nie, aangesien hy openheid is en gevolglik tot **ontmoeting** met ander in staat is (Landman & Gous, 1969: 55-56).

Die afleiding kan hieruit gemaak word dat die mens geen statiese gegewendheid is nie, maar dat hy **uittredende as ontmoetende en ontmoetwordende synde** is, wat kortweg as teenwoordigheid-elders beskrywe kan word. Die **wese van die "Dasein"** is dus die **eksistensie** as 'n saak van uitstaan en uitgaan (Oberholzer & Greyling, 1981: 112). Die mens tree buite homself die wêreld tegemoet en wend homself tot die wêreld van **syndes en medesyndes** (Van Nie-

kerk, 1982: 50-51). Eksistensie impliseer derhalwe wesenlik ook **ko-eksistensie**. 'n Ontiese eenheid van die "ons" word moontlik gemaak deur 'n onderlinge verhouding waardeur teenwoordigheid met mekaar 'n teenwoordigheid vir mekaar word en daarom word die mens eers mens in sy verhouding met die ander (Griessel, 1975: 45). Landman en Gous (Du Plooy 1981: 41) sluit hierby aan deur te sê:

"Eksistensie is werklik essensieël **ko-eksistensie**, d.w.s. om by en met die ander te wees. (Medemenslike betrokkenheid) ...Sonder medesyn kan geen mens werklik mens wees en word nie. Elke verhouding met 'n ander word deur openheid (eksistensie) moontlik gemaak." (Essensieël soos uit bron verkry en eie beklemtoning.)

Hieruit blyk dit dat die mens in staat is tot werklike teenwoordigheid en dat hy vanweë sy openheid deur egte kommunikasie met ander verhoudinge kan skep (Landman, *et.al.*, 1975 [a]: 104-105). Dit behoort dus tot die mens se wese om verhoudinge met ander te stig en daarom beskryf Buytedijk (1951: 303) die mens as 'n "**initiatief van verhoudingen**" (*vide* hoofstuk 5 paragraaf 5.2).

Du Plooy (1981: 40-41) wys verder daarop dat die eksisterende mens egter nie net in 'n bepaalde verhouding tot homself staan nie, maar elke verhouding op sigself ook 'n verhouding tot die ander veronderstel. Dit beteken dat, ten spyte van die mens se individuele verantwoordelikheid om deel te neem aan die skepping of stigting van 'n bewoonbare wêreld, hy nie alleen wêreld skep of stig nie. Die mens doen dit steeds **ko-eksisterend** of in **medebetrokkenheid** met die ander in sy wêreld.

Sodanige skepping en stigting vind by implikasie egter ook met betrekking tot die mens se **arbeids- en bestuurswêreld** plaas en staan hy ook in hierdie geval nie net in 'n bepaalde verhouding tot homself nie, maar doen hy dit ko-eksisterend of in medebetrokkenheid met sy mede-arbeids- en bestuursmens. Oberholzer (1962: 261) beskryf dié medemenslike-betrokkenheid op 'n besonder treffende wyse wanneer hy dit soos volg beskryf:

"Dag vir dag leef en beweeg en werk hy tussen andere en saam met andere en deel hulle lief en leed met mekaar.

Hy wat self die troffel in ootmoed hanteer, sal nie afbreek waar 'n ander die mure help bou nie.

Hy wat in dankbaarheid ploeg en plant om die lewe te voed, sal nooit die saad ontwortel wat sy buurman in die sweethitte van die dag verbou nie.

Hy wat daagliks om hom opmerk hoe andere spartel en swoeg om te lewe en behoue te bly, sal die taal van sy eie polsende are verstaan.

Agting, respek en erkentlikheid vir jou lewe jou arbeid en strewe, ontvang jy van andere wanneer jy so lewe en werk dat jy vir jouself en jou eie arbeid respek en agting het."

Hierdie arbeids- en bestuurswêreld waarin die mens **ko-eksisterend** is, kan met ander woorde nie maar net beskou word as 'n vitale milieu of omgewing soos in die geval van die dier wat net in sy besondere leefgebied bestaan nie, maar is die mens se wêreld 'n wêreld waaraan hy self meedoen om dit as wêreld vir hóm en vir die ander as sinvolle eksistensieruimte bewoonbaar te maak. Dit is gevolglik eers wanneer die mens sy wêreld as **bewoonbaar** ervaar, dat daardie wêreld vir hom 'n ruimte met die ander word waarin hy in geborgenheid kan eksisteer. Eers dan kan eksistensie beskou word as **sinvolle in-die-wêreld-wees** (Du Plooy, 1981: 40-41).

In aansluiting hierby wys Van Rensburg en Landman (1986: 41) daarop dat die Eksistensiefilosofie veral in verset kom teen 'n sogenaamde atomisme (opsplintering) en die verobjektivering van die denke oor die mens (die mens is geen atoom of 'n ding nie), en gevolglik word die klem vervolgens geplaas op die eksistensie en die **mens se uniekheid**.

4. DIE MENS AS SYNDE-UNIEK-WEES: "SUI GENERIS"

Vanweë sy **radikale andersheid as ander syndes** beklee die mens in sy **oerwesendheid** 'n unieke posisie in die ryk van die lewende syn, as synde "**sui generis**" (Oberholzer, 1967 [a]: 19; Van Rensburg & Landman, 1986: 206), waarmee bedoel word dat die mens tot sy eie geslag alleen behoort (Oberholzer en Greyling, 1981: 122),

of anders gestel, as voortkomend uit die syn vanweë verworteldheid in die syn as menslike-syn in synsongeslotenheid (Oberholzer 1967: 60).

Hierdie uitsonderingsposisie van die mens as unieke wese word op 'n besondere wyse deur Scheler (Noordam, 1970: 8) beklemtoon wanneer hy sê:

"...hij is een **Sonderwesen** met een aparte **Stellung im Kosmos.**"

Greyling (1976: 172-173) sluit by hierdie gedagte aan wanneer hy daarop wys dat juis die feit dat die mens 'n radikale en totale uitsonderingsposisie in die ryk van die lewende syn beklee, daarop dui dat hy in sy menswees by menswording betrokke is. Met ander woorde, die mens kan beskou word as 'n lewende syn in **eksistensiële-eties-futuristiese gemoeidheid**. Die mens se menswees dui dus op menslike gekonfronteerdheid met die eise van die reïne menslikheid; as mens moet hy 'n beter mens, 'n mooier mens, 'n edeler mens en dus 'n nobeler draer van waardigheid word. Hierdie verwoording en besegginge kan egter slegs op die mens van toepassing wees omdat hy 'n uitsonderingsposisie as **skepsel-persoon** beklee asook vanweë die feit dat die mens nie sy wêreld voltooid aantref soos die plant en die dier nie.

In teenstelling met die **dier** wat in 'n **geslote wêreld** arriveer en deur sy instinkte-bepaalde wêreld lewe, arriveer die **mens** in 'n **ope wêreld**, met ander woorde in 'n onvoltooide en onvoltooi-bare wêreld. Sodanige wêreld wat die mens by geboorte betree en waarbinne hy **mens-in-wording** (*vide*, paragraaf 5 van die onderhawige hoofstuk) is, hou aan hom 'n verskeidenheid en uiteenlopende moontlikhede voor wat hy kan aktualiseer. Dié moontlikhede bly egter altyd onvoltooide moontlikheid, aangesien elke modus van menslike synde in sy ontiese ongeslotenheid permanent openheid bly (Oberholzer, 1968: 276). Die mens as unieke wese beskik gevolglik oor die moontlikheid om in hierdie onvoltooide wêreld telkens deur sy eksplorاسie en emansipasie die vorige grense wat die wêreld vir hom gestel het, te deurbreek om op so 'n wyse tot nuwe insigte en wêreldverhoudinge te kom. Sodoende gee die mens

al ontdekkende en al wordende betekenis aan sy wêreld en stig hy sy eie beleweniswêreld (Nel, 1968: 7-8).

In sy gemoedheid met eie wêreldkonstituering is die mens dus voortdurend besig om sinvolle verhoudings met diegene wat sy lewensweg kruis, te stig. Die mens se wêreldkonstituering bereik egter nooit voltooiing nie, aangesien hy hom in 'n onvoltooide wêreld bevind. Anders as die dier beweeg die mens nie in vaste bane nie, en gevolglik is die blind-kousaal-meganiese as 'n vanselfsprekende en vanselfgebeurende bestaan nie deel van die mens se weg nie (Coetzee, 1975: 41). Die mens is dus vanweë hierdie synsongeslotenheid van hom noodgedwonge verplig om onder die **gesag van norme** te staan, want **openheid sonder normatiwiteit** is 'n "**cotradictio in terminis**", terwyl geslotenheid met normatiwiteit die geslotenheid vernietig (Oberholzer, 1967: 64). Die opvallendste **onderskeid tussen die mens en dier** tree hier na vore en word soos volg deur Oberholzer (1954: 115) benadruk:

"Dit is op grond van die mens se verbondenheid met en gebondenheid aan waardes, dat daar van 'n mensgemaakte wêreld, die wêreld van die kultuur, sprake is. ... Geen dier ken waardes, het waardes of huldig waardes nie."

Die voormelde fundering lê vir Coetzee (1975: 44) daarin dat die mens onder alle lewende wesens die **enigste** is wat blyke van sy **oergemoedheid met norme** gee. Weens die feit dat die mens volgens hierdie norme kan kies, besluit en handel, staan die **etiese** ook in verband met die **normatiewe** (Erasmus, 1959: 14). Daarom kan die mens in sy **uniekheid** beskou word as **waarderende-, normerende- asook eties-synde**.

Symington (1995: 120) skryf hierdie uniekheid van die mens verder ook hieraan toe:

"Die mens het 'n **gewete**. Dit is sy verbindingskakel met die wysheid van die eeue, sy tradisies en geskiedenis, asook die **norme** van die samelewing. Dit is 'n interne voorligtingsstelsel waarvoor ons beskik en wat ons vermaan, aanmoedig, bestraf of inspireer en wat ons voortdurend aan ons verantwoordelikhede en konsekwensies van ons daade herinner.

Iemand met 'n afgestompte gewete onderskei moeilik tussen goed en kwaad, mooi en sleg." (Eie beklemtoning.)

Hierdie unieke uitsonderingsposisie wat die mens in die ryk van die lewende syn beklee, moet dus grootliks daaraan toegeskryf word dat hy **normatiewe synde** is. Deur hom sodanig te kwalifiseer, word die mens van die **a-normatiewe** onderskei, omdat alle mundane feitlikhede, uitgesonder die mens, tot laasgenoemde orde behoort (Oberholzer & Greyling, 1981: 116). Die mens bevind hom derhalwe **nooit en nêrens buite** die aanwesigheid van die **normatief-normerende** nie, terwyl die nie-menslike hom nooit en nêrens daarbinne bevind nie (Oberholzer, 1967: 64).

Uit die voorafgaande eksposisie kom dit duidelik na vore dat die mens **wesenlik en totaal anders is** as alle ander syndes. Die mens is 'n unieke wese wat geheel-en-al nie met die dier vergelykbaar is nie (Landman, et.al., 1975 [a]: 102), aangesien hy 'n vrye en selfbewuste subjek van denke, keuse, beslissing en handeling is en oor 'n behoorlikheidsbewussyn beskik. Die mens weet van die behoorlike en die onbehoorlike, hy ken waardes en norme, hy onderskei en kies tussen goed en kwaad, hy beskik oor die vermoë tot sedelike insig en hy ken keuse, die vryheid en daarom ook die verantwoordelikheid (Gunter, 1978: 87). As sodanige unieke wese word die mens egter nie as **eties-synde** gebore nie, maar moet hy dit eers word.

Ontologies beskou, is dit derhalwe só dat elke mens self iemand wil wees, maar nie slegs self iemand wil wees nie, **hy móét dit ook wees en toenemend word** (Van der Merwe, 1976: 32). Om dus mens te wees en mens te word, is 'n ontiese gegewene en dui daarom op ononderbrokenheid van die oomblik van die mens se geboorte tot by sy sterwensuur. Tussen hierdie termini speel die menswording van die mens se menswees as **normerkennende en normgehoorsamende** en gevolglik ook as **antwoordende en verantwoorde aangeleentheid**, hom dan ook af.

5. DIE MENS AS SYNDE-ONDERWEG-WEES: "HOMO VIATOR"

Volgens Oberholzer (1964: 270) kan die **primêre opgawe** van menswees in die lig van die voorafgaande agtergrond beskou word as

menswording; derhalwe is die mens nie net nie, nee, hy wórd en hy wórd tot sy dood, hy is onderwagsynde: "**homo viator**". Met ander woorde, die mens kan weens sy **syngeslotenheid** nóg sy ontwerp van 'n leefwêreld nóg sy selfontwerp ooit voltooi. Juis om hierdie rede word die mens as "**homo viator**" beskou; 'n **onderwagsynde wese** vir wie die **weg belangriker is as die herberg**. Hy is immers by sy eie menswording betrokke en daarmee 'n vormgewer aan die idee van die mens (Du Plooy, et.al., 1985: 58).

Dié besondere posisie wat die mens in die ryk van die lewende syn beklee, kom dan ook hierin tot uitdrukking, naamlik dat die mens geen loutere "**Soseinmüssen**" (so-moet-wees) is nie, maar 'n "**Anderswerdenkönnen**" (anders-kan-word) in die besef van 'n "**Anderswerdenmüssen**" (anders-móét-word) vanweë 'n "**Anderswordensollen**" (anders-behoort-te-word) (Oberholzer, 1964: 272; Oberholzer & Greyling, 1981: 19). Dit is dan presies hierdie **anders-behoort-te-word**, hierdie behoortlikheidsbesef, wat menswees tot so fundamenteel anders-wees verhef.

Met betrekking tot hierdie anders-behoort-te-word, impliseer **wording** nie noodwendig **verandering** nie, alhoewel dit gewoonlik as verandering beskou word. In die **begeleidingswerklikheid** is wording nie willekeurig nie, maar dui dit op 'n gebeure waar die volwassene die nog-nie-volwassene lei na dit wat hy behoort te wees. Wording is derhalwe 'n begeleidingsgebeure wat vir die begeleier reeds by geboorte van die begeleiding 'n aanvang neem. Die begeleiding se dialoog en verhouding met ander kom te voorskyn in 'n definitiewe wordingsgang wat hy stel tussen nie-meer-wees-nie en nog-nie-is-nie. Sodoende word die begeleidingslewe van die begeleiding deur **andragogiese steungewing** tot 'n volle lewe omskep, dit wil sê **sy anderswording** in die rigting van volwassenheid word deur 'n toenemende selfstandigheid gekenmerk. Wording impliseer gevolglik **wordingshulp** wat neerkom op die verheffing as opheffing van 'n volwassene-wordende tot volwaardige volwassenheid, met ander woorde 'n **volwassenheid van dit wat behoort-te-wees**. Hierdie wordingshulp kan insluit: dialoog-verheffing, verantwoordelikhedsverheffing, keuse-verheffing, betekenis-verheffing, tyd-verheffing en waarderealiserings-verheffing (Van Rensburg & Landman, 1986: 226-227).

Die mens is egter tydens die voormelde begeleidingsgebeure nie net op ander aangewese vir sy wording nie, maar hy moet self ook iemand word en gevolglik lê die **inisiatief vir menswording dus in homself opgesluit**. Elke mens behoort derhalwe elke oomblik van sy lewe van homself iets te probeer maak (Oberholzer, 1964: 273, 283) Noordam (1970: 8) beklemtoon hierdie gedagte wanneer hy sê:

"... mense word nie gebore, maar gemaak, ... en daarom moet de tyd dat men er iets van kan maken goed worden gebruikt."

Die voormelde uitspraak dui by implikasie daarop dat daar van die mens verwag word dat die mens wat hy is, die menslike wat met sy menswees gegee is, tot egte menslikheid moet laat gedy. Die menslike as onderskeiding moet die menslike as appèl tot menslikheid laat word. Die mens is dus ontologies gesproke nie net synsvorm nie, maar ook synswyse en het geen ander keuse nie as om sy synsvorm **via** sy synswyse, in die totaliteit daarvan, tot 'n bepaalde wyse van wees te laat word. Sodanige wording van die mens kan weens sy synsongeslotenheid egter **nooit voltooidheid bereik nie** (Oberholzer, 1964: 273). Die mens kan derhalwe as onvoltooid en onvoltooibaar beskou word (Van Loggerenberg, 1978: 4) en daarom is die mens dus **onaf**, dit wil sê hy is in hierdie **aardse bedeling** steeds 'n **wordende mens** (Landman, et.al., 1975 [b]: 29) en het in die woorde van Michael Landmann (1966: 11):

"...geen onveranderlijk afgesloten zijnstoestand."

Die mens is dus openheid en kan in die lig van dié synsfeit 'n onbetwisbare aandeel hê in sy eie wording. Oosterbaan (1966: 9-10) dui tereg in hierdie verband aan:

"Ieder menselijk-zijn is een behoren-te-zijn, daardoor is **wording** noodzakelijk. De mens kan zich onttrekken aan het zò-zijn als hij nu is en dan worden tot wat hij meent te behoren-te-zijn."

Uit die voorafgaande opmerking kom dit duidelik na vore dat die mens betrokke is by die syn en dat hy dus ook vanweë sy **eties-**

synde-betrokkenheid toenemend verantwoordig verskuldig is aan die eise wat vanuit die syn tot hom gerig word. Weens sy persoonlike ongeslotenheid kan die mens dus beluister en kan hy verstaan, aangesien hy aangeroepene, aangesprokene, aanhorende, antwoordende, gehoorsame synswyse in die volle werklikheid van sy persoonwees is, en dit derhalwe beteken dat hy self antwoord kan en moet gee op die eise van die hoogste humaniteit vanweë 'n **oerbetrokkenheid by die menswording** (Landman, 1969: 2).

6. DIE MENS AS SYNDE-KULTUURWESE: "HOMO CULTUS"

Dit is dan ook juis hierdie betrokkenheid by menswording wat volgens Van Rensburg en Landman (1986: 101) terselfdertyd die vergestaltung is van die mens se **kultuuroopdrag**. Sodanige kultuuroopdrag dui op die aanhoudende, veredelende en dissiplinerende verowering van kultuur deur bewerking van die menslike natuur, wat dan vir die mens neerslag vind in die natuurbewerking om hom. Die mens is as "**homo cultus**" ("**homo**" - Latyn vir mens; "**cultus**" - Latynse deelwoord vir **kultuur** en verkry van die woord "**colere**") (Simpson, 1971: 116, 160, 277) **kultuurwese**, hy is dus dié wese wat verantwoordelik is vir die bewerking, bebouing, bewaring en veredeling van die grond.

Van der Walt (1990 [c]: 150) beskryf **kultuur** egter as 'n baie omvattender begrip:

"Dit sluit onder andere in (1) gewoontes, (2) gedrag, (3) gebruike, (4) materiële en geestelike skeppinge (soos geboue en kunste), (5) instellings (soos die huwelik en die staat met sy wette), (6) **waardes of norme**, asook (7) die lewensvisie en uiteindelik (8) die religie van 'n bepaalde groep mense. (Kortliks: alles wat die mens van die natuur en sy omgewing maak.)" (Eie beklemtoning.)

So beskou, dui kultuurarbeid op die bewerking van die lewensakker. Sodanige bewerking van die lewensakker is egter sonder die aandeel van die **normatiewe in sy normerende funksies** ondenkbaar (Oberholzer & Greyling, 1981: 124). Wie kultuur nie volgens **hoë sedelike norme** bou nie, skeep in der waarheid vir homself en vir

ander kultuurgenote chaos en maak 'n volledige lewe hier op aarde onmoontlik. Heyns (1973: 31) voeg op treffende wyse verder hieraan toe:

"Mens-wees is skepper-wees. Wie met die natuur besig is, skeep kultuur. En wie kultuur skeep, is besig om sy stempel as mens op die natuur af te druk. Hy veredel die natuur, deur daarin te plaas wat daar nie is nie, en uit te haal wat daar nie moet wees nie. Uit hout maak hy meubels, uit wol 'n trui, van 'n dier 'n trekos of 'n huisdier." (Eie beklemtoning.)

Teen die voormelde agtergrond kan kultuur dus definieer word as die mens se bewerking van die natuur om 'n menslike tuiste te skeep. Kultuur behels verder die veredeling van die natuur, met ander woorde ook die menslike natuur waar daar sprake is van beheersing van die menslike aard om hom te beskerm teen sy eie drifte en drange. Drifuitlewing as selfuitlewing kan gevolglik beskou word as 'n skending van wat behoort te wees. Die **kultuurdaad** is in die lig hiervan 'n **skeppende daad** en is **gerig op wat behoort te wees** (Van Zyl, 1973: 262-263).

Hoewel die mens in sy wese **kultuurwese** is, beteken dit geensins dat hy met 'n kultuur gebore word nie, maar word hy dit eers vanaf die oomblik dat hy die eerste lewenslig aanskou, omdat hy dan in 'n wêreld arriveer waar daar 'n gevestigde kultuur is. Die mens kan derhalwe nie op biologiese wyse kultuur erf nie, maar moet dit deur hom verwerf word. By geboorte word die pasgeborene 'n deelgenoot van 'n besondere gemeenskap waarin daar besondere waardes en norme gehuldig word. Dit beteken by implikasie dat die mens by geboorte in 'n samelewingstruktuur arriveer wat op 'n **partikuliere wyse gestalte gee aan waardes en norme**, en hy kan gevolglik nie anders as om op 'n partikuliere wyse uitdrukking te gee aan die lewenswaardevolle nie. Sodoende skeep die mens sy eie hede uit die verlede. **Kulturaliteit** dui op sy historiese bepaaldheid, in die sin dat die waardevolle kultuurgoed uit die verlede as rig- en meetsnoere in die hede en toekoms behoort te geld (Van Rensburg & Landman, 1986: 101).

Ofskoon die mens vanaf geboorte **kultuurwese** is, voldoen hy dus nogtans nie uit die staanspoor aan die kultuurvereistes nie. In sy ontisiteit as mens is hy kultuurwese, wat meebring dat hy met **kultuurwording** gemoeid is. Dit wil sê, hy is 'n wese met 'n kultuuroopdrag. Die mens se betrokkenheid by menswording is dus terselfdertyd die vergestaltung van sy kultuuroopdrag wat die beste gedy onder die begeleiding van 'n behoorlike volwassene. Die opgawe vereis dat die volwassene die volwassene-wordende binne 'n partikuliere kultuurmilieu so moet lei en begelei dat hy in 'n toenemende mate sal voldoen aan die behoorlikheidseise, en die volwassene-wordende daardeur uitdrukking kan gee aan eie volwassenheid.

Om gevolglik tot eie volwassenheid te kan kom, moet die volwassene-wordende vertrouwd raak met sekere kennis, vaardighede, waardes en norme, terwyl dit die volwassene se verantwoordelikheid is om op 'n doelbewuste, opsetlike en stelselmatige wyse die volwassene-wordende op toenemende wyse by 'n bepaalde kultuurverband in te lei en in te lyf (Kilian, 1971: 3). Deur hierdie inlywing in die kultuurgoedere, dit wil sê alles wat waarde het vir die kultuur (Odendal, *et.al.*, 1988: 625), ontwerp die volwassene-wordende sy eie waardes en norme soos aanvaar deur die betrokke milieu (Goosen, 1973: 14).

Dié **kultuurmilieu** wat hier ter sprake is kan derhalwe omskryf word as die omgewing of sosiale kring waarin die mens tuishoort, verkeer en opgroei (gedy) tot dit wat die ganse geestelike besitting van 'n volk op **elke terrein** omvat (Odendal, *et.al.*, 1988: 625, 700). By implikasie beteken dit dus dat ook die **menslike arbeidsterrein** by die kultuurmilieu ingesluit word en daarom sal daar vervolgens aandag geskenk word aan die gedagte dat die mens ook as 'n **arbeidswese** gereken kan word.

7. DIE MENS AS SYNDE-ARBEIDSWESE: "HOMO FABER" EN "ANIMAL LABORANS"

In aansluiting by die voorafgaande paragraaf kan die mens se **arbeid** as 'n deel van die samelewing se **kultuurwerk** beskou word. "**Kultuur**" word in 'n breë sin verstaan as die geheel van 'n samelewing se geestelike en fisieke bemoeienis met sy omgewing so-

wel as die produkte van daardie bemoeienis. Kultuuraktiwiteite wentel gevolglik om 'n kern van vaste oortuigings en waardes waarvandaan daar dan riglyne en norme uitgaan na die mens se lewe van elke dag. In die boesem van die kultuur van 'n samelewing sit dus 'n sekere geloofsoortuiging, 'n vaste en oorgeërfde beskouing oor die mens en sy wêreld, waaraan die **lewe en werk** van die gemeenskap geörienteer word. Gevolglik word ook die mens se **daaglikse arbeid** daaraan geörienteer, daardeur gemotiveer en ook daardeur gevorm (Van Wyk, 1982: 1).

Wat die begrip "**arbeid**" betref, is daar reeds in hoofstuk 1 paragraaf 3.3.4 gepoog om die onderskeiding tussen "**arbei**", "**werk**" en "**handel**" te verduidelik. Daarmee saam is daar ook reeds in die voorafgaande opmerkings aangedui dat die mens as kultuurwese by magte is om die natuur in kultuur te omskep. Die mens as "**homo faber**" ("**homo**" - Latyn vir mens; en "**faber**" - Latyn vir handwerkend, vervaardigend, tegnies: die handwerkende, vervaardigende mens) vervaardig dus vir homself dinge (apparatuur) om die lewe te vergemaklik (Van Rensburg & Landman, 1986: 251). Van Wyk (1988: 8) voeg hieraan toe dat wat "**werk**" betref, "**homo faber**", die mens is wat dinge maak. Die mens is egter hier gerig op die duursaamheid van dinge en die **stabiliteit** van die lewe.

Dié stabiliteit van die lewe help die mens om sy identiteit te behou: hierdie stoel, daardie tafel help die mens om **tuis** te voel en homself te herken. Die mens stel dus deur sy werk 'n objektiewe wêreld daar waarin hy kan woon en van sy eie bestendigheid seker kan wees. Hy maak 'n "**wêreld**" uit die natuur, bestendigheid uit die ewige beweging en uit die kom en gaan van die biologiese gebeure.

Hierin gebruik die mens egter geweld deurdat hy **voorwerpe** maak uit die materiaal van die natuur. So kap hy 'n boom af om meubels te maak en verkrag hy die natuur om vir hom 'n wêreld te maak. Dít is onvermydelik en dit is dus vir die mens in die aard van sy **werk** geleë.

Saam met hierdie fisiese produksie, en daaraan voorafgaande, is daar egter ook die **denkbeeld** van die beplande handeling. Die mens wat werk, maak dus vooruit in sy gedagtes "**modelle**" van wat

hy beoog om te gaan maak. Sodanige denk-plan van die werk het self 'n hoë mate van stabiliteit, terwyl die produkte van die werk veelvoudig is en verander kan word. Saam met sy denk-model maak die mens ook gereedskap as middele met die oog daarop om sy doel te bereik. Dié gereedskap wat die mens maak, gee ook bestendigheid aan die werk.

In die lig van die voorafgaande opmerkings is die onderskeiding wat Arendt (1958: 79) ten opsigte van **"werk"** en **"arbei"** maak daarin geleë dat die woord **"arbei"** veral na die mens as **"animal laborans"** verwys, as die **werksame natuurwese**. Hier het 'n mens dan veral te doen met die privaat sfeer van die lewe. Die mens is dus besig om daardie handeling uit te voer wat vir sy eie voortbestaan nodig is. Dié aktiwiteit wat **"om te arbei"** genoem word, bring derhalwe **geen blywende produkte voort nie**. Hierdie produkte word so vinnig verbruik as wat hulle voortgebring word. Die **biologiese lewe** van die mens is hier op die voorgrond. Kenmerke van die aktiwiteite binne hierdie sfeer is byvoorbeeld vrugbaarheid en gebruik. Die krag waaruit hierdie handeling voortkom, is die lewensdrang van die mens self. Die mens se lewenskrag bring dus produkte voort wat die lewenskrag voed wat weer nuwe produkte voortbring. So is die **arbeidsgebeure oneindig**, dit word vir elke mens alleen met die dood afgesluit.

Tydens hierdie gebeure ondervind die mens die afwisseling van vermoeienis en verkwikking, moeite en blydschap, arbeid en rus. Die arbeidsgebeure is 'n bron van groot blydschap en bevrediging vir die mens. Terwyl hierdie gebeure deur vrugbaarheid na oorvloed dreig, het dit steeds ten doel: die verbruik en die versterking van die lewenskrag self. Daarom is **"om te arbei" blywend as handeling**, maar **verganklik ten opsigte van die produkte** daarvan (Van Wyk, 1988: 7).

Beerling, et.al. ([S.a.]: 11) merk in hierdie verband op:

"Dat de mens werkt, d.w.z. zich inspanning getroost, is een natuurnoodzakelijkheid, omdat hij anders zou omkomen. Dat hij tussen zichzelf en de natuur dingen, producten van eigen vaardigheid en vindingrijkheid, schuift is ten opzichte van die natuurnoodzakelijkheid iets specifieks. De

mens is dus zowel **animal laborans** als **homo faber** en het werk bouwt "in" de natuur een "kunstmatige" wereld van dinge as een complex van middelen voor haar bewerking en onderwerping ..."

As 'n mens volgens Heyns (1986: 250) teen die voorafgaande agtergrond arbeid in 'n omvattende sin van die woord tot die kategorie van kultuurgestalties wil reken, is arbeid dus nie n t die menslike aktiwiteite van beheersende vormgewing aan natuurmateriaal nie, maar is dit ook die menslike aktiwiteite van **leidende vormgewing aan mensemateriaal**. So beskou is arbeid derhalwe nie n t vir 'n fisiese bestaan nie, maar ook vir 'n **sosiale bestaan** verantwoordelik. In die arbeid gaan dit dus fundamenteel om die persoon van die mens en ook om die persoon van die **medemens**, met diep ingrypende konsekwensies vir die menslike samelewing.

Volgens Du Plooy (1981: 115-116) het die grondliggende eis van sodanige diensbaarheid aan die medemens ook 'n sosiale funksie **want deur die arbeid** tree die mens in 'n **besondere dialoog** met die medemens. Hierdie medemenslike bestaan-vir-mekaar spreek veral baie duidelik uit die mens se arbeidslewe deurdat die mens elke oomblik van sy dag gebruik maak van die **produk van 'n ander** se arbeid.

'n Ontsluiting van hierdie sin van deelname aan w reldstigting deur ook "**homo faber**" te wees, sluit vir die mens die begryping van die rol van gedissiplineerdheid, sowel as pligsbesef in en daarmee saam ook die respek vir die medemens se eiendom, status en posisie in die samelewing. Verder is 'n besef van verantwoordelike arbeidsbeoefening ook bevestiging van die besef dat die mens nie maar alleen kan maak soos hy dit goed dink nie, maar is hy ook in verpligting teenoor die medemens om die wêreld nie net vir homself nie, maar ook vir h m (sy medemens) bewoonbaarder te maak.

Met verwysing na die voorafgaande kan dit nie anders nie as om die menslike **arbeidsbestaan** as 'n **afhanklike bestaan van ander** te interpreteer. Met ander woorde, dit spreek duidelik dat daar ook by die arbeidsgebeure 'n nood aan 'n medeganger sal bestaan

en wel in die sin van 'n saamgaan van 'n arbeids-volwassene met 'n arbeidsvolwassene-wordende.

In aansluiting hiermee is die arbeidsmens nie 'n objek of ding nie, maar is hy dialoog. As sodanig gee sy **dialogiese gemoeidheid** uitdrukking aan sy wese en daarom bestaan daar beslis 'n **dialogiese en diagogiese verhouding** tussen hierdie twee mense. Die agogiese vind dus in die dialogiese sy funksievoltrekking van 'n ontmoeting en 'n ontmoetwording. Met ander woorde, dialoog bevestig die relasie tussen die mense in 'n begeleidingsituasie en die feit van andragogiese werklikheidsgebeure, naamlik dat 'n begeleier en begeleiding mekaar in die begeleidingsgebeure ontmoet en mekaar tegemoet tree. In die arbeidsituasie word die begeleiding dus **ontmoet as openheid-in-toekomstigheid**.

Die andragogieker wat **sodanige ontmoeting beskrywe**, het dus te make met die **begeleiding-in-dialoog** op weg na 'n bestemming. Om gevolglik van enige waarde te wees, moet die dialoog nie alleen **voltrek** word nie, maar moet die dialogiese ook elke keer op 'n verheffing van die dialoogvoering afgestem wees. Indien daar egter geen verheffing van dialoogvoering plaasvind nie, dui sodanige gebeure op 'n verlaging of vervlakking en kan die betrokkenes nie meer langer as mekaar se medegangers beskou word nie, maar eerder teëstanders en vyande (Swart, 1983: 10-11; Oberholzer, et. al., 1994: 123-124).

Teen hierdie agtergrond dui dialoogvoering dus op aanspreek, aanhoor en antwoord gee. **Dialoog** kan daarom beskou word as die **oervorm van die menslike tweegesprek**. Die kan-nog-nie-self-nie noodroep van die nog-afhanklike en nog-nie-verantwoordelike volwassene-wordende spreek die begeleier aan. Oberholzer, et.al. (1994: 124) wys voorts daarop dat Nitschke meen dat dit steunbehoewende begeleiding is wat die begeleidingsgebeure inisieer. Dit gebeur dikwels dat die volwassene-wordende sy eie onvolwassenheid nie openbaar nie en derhalwe is sy vernet teen hulpverlening juis die wyse waarop hy steun soek. Die **steunaanbieding** van die begeleier is gevolglik die begeleiding se antwoord op die appèl wat hy tot die begeleier gerig het en waarop hy nou moet beantwoord: Aanvaar hy hierdie aangebode steun, word die

begeleidingsgebeure voltrek. **Aangesprokenheid** het dus 'n beslister verband met die inisiëring van die begeleidingsgebeure.

Onties bly die mens sy hele lewe lank aangesprokene, en daarom word dit van hom verwag om te antwoord op sy bevraagdhed deur **arbeidend en deelnemend** sin te help ontvou. Hierdie antwoord op sy geroepenheid beteken dat die mens moet arbeien en doen wat sy hand vind om te doen. Hy moet dus as arbeidende mens op aarde besig wees met taakvervulling. Hierdie taakvervulling beteken dat die mens skeppend, herskeppend en omskeppend die wêreld sal beheers, met die oë altyd gerig op wat **behoort te wees as dit wat waardevol of van waarde is**. Die aanvaarding van hierdie wonderlike roeping, deur dit in gehoorsaamheid te doen, dui daarop dat die mens as sy aardse bestemming volwassenheid bereik het (Van der Merwe, 1978: 55-57). Oberholzer (1977: 73) voeg hieraan toe dat:

"'n Mens is volwasse wanneer jy jouself volledig aanvaar het en bereid is om met dit wat jy het en jou 'gegee' is iets te maak. Dit beteken dus geen passiewe berusting in wat jy is nie, maar om van jou menswees via dit wat jy het en is iets te maak."

Kitching ([S.a.]: 4) sluit hierby aan wanneer hy daarop wys dat die mens voortdurend aangespreek en geroep word om die aarde te bewerk, te verbou en te beheers. Om hierdie rede is arbeid nie net maar 'n saai roetine van elke dag nie, maar is dit vir die mens 'n antwoord op sy roeping.

Dat 'n **integrale deel van menswees** die onvermydelike van arbeid is, is uit die voorafgaande baie duidelik. Dit wil sê om mens te wees, beteken ook om arbeider te wees. Die mens se **lewensopvatting** (vide, Hoofstuk 5 paragraaf 2) bepaal dan ook sy **arbeidsbeskouing** en die **gesindheid** waarmee sy arbeid verrig word. In die lig hiervan is niemand ter wêreld dus gesindheidsloos nie, hoewel alle mense se gesindhede nie dieselfde is nie. Indien iemand se arbeidsgesindheid verkeerd is en bly, beskou hy alle arbeid as, byvoorbeeld dwang, sleurwerk, opdrag, onnodigheid, lastige rusverstoring of verveling.

Die korrekte arbeidsgesindheid daarenteen is 'n saak van diens en dienslewering, van geloof, verwagting en toewyding, en is die gehalte van die arbeid dienooreenkomstig, afgesien van die tipe werk of waar dit gedoen moet word. Daar is verder dan ook vlyt en ywer, toewyding en spaarsaamheid, verantwoordelikheid en lojaliteit aanwesig. Oberholzer (Cronjé, et.al. [1958]: 270-271, 276-277) gaan in hierdie verband voort met 'n treffende aanhaling van Ds. H.A. Visser:

"Hoe sien wij ons werk? Zien we alleen maar dat dooie werk van ons of staren we ons alleen maar blind op de propaganda van alle kanten, die ons vele vage dingen belooft en tegelykertijd onze arbeidsvreugde vergalt door op te roepen tot stelselmatige ontevredenheid;

of zien we alleen maar botte materialisten, die centen verdienen, arme, zielige mammondienaars, afgestompte geldaanbidders, op wiers guldens nog steeds staat: 'God zij met ons' en wier Heilige Schrift het spaarbankboekje of wier enige vreugde de film en het biertje is;

of zien we onze naaste in de verte, voor wie we werken; **zien we in het donker van de mijngang de lieve ogen van ons kind glinsteren of het naar ons toegewende gezicht van onze vrouw;**" (Eie beklemtoning.)

Die bovermelde aanhaling beeld op 'n besondere wyse veral die innige en direkte verband uit wat daar tussen arbeid en die mens se **gesinslewe** bestaan. Die doel van die mens se arbeid is beslis ook om sy gesin in stand te hou. Wanneer alle sin en vreugde aan die arbeid dus vir hom verlore gaan, iets wat deesdae so dikwels gebeur, bly daar vir die mens nog altyd die gedagte oor dat daar vir sy vrou en kind gewerk word. Ten spyte van hoe swaar die arbeid dan ook al mag wees, bly dit vir die gesinshoof ongetwyfeld een van die aangenaamste gedagtes om te weet dat sy gesin 'n dak oor hul kop het en dat hy hul van kos en klere kan voorsien. Die **groot vraag** is en bly egter: **Watter lewensopvatting uit ons arbeidsgesindheid spreek** (Oberholzer: [1958]: 276-277).

In die konteks van die onderhawige studie is dit dan ook belangrik dat die **arbeids- en bestuursmens** sal beseef dat hy 'n groot taak het om sy eie lewensopvatting (**vide** hoofstuk 5 paragraaf 2) in hierdie verband as voorbeeld vir die begeleiding voor te leef. In dié verpligtingskarakter van die lewensbeskouing lê dan ook die **beseef van verantwoordelikheid** opgesluit. Dit wil sê, die aanvaarding van die eise van behoorlikheid dwing ook die arbeids- en bestuursmens om in gehoorsaamheid aan sy lewensooruiging sy kragte en talente na behore te gebruik in diens van sowel homself as sy medemens (Van Rensburg & Landman, 1986: 105).

Heyns (1986: 250) beklemtoon ook hierdie gedagte wanneer hy daarop wys:

"...arbeid is daardie bewustelik-beplande, vormgewende aktiwiteite ... wat gerig is op 'n buite die arbeidsaktiwiteite gerigte doel, naamlik: sy eie lewensonderhoud, 'n algemene lewensontplooiing, op die heil van sy naaste en op die instandhouding van die samelewing."

In arbeid gaan dit derhalwe fundamenteel om die persoon van die mens asook om die persoon van die medemens, met diep ingrypende konsekwensies vir die menslike samelewing. Met ander woorde, arbeid is nie nêr vir 'n fisiese bestaan nie, maar ook vir 'n sosiale bestaan verantwoordelik; arbeid dui dus nie nêr op die menslike aktiwiteite van beheersende vorming aan natuurmateriaal nie, maar ook op die menslike aktiwiteite van **leidende vorming aan mensemateriaal** (Heyns, 1986: 250). **Leiding gee** verwys dus **in arbeidsverband** onder andere ook na die gee van opdragte asook die motivering van mense op so 'n wyse dat hulle optrede ooreenkomstig die doelwitte en planne van die betrokke instansie gerig word. **Leiding neem** dui verder op die op dreef bring van **bestuursaktiwiteite** asook die op dreef hou daarvan (Cronje, et.al., 1994: 78).

In die voormelde konteks kan **bestuur** dus beskryf word as: Daar die gebeure waardeur individue in **leidinggewende hoedanighede** (binne die werksmilieu), sowel menslike as ander hulpbronne so doelmatig moontlik aanwend met die oog daarop om sekere produkte en/of dienste te lewer en om ook in bepaalde behoeftes te voor-

sien, sodat die onderneming se gestelde doelstellings daardeur bereik kan word (Marx, 1984: 160-161). Hiermee word die aanleentheid van die mens as "**synde-bestuurswese**" te berde gebring.

8. DIE MENS AS SYNDE-BESTUURSWESE: "HOMO ADMINISTRATOR"

Die mens het reeds van die vroegste tye af groepe begin vorm met die oog daarop om hul gemeenskaplike doelstellings te bereik, aangesien hulle tot die besef gekom het dat dit nie deur individuele pogings verwesenlik kon word nie. Op hierdie wyse het ondernemings dan ook mettertyd tot stand gekom waarin **bestuur** onontbeerlik geword het om die individuele pogings te koördineer. Soos wat die gemeenskap se behoeftes egter geleidelik meer gesofistikeerd geraak het, het daar groter groepe tot stand gekom en het daar ondernemings ontstaan wat die belangrikheid van die **bestuurder** se taak verder verhoog het (Kroon, 1991: 3). Die mens as "**homo administrator**" ("**homo**" - Latyn vir mens; en "**administrator**" - Latyn vir administrateur, of bestuurder) (Simpson, 1971: 16 en 277) is dus as bestuurder daardie mens wat die leiding in 'n saak neem (Kritzinger, et.al., 1972: 91).

In aansluiting by hierdie inleidende agtergrond is die mens dus as "**homo administrator**" daargestel om oor die georganiseerde skepping te heers, sowel as om dit te beheers deur dit onder meer te **reël of te bestuur**. Sodanige reëlbare handeling van die mens kan getipeer word as sy **bestuurshandeling** en word dit van enige van sy ander handeling wat hy ookal mag verrig, onderskei. Die **ontiese gegewene van bestuur** ("**ontisiteit**" dui op die reële bestaan van bestuur en wil dus die **realiteitskarakter** van bestuur aandui) is derhalwe geleë in die reëlbare handeling wat die mens binne die georganiseerde skepping moet verrig. Om egter deur reëlbare handeling te heers en te beheers, word daar wette veronderstel. Om te heers en te beheers veronderstel verder ook **bestuur**, en in dié sin sou daar dus gesê kon word dat dit een van die mens se opdragte is om die skepping te reël of te bestuur. Hierdie reëlbaarheid lê gevolglik nie in die ontiese wette nie, maar dit is geleë in die skepsel self.

Indien die voormelde ontisiteit van bestuur buite rekening gelaat word, kan 'n bestuurshandeling egter moeilik slegs op grond van die begrip bestuur beskryf en/of tipeer word as bestuur. Die volgende voorbeeld sal dit verduidelik. Op grond van die **semantiese verwantskap** van die begrip "**bestuur**" wil dit lyk of dieselfde handeling uitgevoer word wanneer 'n organisasie en 'n motor bestuur word. Wanneer daar egter gevra word na die ontisiteit van die bestuur van 'n organisasie, blyk dit duidelik te wees dat bestuur in sodanige verband beteken om sake daar te reël, terwyl die bestuur van 'n motor nie as 'n reëlende handeling beskou kan word nie. Word hierdie terme verder nog in Engels vertaal, word die bedoeling nog duideliker: "**manage**" en "**drive**". Die bestuur van 'n organisasie beteken dus in dié sin om te reël of te "manage", terwyl die bestuur van 'n motor dui op "drive". In die lig van hierdie eksplikasie kan daar om die begrip "bestuur" te tipeer nie bloot van semantiese verwante terme of gepositiveerde verskynsels gebruik gemaak word nie, maar moet daar dus van die **ontiese grondtrekke** gebruik gemaak word (Van der Westhuizen, **et.al.**, 1990: 12-14)

Wil 'n mens **bestuur** teen die voorafgaande opmerkings omskryf, kan dit eenvoudig beskryf word as 'n **proses** (gebeure) van aktiwiteite wat deur bestuurders uitgevoer word om 'n bepaalde onderneming of organisasie se doelwitte te bereik, **deur mense** asook materiële hulpbronne daarvoor **in te span**. Eenvoudig gestel, kan daar gesê word dat die **bestuurgebeure vier wesentliche dinge ten doel het**, naamlik: daar word besluit wat gedoen moet word, hoe dit gedoen moet word, opdrag word gegee dat dit gedoen moet word en uiteindelik word vasgestel of die opdragte wel uitgevoer is (Cronjé, **et.al.**, 1994: 77-78).

Bartol en Martin (1994: 6) omskryf bestuur teen hierdie agtergrond soos volg:

"Management is the process of achieving organizational goals by engaging in the four major functions of planning, organizing, leading, and controlling. This definition recognizes that management is an ongoing activity, entails reaching important goals, and involves knowing how to perform the major functions of management."

Uit die bogenoemde definisies blyk dit dat daar sprake is van bepaalde handelingte wat teenwoordig is by die bestuur van 'n organisasie. Bestuur blyk verder ook as opeenvolgende (genetiese) handelingte te wees waar daar 'n voortdurende siklus van beplanning, organisering, leiding, toesig en beheer teenwoordig is ter bereiking van bepaalde neergelegde doelwitte. Bestuur word hiervolgens as 'n **sosiale handeling** beskou, aangesien die bestuurder prinsipieel met die **verwantskappe tussen mense te doen het** en voorts ook met handelingte van die "**mens-in-organisasie**". Soos reeds vermeld kan hierdie bestuurshandelingte tipeer word as bestuur, indien daar aangetoon kan word dat dié handelingte as reëlingshandelingte beskou kan word.

Bestuur bestaan dus uit 'n aantal **reëlbare handelingte** of take wat as **bestuurstake** bekend staan. Indien daar egter by hierdie reëlbare handelingte volstaan word, word daar nog nie werklik bestuur nie, want iets moet eers gereël word. Dit wil sê, bestuurstake moet ten uitvoering gebring word deur iets te reël (Van der Westhuizen, **et.al.**, 1990: 40-43).

In aansluiting by die vorige paragraaf verrig die eietydse bestuurder 'n groot aantal reëlbare handelingte of **bestuurstake** en vervul ook 'n verskeidenheid rolle in die uitvoering van hierdie take. Die volgende take word dan ook volgens Stoner (1982: 11-13) deur die bestuurder verrig asook die volgende rolle deur hom vervul:

- ◆ **Die bestuurder werk in die eerste plek deur en met mense om sy afdeling of die betrokke onderneming se doelstellings te bereik.** Hierdie mense na wie daar verwys word, sluit onder andere laer vlakke van bestuur sowel as persone van buite die onderneming in wat goedere en dienste aan die onderneming lewer of daarvan gebruik maak.
- ◆ **Die bestuurder dien binne die onderneming as kommunikasiekanaal.** Sodanige gebeure vind byvoorbeeld plaas tydens beplanning waar daar doelstellings bepaal word, of tydens aktivering wanneer opdragte gegee word, asook tydens beheer as daar terugvoering ontvang word.

- ◆ **Die bestuurder balanseer doelstellings en bepaal prioriteite.** Verskillende doelstellings moet deur die bestuurder in terme van die beskikbare hulpbronne teen mekaar opgeweeg word. Omdat hierdie hulpbronne egter beperk is, moet 'n balans tussen die doelstellings en die behoeftes dus gevind word. Die bestuurder is ook daarvoor verantwoordelik om die prioriteite te bepaal waarvolgens take afgehandel moet word. Deur sy belangrikste take eerste af te handel, word sy tyd op die effektiëfste wyse deur die bestuurder benut.
- ◆ **Die bestuurder dink ontledend en konsepsueel.** As 'n ontledende denker breek die bestuurder 'n probleem in sy onderskeie elemente op, analiseer die elemente en stel dan 'n uitvoerbare oplossing voor. Die bestuurder as konsepsuele denker moet oor die vermoë beskik om 'n taak abstrak te kan ontleed en die invloed daarvan op ander take met mekaar in verband kan bring. Om dus 'n konsepsuele denker te wees is baie belangrik vir 'n bestuurder, aangesien hy daarvoor verantwoordelik is om die onderneming na die bereiking van sy doelstellings te lei.
- ◆ **Die bestuurder neem ingewikkelde besluit.** Wanneer verskillende probleme binne 'n onderneming opduik by, byvoorbeeld die finansiële, personeel- en bemarkingsfunksies, word daar van die bestuurder verwag om oplossings vir hierdie probleme te verskaf. Indien die bestuurder nie voldoende inligting het om 'n besluit te kan neem nie, moet hy op sy ondervinding en aanvoeling staatmaak. Dit kan soms gebeur dat sodanige oplossing nie gewild is nie.
- ◆ **Die bestuurder vervul verskillende rolle,** soos om byvoorbeeld met leweransiers te onderhandel, opdragte te gee, met ondergeskiktes te kommunikeer en vergaderings by te woon.
- ◆ **Die bestuurder delegeer take aan bekwame begeleidings (ondergeskiktes).** Aangesien die hoër vlakke van bestuur nie al die werk alleen kan behartig nie, word sekere take en funksies aan laer vlakke van bestuur en aan die werkers

opgedra. Uiteraard word die minder belangrike en roetineta-ke deur die bestuurder aan begeleidinginge (ondergeskiktes) delegeer.

- ◆ **Die bestuurder is verantwoordelik en aanspreeklik vir die uitvoering van sy pligte.** Al word sekere take en pligte deur die bestuurder aan sy begeleidinginge delegeer, bly hy steeds verantwoordelik en aanspreeklik daarvoor. **Verantwoordelikheid** dui in hierdie konteks daarop dat daar aan hoër gesag verslag gedoen moet word, terwyl **aanspreeklikheid** dui op die suksesvolle uitvoering van die bepaalde taak.
- ◆ **Die bestuurder tree as bemiddelaar op.** Binne 'n betrokke onderneming is daar mense met verskillende waardes, houdings en agtergrond werksaam, en daarom bestaan daar nie altyd eenstemmigheid oor alle sake nie. Die bestuurder is dan die een wat die rol van bemiddelaar in die hantering van geskille moet vervul.
- ◆ **Die bestuurder vervul die rol van die politici.** Om die onderneming se doelstellings te bereik, beteken dat die bestuurder verhoudings tot stand moet bring en handhaaf asook oorreding en kompromie moet gebruik om in sy doel te kan slaag.
- ◆ **Die bestuurder is 'n diplomaat.** Hy dien as amptelike verteenwoordiger van die bepaalde onderneming of een van die afdelings op vergaderings en tydens sy skakeling met klante, leweransiers en personeel van ander ondernemings (Kroon, 1991: 11-13).

Uit die voormelde bespreking blyk dit duidelik dat die bestuurder nie net bepaalde take moet verrig en bepaalde rolle moet vervul nie, maar dat sy bestuurstaak, om dit suksesvol te kan uitvoer, ook verskillende **vaardighede** van hom vereis.

Volgens Katz (1974: 90-102) is daar derhalwe **drie basiese soorte vaardighede** waaroor alle bestuurders moet beskik, naamlik:

- ◆ **Konsepsuele vaardighede.** Hierdie vaardighede kan omskryf word as die verstandelike vermoë om die bepaalde onderne-
ming in sy geheel te sien en al die belange en aktiwiteite
daarvan te koördineer en te integreer. Dit sluit byvoor-
beeld die vermoë in om te verstaan hoe dat 'n **verandering**
binne 'n bepaalde afdeling ook al die ander afdelings en
ook die onderneming as sodanig sal raak.
- ◆ **Tegniese vaardighede.** Dié vaardighede behels die vermoë om
tegnieke, prosedures of hulpmiddels op 'n gespesialiseerde
gebied aan te wend.
- ◆ **Menslike vaardighede** kan primêr beskou word as die bestuur-
der se vermoë om met mense, onder andere ook sy **begeleide-**
linge, te kan werk, hulle te verstaan en ook om hulle te
lei en te begelei. As leier het die bestuurder se **leiers-**
rol verder ook te doen met die keuring, motivering, aanmoe-
diging, dissiplinering en opleiding van sy begeleidings.

Hierdie drie vaardighede kan as **onontbeerlik vir effektiewe be-**
stuur beskou word, maar hulle **relatiewe belangrikheid** hang vol-
gens Kroon (1991: 17) grootliks af van die spesifieke posvlak wat
bestuurders beklee. Nogtans word die uiterse belangrikheid van
menslike vaardighede beklemtoon wanneer die benaderde vaardighede
aandui wat op die onderskeie bestuursvlakke van belang is:

- ◆ **Topbestuur: 42% menslike vaardighede, 50% konsepsuele**
vaardighede en 8% tegniese vaardighede.
- ◆ **Middelbestuur: 50% menslike vaardighede, 28% konsepsuele**
vaardighede en 22% tegniese vaardighede.
- ◆ **Laervlakbestuur: 50% menslike vaardighede, 8% konsepsuele**
vaardighede en 42% tegniese vaardighede.

Die belangrikheid van **menslike vaardighede** word ook deur Bartol
en Martin (1994: 16) soos volg omkryf:

"**Human skills** are skills associated with a manager's abili-
ty to work well with others, both as a member of a group

and as a leader who gets things done through others. Managers with effective human skills are typically adept at communicating with others and motivating them to develop themselves and perform well in pursuit of organizational goals."

Die voorafgaande uiteensetting toon duidelik die belangrikheid van **menslike vaardighede** op alle vlakke van bestuur. Die onderhawige studie staan dan ook in direkte verband met sodanige vaardighede, aangesien **arbeids- en bestuursetiek**, soos reeds na vore gekom het, as niks anders as 'n **menslike aangeleentheid** beskou kan word nie en derhalwe **menslike vaardighede** verg om tot uitvoer gebring te kan word. In hierdie bestuursgebeure word menslike vaardighede gevolglik deur die **bestuurder as begeleier** aangewend om sy **begeleidinge** (vide hoofstuk 1 paragraaf 3.2.3 waarom dié term **bo ondergeskiktes** verkies word) in arbeids- en bestuursetiese verband te **begelei** en daarom sal hierdie studie slegs op die menslike vaardighede van die bestuurder klem lê.

In die algemeen word die voormelde **begeleidingstaak** van die bestuurder van "**leiding gee**", beskryf as daardie aktiwiteit of taak van die bestuurder om mense op sodanige wyse te beïnvloed dat hulle gewillig sal streef en werk ten einde die bepaalde organisasie se groepdoelstelling te verwesenlik. Die begrip "bestuur" word dus as **sinoniem** vir "leiding gee" beskou, aangesien "leiding te gee" 'n **universele menslike aktiwiteit** is. Hierdie is 'n taak wat uitgevoer word deur iemand wat in beheer van ander se aktiwiteite is en omvat ook die neem van besluite en die stappe wat gedoen word om bepaalde doelstellings te bereik (Reynders, 1977: 46-48). Covey, et.al., (1994: 27-28) beskryf **hierdie verband tussen "bestuur en leiding gee"** soos volg:

"Management. Time management itself is a **management** - not **leadership** - perspective. Management works within the paradigm. Leadership creates new paradigms. Management works within the system. Leadership works on the system. You manage "things"; but you lead people. Fundamental to putting first things first in our lives is leadership **before** management: "Am I doing the right things?" **before** "Am I doing things right?"

Cronjé, et.al. (1994: 119-120) voeg hieraan toe dat "**leiding gee**" die saambindende taak van die bestuur vorm, wat die mense tot prestasie lei en hul optrede op die produktiewe bereiking van die onderneming se doelwitte rig. **Leiding** is derhalwe daardie element van bestuur wat die energie in die onderneming aktiveer en wat verder ook die onderneming en sy mense asook hulpbronne aktiveer om op dreef te kom en vorentoe te beweeg.

Om te lei, beteken dus vir die bestuurder dinge soos die deurgee van inligting aan personeel; die verduideliking van die organisasie se missie, doelwitte en ook planne; die gee van opdragte sowel as instruksies; beraadslaging met personeel en die toesighouding oor werk; stappe te doen om die prestasie te verhoog; die dissiplinering van personeel en die hantering van konflik. Hierby is ook ineengewef die bestuurder se motivering van sy personeel, kennis met betrekking tot groepe en ook die verhoudings tussen groepe, sowel as goeie kommunikasie. **Kortom, leiding neem** kan beskryf word as 'n taak wat deur die bestuurder wat in beheer van die aktiwiteite van sy personeel staan, uitgevoer word.

Om **leiding te neem** in bestuursverband word voorts deur Koontz en Weihrich (1988: 392) soos volg beskryf:

"...the process of influencing people so that they will contribute to organization and group goals."

Ook Bedeian en Glueck (1983: 515) beskryf **leierskap** soos volg:

"...**leadership** is the act of influencing individual or group activities toward achievement of enterprise goals. **Leadership is something more than power or authority.** It implies some degree of **voluntary compliance** by subordinates." (Eie beklemtoning.)

In aansluiting by hierdie opmerking wys Adair (Van Zyl, 1993: 22) daarop dat 'n goeie leier nie net iemand is wat ander mense aanwend om dinge te laat gebeur nie, maar hy ken ook die geheim om mense op so 'n wyse te lei dat hy hulle sover kry om hulle werk gewillig en ook met oorgawe te doen.

Dit beteken volgens Kroon (1991: 13, 20, 404-405) dat wanneer mense op 'n **doeltreffend wyse gelei word**, word hulle energie by die van hul leier gevoeg. Wanneer mense egter gedwing en gedreig word, is hulle geneig om hul energie te verspil deur teen die leier te werk.

In sy poging om sy bestuursvermoë te probeer verbeter, moet die bestuurder dus binne die bestuursituasie baie deeglik met **hierdie werklikheid rekening hou**. Hy moet daarom veral let op sowel die aard van die aktiwiteit waarvoor hy verantwoordelik is en sy bestuursvlak, asook op die begeleideling aan wie hy leiding moet gee.

Voorts moet die bestuurder in sy leiersrol besef dat hy as **gesagdraer net eerste onder gelykes is** (vide hoofstuk 3 paragraaf 4.2.3). Die gesag van die bestuurder as leier word dus aan hom toegeken om op verantwoordelike wyse uitgeoefen te word. Om hierdie rede mag hy nie sy leiersposisie misbruik nie.

Teen hierdie agtergrond is die meeste mense vir 'n groot deel van hul lewens in een of ander onderneming of instelling as **begeleideling (sogenaamde ondergeskiktes)** werksaam en/of bekleë een of ander pos as **bestuurder binne die hiërargiese bestuurstelsel**. Binne hierdie hiërargie bly alle werknemers egter te alle tye die begeleideling van iemand anders. Om dié rede is die eerste taak wat 'n persoon dan ook het wanneer hy 'n werknemer van 'n onderneming word, om te leer om 'n **goeie begeleiding te wees**. Een van die beste maniere om 'n goeie begeleiding te wees, is volgens Stoner (1982: 10) om die taak van die bestuurder te verstaan en by implikasie sy **voorbeeld** na te volg. Sodanige begrip by die begeleiding kan dan ook eendag van homself 'n goeie bestuurder maak, indien hy so 'n posisie sou bekleë.

Uit die voormelde opmerkings blyk dit onmiddellik duidelik te wees dat die **voorbeeld wat die bestuurder** vir sy begeleiding stel 'n permanente invloed op sy loopbaan mag hê. Dit handel dus hier oor die feit dat die **bestuurder as begeleier die begeleiding** as 'n medemens in nood as't ware aan die hand moet neem en hom begelei (onderskraag) in sy op-weg-wees na **behoorlike arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid**. Dit wil sê, die bestuur

der neem die begeleiding soos hy "is" en begelei hom op sy weg na wat hy "behoort" te wees.

Die begeleiding word dus deur middel van hierdie handeling geneem soos hy "is" met die oog op 'n saamgaan die toekoms in. Dié "is" dui gevolglik vir Landman en Gous (1969: 6) op **totaliteit**, met ander woorde dat die begeleiding aanvaar word met sy moontlikhede sonder dat nie-menswaardige motiewe 'n rol speel. Hierdie "is" beteken verder ook dat die begeleiding nie deur die begeleiers onpersoonlik gedistansieerd betrag kan word nie, maar deur 'n **ontmoeting van aangesig-tot-aangesig as mede-mens be-ag** word. Dit is dan ook **aanvaarding** wat hom tot 'n medestander verhef, dit wil sê tot deelnemer aan 'n **gemeenskaplike arbeid- en bestuursmilieu** wat aanhoudend in die toekoms bevestig moet word en wat in 'n met-mekaar-wees as ontmoeting sy bodem het.

By die begeleiding is hierdie afstand tussen "is" en "behoort" veel groter as by die bestuurder, omdat hy aanvanklik volkome onselfstandig, baie afhanklik, onhandig, onvaardig, onkundig, onoordeelkundig, onervare, onbekwaam, ongedissiplineerd en onverantwoordelik is. In die lig hiervan behoort die begeleiding anders te word as wat hy is, dit wil sê hy moet arbeidsvolwasse word, want eers wanneer en in sover die mens arbeidsvolwasse is, is hy selfstandig, vry, verantwoordelik en selfbepalend, is hy homself en is hy dus 'n volwaardige mens wat menswaardig lewe (Gunter, 1978: 80).

In die voorafgaande opmerking kom die spanning wat daar tussen "is" en "behoort" bestaan, duidelik na vore en word dit tereg die **vrugbare spanning** genoem, aangesien juis dié spanning **begeleiding** moontlik en noodsaaklik maak. Sonder begeleidingshulp sal die begeleiding nie kan beweeg van "is" na "behoort" nie. Om dus te kan beweeg van "is" na "behoort", impliseer dat die begeleiding gehelp moet word om dinamies (kragtig) en in 'n toenemende mate **stelling in te neem vir behoorlikheidseise en teen die onbehoorlike**. Vir hierdie stellingname en vir die gepaardgaande beweging vanaf "is" na "behoort", het die begeleiding die spanning nodig wat ontstaan wanneer die "is" teenoor die "behoort"

gestel word (Landman, 1977: 41; Landman, 1972: 36-37). Dieselfde outeur (Landman, et.al., 1982: 73) sê voorts in hierdie verband:

"Wegbreek-van-inspanningloosheid is 'n beweging weg van wat is na wat behoort te wees, want daar is nooit wat die normatiewe betref, ontspanning nie."

Dié beweging as wegbreek-van-inspanningloosheid geskied binne die **spanningsveld van waardes as sinveld** (Kilian, 1970: 71), omdat die bestaan van die mens van 'n gegrepenheid in waardes as betekenisdraende en sinbehelsende groothede getuig. Die mens verteenwoordig daarom niks minder as 'n **spanningsveld van waardes** nie wat sy fundering vind in die sedelike bewussyn as behoorlikheidsbesef. Onties is dit nou maar eenmaal so dat die mens nie tot die orde van die so-moet-wees en derhalwe tot die van-selfgebeurende behoort nie, maar dat hy behoort tot die van die anders-kan-word in die lig van 'n anders-behoort-te-word (Oberholzer, 1969: 42).

Teen die agtergrond van hierdie eksposisie gee die begeleiding as arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende in sy weg-beveeg-van-in-spanningloosheid **telkens op hoër niveau gehoor aan die normatief-opeisende imperatief van die behoorlike**. Dit beteken dat die begeleiding in sy algemene omgang blyke gee van 'n toenemende ontplooiing van sy gehoorsaamheid aan behoorlikheidseise, al dan nie. Die menslike bestaan onderskei hom om hierdie rede van alle andere bestaansvorme in die sin dat sy bestaanswyse 'n **genormeerde bestaan** is.

Ook in die bestuursituasie word sowel die bestuurder as die begeleiding dus aangespreek deur die appèl van wat behoort te wees. Hierdie wordingsgang van die begeleiding op weg na arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid gaan derhalwe eers vir hom oop wanneer hy blyke gee van 'n **wil-nog-word-wat-behoort-te-wees-houding** (Landman, et.al., 1975 [a]: 21). Sodanige beweging of wegbreek vanaf "is" na "behoort" sal egter onmoontlik wees as die begeleiding nie gewillig is tot inspanning nie. Om gewillig of bereid te wees tot inspanning beteken gevolglik om met die bestuurder se hulp weg te breek van inspanningloosheid, met ander woorde om weg te breek daarvan om tevrede te wees en te bly met wat hy is.

Dié wegbreek van inspanningloosheid stel aan die begeleiding op sy weg na arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid die eis van **steeds groterwordende inspanning**. Daarom is daar in sy geleidelike gedying tot arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid **deurentyd 'n keusemoment teenwoordig** wat meebring dat hy voortdurend keuses moet maak wat ook in intensiteit toeneem. Die begeleiding moet in toenemende mate kies om die norme wat deur die bestuurder aan hom voorgelê word, vir homself toe te eien en na te lewe. Dit beteken dat die begeleiding hom doelbewus moet onderwerp aan die gesag van die norme en hulle deel moet maak van sy in-die-wêreld-wees (Kilian, 1970: 238), met ander woorde ook van sy **in-die-arbeids-en-bestuurswêreld-wees**.

Die volwassene-wordende, en dus ook die begeleiding, as **ongeslotenheid** (Van Rensburg & Landman, 1986: 139) **beskik oor die menslike moontlikhede** om in 'n toenemende mate aan die **behoorlikheidseise te voldoen**. Dit plaas egter ook groter druk op die bestuurder, omdat die eise wat aan hom met betrekking tot sy voorlewing gestel word, ook deur sy eie navolging van die behoorlikheidseise op geen onduidelike wyse gekenmerk word nie; hy moet steeds as **voorbeeld** kan dien vir die begeleiding oor hoe sy arbeidslewe daaruit behoort te sien. Sonder periodieke agogiese ontmoeting kan die begeleiding dus nie tot volwaardige arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid gedy nie.

Dié feit dat 'n volwasse persoon (die bestuurder) hom met 'n volwassene-wordende (die begeleiding in arbeids- en bestuursverband) bemoei en dat 'n volwassene-wordende hom tot 'n volwassene wend, word deur Oberholzer (Van Vuuren, 1979: 61) beskou as een van die **diepsinnigste en misterievolste verskynsels** in die menslike bestaan, omdat die lewe vir 'n volwasse persoon eers werklik diepte kry wanneer daar met 'n volwassene-wordende **gelewe**, vir 'n volwassene-wordende **gestry** en om 'n volwassene-wordende **gely** word. In die lig hiervan kan die bedinking van die vraag na die sin van die **begeleidingsfenomeen** deur geen wetenskap of filosofie beantwoord word nie, maar is die beantwoording van hierdie vraag vir die filosoof van die opvoeding geleë in die **lewensopvatting** (**vide** hoofstuk 5 paragraaf 2).

9. DIE MENS AS SYNDE-NOODHEBBEND-WEES: "HOMO EGENS"

As synde "**homo egens**" ("**homo**" - Latyn vir mens; en "**egens**" - Latynse deelwoord verkry van "**egeo**" om te wil hê of, behoefte aan, nood hê aan)(Simpson, 1971: 209, 277) beteken dit in die onderhawige studie dat die begeleiding **noodhebbend** is aan die steun om begeleiding van die bestuurder, sodat hy self ook daardie arbeids- en bestuursmens kan word wat hy behoort te word. Dit beteken dat die begeleiding op beide die **arbeids- en bestuursgebiede 'n eties-selfstandige en verantwoordbare persoon wil word**, met ander woorde hy wil word in die rigting van die dinge en die ander en daarom is hy dus geworpene tot wording na die ander toe.

Hierdie ander is in die eerste plek die **bestuurder** teenoor wie hy te staan kom en tot wie hy roep om hulp en bystand, dus roep tot begeleiding. Die begeleiding is gevolglik op die begeleiding van die bestuurder aangewese vanweë **sy nood aan self-wil-word**, maar terselfdertyd ook vanweë sy **nie-self-kan-word nie**.

Swart (1983: 30) wys tereg in hierdie verband daarop dat dit 'n oerfeit is dat die mens nie met 'n rangorde van norme en waarde-voorkeure gebore word nie, maar dat hy daartoe gelei en begelei moet word. Die mens wie se **eindbestemming eties-selfstandige volwassenheid** is, is aanvanklik onkundig aangaande die eise van hierdie etiese norme en is daarom **noodhebbend aan eties-genormeerde voor- en nalewing**.

In sodanige begeleidingsgebeure is die begeleiding **noodhebbend** aan die steun om begeleiding van sy bestuurder om daardie arbeidsmens en uiteindelik self ook daardie bestuurder te kan word wat hy behoort te word. Die **onmisbare teenwoordigheid** van die bestuurder word dus deurgaans geverg om die bestaan van die begeleiding 'n bepaalde loop te laat neem.

Daar moet egter in gedagte gehou word dat hierdie begeleiding deur die bestuurder as 'n eties-selfstandige en verantwoordbare wese nie outomaties gebeur nie, maar dat dit geïnisieer en werkstellig moet word, en dat sodanige "**inwerking**" derhalwe be-

wus, doelbewus, opsetlik, sistematies en op verantwoordbare wyse behoort te geskied (Oberholzer, 1959: 1).

Uit hierdie opmerkings blyk duidelik dat dit in hierdie **begeleidingsgebeure** primêr gaan om die sinvolle gemoeid wees met mekaar, van die bestuurder as begeleier en die begeleiding as **noodhebbende volgeling** met 'n gemeenskaplike doel, naamlik die begeleiding se bereiking as 'n eties-selfstandige en verantwoordbare arbeidsmens. Die bestuurder is ontvanklik, maar moet ook ontvanklik gemaak word vir die verwagtings van die begeleiding en wat hy (die bestuurder) dan ook ontwerp aan die hand van waardes en norme. Dit impliseer dat die bestuurder aan die begeleiding 'n **voorbeeld van genormeerdheid moet voorleef**, met ander woorde die lewe van die bestuurder moet met bepaalde norme ooreenstem (Janse Van Rensburg, 1975: 13). Daar word dus van die bestuurder as sedelik-selfstandige, verantwoordelike persoon verwag om van meet af aan waardes en norme aan die begeleiding, as 'n nog sedelik selfstandig- en verantwoordelik-wordende arbeids- en bestuursmens, voor te leef.

Sodanige voorlewing geskied met die doel om die begeleiding te lei en te steun tot **volwaardige arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid**, synde 'n staat waar hy self ook in arbeids- en bestuursverband in vryheid en op eie inisiatief sedelike keuses, besluite en beslissings sal kan neem (Sonnekus, 1968: 44).

Die begeleiding moet dus in sy **arbeids- en bestuursetiese-volwassewording** toenemend kies soos die bestuurder vir hom voorleef, dit wil sê hy moet homself toenemend plaas onder die **gesag van norme**. Hierdie opgawe plaas op die bestuurder die verpligting dat, indien hy 'n voorbeeld wil stel vir behoorlike navolging, moet hy kan toon hoedanig sy eie **lewensopvatting** werklik sy lewe beïnvloed en rig. Die bestuurder se hele lewe moet daarom te alle tye bewys daarvan kan lewer dat hy **self onder die gesag van daardie norme staan wat hy voorleef**. Hierdie feit word deur Van Der Merwe (1976: 19) beklemtoon wanneer hy sê:

"Die waardes en norme is dan die **gesag** waarmee die opvoeder (bestuurder) spreek." (Eie invoeging tussen hakies.)

Sonder **gesag** en die daarmee gepaardgaande **gesagsverhouding** (vide hoofstuk 5 paragraaf 5.2.1.2) in die bestuursgebeure kan daar derhalwe geen sprake wees van begeleiding nie, omdat gesag as voorwaarde vir suksesvolle begeleiding gestel word. Dit beteken by implikasie dat **suksesvolle bestuursbegeleiding sonder waardes en norme as meet- en rigsgoere ondenkbaar is.**

Aangesien volwassenheid keuses op grond van aanvaarde waardes en norme impliseer (Van Zyl, 1973: 216), moet die bestuurder ook die begeleiding as nog arbeidsvolwassene-wordende in 'n toenemende mate toelaat om volgens sy eie begrip van die norme wat aan hom voorgehou word, verantwoordelikheid te aanvaar vir die stelling wat hy inneem. Daar word dus van die begeleiding verwag om homself op 'n doelbewuste wyse te onderwerp aan die gesag van die norme wat aan hom voorgehou word, asook om in toenemende mate te kies om die waardes wat aan hom voorgeleef word, vir homself toe te eien en na te leef (Janse Van Rensburg, 1975: 43).

Hierdie medemens, wie se lewensweg op geen toevallige wyse met die lewensweg van die bestuurder as begeleier kruis nie, kan gevolglik as 'n nog arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende beskou word. Om dié rede moet die bestuurder dus besef dat hy gemoeid is met 'n medemens in besondere nood wie se arbeids- en bestuursetiese-volwassewording gesien moet word as **selfstandigheid-in-afhanklikheid.**

10. DIE MENS AS SYNDE-HUNKEREND-WEES: "HOMO DESIDERANS"

In aansluiting met wat in die voorafgaande paragraaf gesê is, wys Scott (1977: 30) daarop dat geen mens ooit so selfstandig is dat hy nie ook afhanklik van 'n medemens is nie. Almal wat mens is, en daarom ook die begeleiding, is op die een of ander wyse van die **hulp en leiding as begeleiding** deur 'n **medemens afhanklik**, al is hy moontlik reeds in baie opsigte selfstandig. Om hierdie rede kan konstateer word dat die begeleiding 'n medemens is wat in besondere nood verkeer, en is hy derhalwe op geen geringe wyse op die bestuurder as begeleier se meelewende hulp en bystand aangewese nie. Hy word met verborge toekomstigheid gekonfronteer en daarom **hunker** hy as **"homo desiderans"** ("**homo**" - Latyn vir **mens**; en **"desiderans"** afgelei van **"desidero"** - Latyn vir **hunker**,

begeer en verlang na) (Simpson, 1971: 182, 277) daarna om dit wat verborge is, onverborge te maak en in hierdie hunkering het hy 'n medemens nodig om hom ter wille te wees. In dié verband beskryf Oberholzer en Greyling (1981: 84) hierdie belewing van ongeborgenheid en die hunkering na geborgenheid soos volg:

"...laat ons hunker na dié medemens wat ons in enigeen en elkeen van ons gesitueerdhede ter wille sal wees en wat ons nie alleen die weg sal aanwys wat ons moet gaan nie, maar ons ook op daardie weg sal vergesel selfs tot die einde daarvan."

Dieselfde outeurs (1981: 84-89) gaan voort deur daarop te wys dat die bovermelde noodhebbendheid aan en hunkering na die medemens sig op elke niveau van die agogiese en in elke modus daarvan voltrek, met ander woorde onder alle omstandighede en in elke denkbare toestand en oor alle chronologiese leeftye. Dit geld derhalwe ook vir die **arbeids- en bestuursgebeure**. Daarom moet daar, met die onderhawige studie in gedagte ook op andragogiese niveau konsekwent rekening gehou word met die **eis van toerekenbaarheid** vir wat daar met 'n ander gebeur.

Gevolgtlik is hier sprake van 'n **andragogica perennis**, as synde die altyd terugkerende as die voortdurende noodhebbendheid van 'n volwassene (die bestuurder) aan 'n mede-volwassene (die begeleiding). In hierdie konteks gesien, dui volwassenheid dus op niks anders nie as **sedelik-selfstandig-synde** as die gereedheid en die vermoë van 'n volwassene om verantwoordelikheid te aanvaar en tot sy aller konsekwensies te dra. Met ander woorde, volwassenheid dui wesenlik op verantwoordelikheid ten behoeve van die ander, synde 'n regstreekse of onregstreekse antwoord aan die ander wat as selfstandige mens egter nog steeds **selfstandige-in-nood-aan-'n-medeganger** is.

Hierdie voortdurende aanwesigheid van nood, dus ook by die begeleiding, hang onlosmaaklik saam met sy belewing van **ongeborgenheid**. Gevolgtlik lê ongeborgenheid aan die diepste wortels van sy bestaan en daarom is nood, onrus, spanning en onsekerheid aan die orde van die dag wanneer ongeborgenheid ervaar word. Derhalwe moet die hunkering by die begeleiding as volwasse-wordende

mens in arbeids- en bestuurskonteks, gesien word as 'n eksistensiële soektog na geborgenheid vanweë die belewing van ongeborgenheid.

In die lig hiervan is dit gevolglik nodig dat die begeleier sal weet wat die nood asook die hunkeringe van sy begeleiding is, ten einde hierdie begeleidingsbemoëienis sinvol te maak. Wat dus hieruit voortvloei is dat die **verband tussen die noodbelewing en hunkering van die mens** vervolgens bepaal sal moet word.

Wat die begrip "**hunkering**" betref moet dit nie sonder meer met die behoeftes van die mens vereenselwig word nie, omdat die term behoeftes 'n sterk biologiese inslag het en 'n mens maklik verlei om die menslike van menswees tot die dierlike te reduceer. Om derhalwe te hunker, kan as 'n **suiwer menslike aangeleentheid**, wat spruit uit die dieptes van die mens se menswees, beskou word (Scott, 1977: 30). Hunkering beteken om te verlang na iets wat by die verkryging daarvan **vervulling, sekerheid en gemoedsrus** aan die mens sal verskaf.

Die vraag ontstaan egter waaruit hierdie hunkering voortkom. Hunkering hou direk verband met 'n ander "**fait primitif**" of onveranderlike ekstensialia, naamlik die feit dat die mens die werklikheid op 'n onsekere wyse beleef, omdat hy 'n onvolledige en onvoltooide wese is. Die mens wil andersyds ook so handel dat hy daardeur sin aan sy lewe kan gee, en om hierdie rede ontstaan daar tussen dié gegewe werklikheid en dit waarna die mens uitreik, 'n **spanningsveld wat om intermenslike ontmoeting roep**.

Voorts wys Trancred (1990: 29-31) daarop dat **die nood van die mens, hoewel dit met die mens se hunkering verband hou, nie sinonieme is nie**. Nood lê veel dieper as hunkering en is wesenlik deel van die mens, omdat dit gegrond is in die diepste wortels van die menslike bestaan. Dit is in die mens se eksistensiële ongeborgenheid gesetel, en daarom is beide die mens se hunkering en nood veral 'n eksistensiële soektog wat op sy medemens gerig is met die hoop en verwagting dat verligting en geborgenheid uit sodanige ontmoeting sal volg. In 'n **ageinskonteks** is die nood-

belewing en hunkering van die mens nie net beperk tot sekere modi van die agogiese nie, maar hou dit in die onderhawige studie net verband met die **modi van die andragogiese**. Dit wil sê, die andragogiese hou dus in hierdie geval verband met die noodverligting en hunkeringe waarna die begeleiding as arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende in sy arbeids- en bestuursituasie soek.

Teen hierdie agtergrond gee **prof. dr. C.K. Oberholzer in 1971 in sy afsheidsvoorlesing by die Universiteit van Pretoria 'n uiteensetting van 'n aantal hunkeringe van die mens vir sover dit verband hou met die plek en die taak van die medemens in die lewe van die mens**. Vervolgens word kortliks aangestip wat Oberholzer (Scott, 1977: 30) as die hunkeringe van 'n mens beskou:

- ◆ Die mens hunker daarna om te weet of hy in die teenwoordigheid van ander mense welkom is.
- ◆ Elke mens hunker daarna om te weet of hy in sy besondere gesitueerdheid raakgesien word en of ander mense bereid sal wees om na hom te luister.
- ◆ Daar bestaan die voortdurende hunkering by die mens om te weet of die ander hom in die essensie van sy menswees, naamlik as draer van waardigheid, sal eerbiedig.
- ◆ Elke mens hunker daarna om te weet of die ander sy gesig vir en na hom sal draai en sal opmerk dat hy vra: "Help my, steun my!"
- ◆ Dit is ook 'n hunkering by die mens om te weet dat geopenbaarde geheimenisse nie wêreldkundig gemaak sal word nie: dat sy wêreld wat hy aan die ander bekend gemaak het, met niemand bespreek sal word nie.
- ◆ Daar is ook die hunkering by die mens om te weet dat die ander hom onder simpatieke gesagsleiding sal plaas deur hom op te roep om sy vryheid beter te implementeer.

- ◆ Daar leef 'n hunkering by elke mens om te weet dat die ander hom nie geneem het soos hy is nie, maar soos hy kan wees, moet wees en behoort te wees.
- ◆ Elke mens hunker ook daarna om van sy medeganger te verneem of hy nie reeds as oortollig deur die ander beskou word nie.
- ◆ Die mens hunker daarna om te weet of die persoon of persone met wie hy hom op die weg na die toekoms in sy verborgenheid verbind het, by hom sal bly tot aan die einde van alles, selfs of hy dit vir hom moontlik sal maak om sinvol te sterf.

Wanneer die bestuurder dus die voormelde hunkeringe van die begeleiding as mens verstaan, sal hy bereidwilliger wees om hom in sy eksistensiële, sowel as "**ageinsnood**" by te staan, want die begeleiding se hunkeringe is die wyse waarop hy die nood wat hy beleef, ontvou. Die doel is egter nie om hom sy verantwoordelikheid en toerekeningsvatbaarheid te ontnem nie, maar juis om hom sy verantwoordelikheid in die lig van sy nood beter te laat begryp. Die **bestuursbegeleiding** waarby die begeleiding dus op andragogiese niveau betrek moet word, is onder meer begeleiding tot **behoorlike arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid**, en behoorlike volwassenheid is niks anders as **verantwoordelikheid** nie (Scott, 1977: 30).

11. SAMEVATTING

Uit die voorafgaande bespreking kan daar die gevolgtrekking gemaak word dat die mens **nie as eties-synde gebore word nie**, maar dat hy wel in 'n bepaalde kultuurmilieu, waarin daar bepaalde waardes en norme geld, tot volwassenheid gedy. Omdat die mens egter as ongeslotenheid oor die menslike moontlikhede beskik om in toenemende mate aan die behoorlikheidseise te voldoen, kan hy sonder periodieke agogiese ontmoeting nie alleen en op sy eie tot volwaardige volwassenheid gedy nie.

Aan die hand van norme as rig- en meetsnoere vir sy lewe van keuse en keuring moet die volwassene-wordende derhalwe op sy weg na

dit wat hy behoort te wees en te wil word, deur 'n volwassene gelei en begelei word.

In aansluiting hierby word die selfstandige en verantwoordbare arbeids- en bestuursetiese-volwassewording van die begeleiding in sy eiesoortige arbeids- en bestuursmilieu ook deur bepaalde waardes en norme beheer en gerig. In dié verowering van die volwasse arbeids- en bestuurswêreld en as sodanig van 'n **genormeerde werklikheid** moet die begeleiding in sy arbeids- en bestuursetiese-volwassewording dus noodwendig deur die bestuurder gesteun word.

As doelgerigte situasie kan die arbeids- en bestuursetiese-volwassewording van die begeleiding derhalwe as 'n **normatiewe situasie** met die oog op die behoorlike menswording van laasgenoemde, beskou word. In hierdie normatiewe situasie het die begeleiding dus **nood aan die steun, hulp en bestuursbegeleiding** van die bestuurder wat die **normbeeld van selfstandige en verantwoordbare arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** (vide hoofstuk 5 paragraaf 3) op 'n duidelike, verstaanbare en verantwoordbare wyse aan hom kan voorlewe en waarna hy kan en wil heen reik. Deur die voorbeeldige voorlewing van die bestuurder wat reeds die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid in sy eie lewe tot verwerkliking gebring het, word die weg waarop hy wil hê die begeleiding moet wandel, baie helder en duidelik aange-ton.

Die begeleiding se aanvaarding van die gehuldigde waardes en norme in sy betrokke organisasie lê dus by uitstek by die bestuurder se sinvolle voorlewing van die **arbeids- en bestuurs-etiek**.

Hieruit blyk dit duidelik dat **bestuursbegeleiding** nooit bedink kan word sonder om die **etiese aard** daarvan te erken nie. Gevolglik kan die bestuursbegeleidingsgebeure nooit in sy ontmoetende en ontmoetwordende gestruktureerdheid sonder die normatiewe, gedink of bedink word nie.

In aansluiting by die voorafgaande opmerkinge is dit derhalwe van kardinale belang dat beide die begeleier en die begeleiding ty-

dens die begeleidingsgebeure 'n duidelike beeld het van wat 'n lewe in die lig van die normbeeld van selfstandige en verantwoordbare arbeids- en bestuursetiese volwassenheid beteken. Beide partye moet ook daarvan bewus wees en daarop ingestel wees dat daar gekompromieer moet word om hierdie normbeeld te bereik. Deur hierdie **begeleidingskompromie** tussen die bestuurder en die begeleiding behoort die arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid van die begeleiding toenemend merkbaar te word, totdat arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid deur laasgenoemde bereik is. Met ander woorde, totdat **persoonsidentifikasie tot normidentifikasie en mede-keuse tot selfstandige eie-keuse** aan die hand van norme oorgaan. Alhoewel die begeleiding nou self ook tot arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid gedy het, beteken dit geensins die einde nie, aangesien hy **onties gesproke** vir die res van sy arbeids- en bestuurslewe met waardes en norme, dit wil sê met die **etiese**, gekonfronteer sal word.

Voortspruitend uit die voorafgaande opmerkinge en die inhoud van hierdie hoofstuk in geheel kan daar met reg beweer word dat **waardes en norme 'n integrale deel** van die mens se arbeids- en bestuurslewe uitmaak en dat **normatiewiteit onwegdenkbaar is in elke modi van menswees**. Dat die mens se lewe deur sy normatiewiteit bepaal en gerig word, is baie duidelik. Wie derhalwe mens sê, het die menslike in gedagte, die uitreiker na die wêreld, die gesprekvoerder met die wêreld, 'n **eksistensiële-eties-normatief-normerende aangeleentheid** binne 'n reeds en 'n steeds genormeerde wêreld. Met ander woorde, die **menslike is 'n normsentriese begrip** (Oberholzer, R.E., 1970: 104).

Met verwysing na die voorafgaande opmerkinge is daar in die onderhawige hoofstuk nie net 'n **fenomenologiese visie op menswees as eties-synde** gegee nie, maar is die **etiese** tegelykertyd ook **as modus van menswees ontologies-antropologies fundeer**. Sodanige visiestelling en fundering het neergekom op 'n **diepte-beskouing** van die mens en op hierdie wyse is daar deurgedring tot die diepste gronde van menswees.

Dit is gevolglik **waardes en norme as behoortlikheidseise** wat die mens se hele handel en wandel bepaal en rig. Kortom gestel: Die

mens as **etiese wese** tree as 'n **genormeerde wese** op deurdad sy doen en late **deur waardes en norme gerig word**.

12. TWEDE PROBLEEMSTELLING

Teen die voorafgaande agtergrond word dit as belangrik geag dat daar in die volgende hoofstuk 'n **metableties-eksemplariese blik gewerp word op arbeids- en bestuursetiek binne die teenswoordige arbeids- en bestuursmilieu**. Die oogmerk is om in besonder na te gaan of 'n steeds veranderde en veranderende arbeids- en bestuurswerklikheid in arbeids- en bestuursetiese-konteks enige invloed het op die eietydse bestuurder se **arbeids- en bestuursetiese-opgawe**.

Die volgende vrae sal in die verband onder bespreking kom:

- ◆ Wat is die huidige omvang met betrekking tot die werklikheid van verandering?
- ◆ Hoe sien die mens se veranderde en veranderende lewenswerklikheid daaruit?
- ◆ Hoe sien die mens se veranderde en veranderende kultuurwerklikheid daaruit?
- ◆ Hoe sien die veranderde en veranderende arbeids- en bestuursmilieu waarin die bestuurder en sy begeleiding hul huidiglik bevind, daaruit?
- ◆ Hoe sien die metabletiese visieverstelling met betrekking tot die volwassenheidskonsep daaruit?

HOOFSTUK 3

'N METABLETIES-EKSEMPLARIESE BLIK OP DIE ARBEIDSETIESE-AGEINS- GEURE BINNE DIE EIETJDSE ARBEIDSMILIEU

1. INLEIDENDE OPMERKINGE

Daar is in **Hoofstuk Twee** klem daarop gelê dat die mens se totale doen en late gerig word deur waardes en norme en dat in **elke sinskenmerk** van die mens die **etiese** as modus van menswees onwegdenkbaar is. Dit impliseer dat die mens se wesensaard ook nooit volledig bedink en beskryf kan word sonder die erkenning van die **etiese aard van begeleiding in arbeids- sowel as bestuursverband** nie.

Voordat daar egter met hierdie inleidende opmerkinge voortgegaan kan word, dien dit eers vermeld te word dat alhoewel die **metableties-eksemplariese blik op die bestuursetiese-ageinsgebeure** eers in **hoofstuk 4** ter sprake kom, daar reeds hier ook verwys word na besonderhede met betrekking tot die bestuursfenomeen. Die rede hiervoor is om die duplisering van die eksplikasie van die terme in die titels van beide hoofstukke aan die begin van hoofstuk 4 te voorkom.

In aansluiting hierby verdien die begrip "**arbeids- en bestuurs-etiese-ageinsgebeure**" eers kortliks nadere toeligting. Sodanige **ageinsgebeure** (vide hoofstuk 1 paragraaf 3.2.2) dui in die konteks van die onderhawige studie daarop dat die begeleier sy begeleiding binne die bepaalde **arbeids- en bestuursmilieu** as nog arbeids- en bestuursvolwassene-wordende tot eties-selfstandige en verantwoordbare arbeids- en bestuursvolwassenheid moet begelei.

Dit is egter ook van kardinale belang dat beide die begeleier en die begeleiding tydens hierdie ageinsgebeure 'n **duidelike beeld** het van wat 'n lewe in die lig van **eties-selfstandige en verantwoordbare arbeids- en bestuursvolwassenheid** behels (vide hoofstuk 5 paragraaf 3). Dit is dan ook juis in die lig hiervan dat die

arbeids- en bestuursbestel binne die hedendaagse maatskaplike werklikheid, met ander woorde binne die eietydse **arbeids- en bestuursmilieu**, 'n besonder belangrike **ageinsopgawe** as besinningsveld het.

Wat betref hierdie werklikheid van 'n arbeids- en bestuursmilieu is dit volgens Oosthuizen (1973: 271) 'n moeilike opgawe om die begrip **milieu** presies te omskrywe. Milieu is 'n Franse woord en beteken eintlik **omgang**. Dié begrip is ook afkomstig van die biologie en dui op die omgewing, sosiale kring, atmosfeer en agtergrond waarin 'n lewende wese tuishoort, verkeer of gedy en wat 'n invloed uitoefen op sy gedrag (Odendal, *et.al.*, 1988: 700). Gielen, (1959: 309) voeg hieraan toe:

"... het ontstaan van eigenschappen die niet erfelijk zijn, tracht men langs deze weg te verklaren."

Bonekamp (1962: 25) se omskrywing gaan verder wanneer hy van hierdie begrip die volgende sê:

"Milieu is dus het totaal van die op die menselijke verhoudingen inwerkende dingen, toestanden, gebeurtenissen en de daarbij betrokken mensen."

Sover dit die **begeleiding** se aanraking met die arbeids- en bestuursmilieu betref, kan sekere **funksionele invloede** van dié milieu uitgaan. Hierdie invloede, soos nog navore sal kom binne die besprekings van die onderhawige hoofstuk, sowel as hoofstuk 4, is egter **niet altyd agogies waardevol niet**. Ongunstige werksomstandighede, sowel as die omgang met en voorbeeld wat bepaalde begeleiers stel, kan 'n nadelige invloed hê op die begeleiding se arbeids- en bestuursetiese-volwassewording.

Uit die voorafgaande blyk dit dat die begrip milieu relatief is en derhalwe in 'n verskeidenheid vorme aangetref kan word. Milieu kan dus as 'n algemene benaming vir 'n samestelling van menigvuldige invloede beskou word, terwyl die meting daarvan uit die aard van die saak slegs op beperkte wyse onderneem kan word. 'n Bepaalde of meer spesifieke milieufaktor kan ook verskillende waardes vir verskillende persone onder verskillende omstandighede

inhou. Wanneer 'n groep persone daaraan onderwerp word, beïnvloed dit nie almal binne die groep eenders nie. Die groeplede heg verskillende waardes daaraan na gelang van hulle vorige ervarings, organisasietoestande, persoonlikheidsneigings, en so meer. Alle mense sien dus nie 'n bepaalde voorwerp of situasie vanuit dieselfde hoek nie. Verder gebruik almal dieselfde voorwerp nie eenders nie en tree ook nie in 'n bepaalde situasie eenders op nie. Die waarneming van menslike gedrag is nou maar eenmaal nie soos een van daardie studiegebiede wat met behulp van die gebruik van een of ander instrument, byvoorbeeld die teleskoop of mikroskoop vergemaklik kan word nie. Die bestudering van menslike gedrag is 'n moeilike studie veral omdat dit 'n proses (**gebeure**) en nie 'n toestand verteenwoordig nie. Met ander woorde, dit is **veranderlik en vloeibaar** (Oosthuizen, 1973: 272).

Dié opmerking dui derhalwe volgens Landman en Gous (1969: 3) daarop dat:

"...die mens die **enigste wese is wat op 'n bewuste wyse bepaalde veranderinge teweeg kan, wil en moet bring en behoort te bring**. Hy kan met ander woorde bewus en opsetlik op 'n bepaalde toedrag van sake ingryp en veranderinge van 'n opsetlik verlangde aard tot stand bring."

Teen hierdie agtergrond sal die **arbeids- en bestuursetiese- ageinsgebeure** binne die eietydse arbeids- en bestuursmilieu dan ook in dié hoofstuk op **metableties-eksemplariese wyse** bestudeer word. Sodanige metodes wat gevolg sal word om die voormelde doel met dié hoofstuk te bereik, is reeds in hoofstuk 1, paragrawe 4.2.6 en 4.2.7 volledig bespreek. Voorts is 'n volledige eksplikasie van die term "**metableties**" wat afgelei is van die begrip "**metabletika**" as die **leer van verandering**, ook reeds in hoofstuk 1 paragraaf 3.2.5 verskaf. "De Muloschool" (Van den Berg, 1970: Uit de recensies) som die **werklikheid van verandering** wat hier ter sprake is kortliks op wanneer dit soos volg beskryf word:

"Wij leven werkelijk in een tijd van veranderingen, ook heel vlak bij ons. In een deel van die veranderingen zal ons een taak toevallen, een taak die we niet zullen kunnen

vervullen zonder een glimp van inzicht in de problemen die daaraan vastzitten."

Dat die gedagte van **veranderlikheid** die sentrale gedagte is waaroor dit in die onderhawige hoofstuk handel, blyk duidelik uit beide die betiteling van hierdie hoofstuk sowel as die voormelde opmerkinge. Dit gaan derhalwe in hierdie hoofstuk oor die onwegdoeselbare feit van verandering by 'n veranderende mens in 'n veranderende wêreld (Van Staden, 1974: 107-108).

2. DIE WERKLIKHEID VAN VERANDERING

Die voormelde veranderde en veranderende wêreld wat deur die kontemporêr moderne mens betree is, word tereg deur Du Plooy (1981: 73) omskryf as die "**werklikheid van verandering**" en omsluit die **totale menslike werklikheid** (vide paragraaf 3 van die onderhawige hoofstuk). Dat hierdie veranderde en veranderende wêreld deurdring is van menslikheid en dat die mens gevul is van die wêreld, maak dit vir die mens se besondere synswyse van in-die-wêreld-wees (vide hoofstuk 2 paragraaf 2) moontlik om die wetenskap, selfs in die kosmiese ruim, te beoefen. Dit is dan juis om hierdie rede dat in-die-wêreld-wees die ander **werklikheidskategorieë** of ontologiese kategorieë genoem word. Aangesien in-die-wêreld-wees as eerste moontlikheidsvoorwaarde vir 'n ontologiese begryping van menswees beskou word, geld dit derhalwe ook van menswees in andragologiese situasies. Die andragogieker wat dus nie in-die-wêreld is nie, is ook nie daartoe in staat om **werklike essensies** met hul sin en sinsamehange aan die lig te bring nie. Sy in-die-leef-wêreld-wees gee aan die andragogieker die geleentheid om deur middel van wetenskaplike **ont**-sluiting en **ont**-dekking die essensies as die **werklik betekenisvolle** uit te lig en onverborge te maak.

Ook sy in-die-wêreld-wees as eerste en oorspronklike synswyse maak dit vir die andragogieker moontlik om krities-verantwoordbare en algemeen-geldige kennis te bekom van die andragologiese fenomeen as andragologiese gebeure in die andragologiese situasie. 'n Radikale deurskouing en deurdinking van die **begeleidingswerklikheid** self bring derhalwe die **essensieelwerklike** daarvan aan die lig. Sodanige oopgedekte en onthulde essensies verskyn

in die lig van andragogiese kategorieë en kan dus as andragogiese kriteria aangewend word om die universele sin daarvan te openbaar (Du Plessis, [1974]: 18). Oor die **universele sin** daarvan, gesien binne bepaalde veranderde en veranderende kulturele, arbeids- en bestuursstruktuurverbande of sisteme, sal daar andragogies verder nog binne die onderhawige studie besin word.

Teen hierdie agtergrond is die radikale deurskouing en deurdinking van "die werklikheid van verandering" egter nie haalbaar indien die andragogiker nie ook die belangrikheid van 'n **historiese perspektief** (vide hoofstuk 1 paragraaf 4.2.5) op beide die arbeids- en bestuurswerklikhede (vide ook hoofstuk 4) in die onderhawige studie verreken nie. Kruger (1992: 14) wys in hierdie verband daarop dat 'n mens sonder historiese kennis geen sin vir rigting kan openbaar nie, hy weet ook nie wie en wat hy is en waarheen hy op pad is nie. Slegs deur sy historiese kennis word die mens daarvan bewus gemaak dat hy 'n skakel in die **verlede-hede-toekoms-kontinuum** is; ook dat hy as 'n besondere persoon gereken kan word wat in 'n besondere kontemporêre tyd lewe, maar dat hy tegelykertyd ook sowel voortsetter van die verlede, as skepper van die toekoms is. Die mens kan gevolglik nooit van die verlede losgemaak of losgedink word nie, aangesien sy ontiese historiteit medebepalend is vir sowel sy hele menswording as sy menswees.

In die lig van die voormelde opmerkings het die **historiese verloop van die werklikheid van dinamiese verandering** dan ook volgens A. Toffler (1980: 24; 1984: 3, 11) bykans 10,000 jaar gelede 'n aanvang geneem toe swerwers, jagters en vissermanne hul bestaan verruil het vir 'n gevestigde lewenswyse as landbouers. Klein dorpie het ontstaan en daarmee saam het die moderne "beskawing" tot stand gekom. Na hierdie tydvak word verwys as die **eerste tyddimensie van verandering** - "First Wave of Change".

'n **Tweede tyddimensie van verandering** - "Second Wave of Change" - is sowat 300 jaar gelede betree toe die sogenaamde industriële omwenteling plaasgevind het. Die gevolg van hierdie omwenteling is dat die platteland ontvolk en groot stede sodoende ontstaan het waarin 'n massasamelewing met sy massaproduksie, massavervoer, massaverbruik en massavermaak tot stand gekom het.

Die werklikheid van verandering was nietemin deur die eeue, tot en met die laasgenoemde tydvak, van 'n geleidelike en kontinue aard en **nie opvallend skokkend nie** (Van Rensburg & Landman, 1986: 212). Tog beskryf Van Schoor (1958: 20) die werklikheid van verandering teen die einde van hierdie tydvak reeds soos volg:

"Ek weet van geen tydperk in die ganse menseverhaal waarin die wêreldbeloop binne so 'n korte tyd so 'n totale verandering ondergaan het as in die eerste helfte van ons twintigste eeu nie."

Ná die beëindiging van die Tweede Wêreldoorlog in 1945 het dié werklikheid van verandering egter **verdere dramatiese veranderinge** begin toon. Alhoewel die burgerlike lewe weer teruggekeer het tot sy gewone gang, was hierdie gewone gang nie meer dieselfde as voor die oorlog nie. Die na-oorlogse mens het al die kennis wat hy verkry het uit die uitvindings waarmee die opponerende partye mekaar op die slagveld aangedurf het, begin aanwend vir praktiese doeleindes en vir die herbou van die ontwrigte samelewings. Hierdie opbougebeure het tot gevolg gehad dat die nuwe wêreld wat tot stand gekom het vir die mens 'n totaal nuwe en vreemde voorkoms gehad het, en die mens sodoende 'n veranderde en veranderende wêreld betree het (Oberholzer & Greyling, 1981: 44-45).

Hiermee het die mensdom dan ook die werklikheid van die **derde tyddimensie van verandering** - "Third Wave of Change" - betree. Aangesien die hedendaagse mens egter self in hierdie nuwe dimensie vasgevang is, is dit volgens Toffler (1984: 12) baie moeilik vir dié mens om hierdie derde tyddimensie van verandering te definieer. Laasgenoemde outeur wend nietemin tog 'n poging aan om dit soos volg te definieer:

"It appears to us as a great rush of seemingly unrelated changes.

It's the computer - but it's not **just** the computer. It's the biological revolution - but it's not **just** the biological revolution. It's the shift in energy forms. It's the new geopolitical balance in the world. It's the **revolt against patriarchy**. It's credit cards plus video games

plus stereo plus Walkman units. It's **localism plus globalism**. It's smart typewriters and information workers and electronic banking. It's the push for decentralization. At one end, it's the space shuttle - at the other, it's the **search for individual identity**. ... It's the **combined impact of all these forces converging on and shattering our traditional industrial way of life**. Above all, it's the **acceleration of change, itself, which marks our moment in history**." (Eie beklemtoning.)

Vader John Powell (Symington, 1995: 63) wys teen hierdie agtergrond daarop dat die **eens blote** oog van die mens hedendaags versterk word deur die merkwaardige visie van TV, X-strale, teleskopiese lense, radarkameras asook elektroniese mikroskope. Verder word die mens se **ore** ook wetenskaplik geresussiteer deur stetoskope, kardiograawe, seismograawe en magnetiese bande. Sy **spiere** word opgebou deur allerlei kragapparate, kragaangedrewe enjins, kragremme en -sture, hyskrane en geleide projektiële. Die mens se **eens powere geheue** word geweldig versterk deur die Polaroid-kamera, bandmasjiene, rekenaars en mikrofilms. Hy kan selfs wêreldwyd sy **stem** laat hoor deur middel van die telefoon, TV en radio. Aan die eietydse mens se vindingrykheid is daar derhalwe geen einde nie.

Uit hierdie opmerkings blyk dit duidelik dat die werklikheid van verandering en veranderlikheid teenswoordig aan die orde van die dag is en dat bykans geen faset van die bestaan van die eietydse mens hierdie werklikheid kan vryspring nie. **Verandering het dus in die plek van blywendheid en bestendigheid gekom** en gevolglik is die ewige terugkeer en die altyd sig herhalende onder vaste wetmatighede verwerp. Daarby is die aard van hierdie veranderinge so opmerklik en terselfdertyd ook so ontwrigtend en selfs bedreigend, indien nie vernietigend nie (Coetzee, 1975: 47), dat Shoaf (1989:4) daarna verwys as die **siekte van verandering**.

In aansluiting by hierdie opmerking vertel veranderinge egter ook nie net die verhaal van die mens se aanpassing by veranderende omstandighede nie, maar ook soms die verhaal van 'n gebrek aan aanpassing. As Goethe derhalwe reg is as hy die bewering maak dat die lewe vir die lewendes is en dat diegene wat wil lewe ge-

reed moet wees vir veranderinge, dan dui 'n gebrek aan aanpassingsvermoë eerder op 'n **simptoom van 'n dodelike siekte**. Daarom, as die sestigers reeds die sestigerjare beskou het as die dekade van die ontploffing in kennis, tegnologie en kommunikasie, wonder Terblanche, *et. al.*, (1988: 139) voorts watter etiket die tagtigers om die tagtigerjare sal hang om die tempo van verandering te verbeeld.

The Plain Truth (November/Desember 1989) beantwoord hierdie vraag wanneer die tagtigerjare beskryf word as:

"THE '80s - A DECADE OF DRASTIC CHANGE.

Not since the 1940s have events moved so dramatically than in this decade."

In die lig van hierdie uitspraak kan 'n mens in die middel van die **negentigerjare** net wonder wat die omvang van veranderinge in die laaste paar jaar voor die aanvang van die nuwe eeu vir die mens inhou. In hierdie verband sê Higgs (1995: 9) dat:

"The decade ushering in the twenty-first century witnesses to continuing and accelerating change in all spheres of human endeavour."

Onwillekeurig ontstaan die vraag oor wat voorlê, veral na die aanvang van die **een-en-twintigste eeu**. 'n Amerikaanse wetenskaplike, Dr. James Hurtak (The Star, Wednesday, December 1989: 7), verskaf 'n aanduiding van wat die mens van die volgende eeu te wagte kan wees:

"The new image of mankind in the next century is of a limitless "spacekind", that can ultimately break the umbilical cord with Mother Earth and build cities in space ...

... Between the first quarter of the 21st century and the end of first half, there could be upwards of 10 000 to a 500 000 people in space ..."

Die televisieprogram **"Beyond 2000"** verskaf ook aanduidings wat daarop dui dat veranderinge wat voorlê, teen 'n nog steeds snel-

ler tempo sal volg. Toffler (1980: 23) beskryf die werklikheid van hierdie tempo van verandering soos volg:

"Humanity faces a quantum leap forward." (Eie beklemtoning.)

Thomas (1968: 14) sluit by die voormelde uitspraak aan deur daarop te wys dat die hedendaagse samelewing:

"... in plaats van staties en vertikaal meer en meer dinamies en horisontaal aan het word is." (Eie beklemtoning.)

Die voormelde dinamiese karakter van die eietydse veranderde wêreld plaas die mens egter in 'n nuwe gesitueerdheid waar veranderinge nie net gekenmerk word deur die radikaliteit daarvan nie, maar ook deur die **spoed** waarteen dit geskied (Van Rensburg & Landman 1986: 212). Greyling (1976: 49) wys verder daarop dat hierdie veranderinge 'n dinamiek vertoon wat met **toenemende tempo voortdreun**, met die gevolg dat daar met reg na 'n rustelose, steeds versnellende dinamiek van veranderlikheid op die gebied van die menslike werklikheid verwys kan word. Veranderinge blyk dus nie net van ongeëwenaarde omvang te wees en alle aspekte van die mens se daaglikse lewe te beïnvloed nie, maar vind ook teen 'n **gewelddige tempo** plaas (Oosthuizen, 1973: 281). Van den Berg (1977: 42) wys in hierdie verband daarop:

"De tijd als tempo is het veranderen van de dingen."

Dat **verandering en tyd onlosmaaklik met mekaar verbind is** en wel in so 'n mate dat daar nie sprake van verandering kan wees as dit wat verander, nie aan tyd gekoppel word nie, blyk baie duidelik uit die voorafgaande eksposisie. Met ander woorde, telkens wanneer die frekwensie van gebeure binne 'n bepaalde tydsverloop toeneem, neem die tempo van verandering ook toe (Kriel, 1987: 81). Volgens Van Deventer (1988: 9) word juis hierdie gewelddige toename in die tempo van verandering dan ook deur verskillende outeurs soos volg beskryf:

- "a fantastic change in the rate of change"
- "eskalasie van verandering"
- "overwhelmed by change"
- "asof die toekoms soos 'n onverwagte besoeker te vroeg en te snel op ons aankom"

Bristol en Sherman (c1954: 63) som die teenswoordige gesitueerdheid op treffende wyse op met die volgende woorde:

"We are living, as you know, in a terrific age-an amazing age. To many whose minds are unprepared, it is a bewilder-
ring, frightening age.

The tempo of life and developments is increasing at a rapid rate. Things are unfolding almost too fast for the mind of man to grasp. More and more earth-shaking developments are on the way. Much that was considered impossible a few years ago has already been accomplished. Anything may happen from now on-and probably will!"

Die gevolge van hierdie toedrag van sake laat Greyling (1976: 50) opmerk dat die radikaliteit en die spoed of die tempo van hedendaagse veranderinge **die mens tot aan die wortels van sy bestaan affekteer**, en dat hy as gevolg van hierdie gebeure selfs met **nuwe waardes, norme en eise gekonfronteer** word. Met ander woorde, dat die veranderde en veranderende wêreld van vandag nie net gekenmerk word deur die dinamiese veranderlikheid daarvan nie, maar dat die veranderde en veranderende wêreld ook oor die potensiaal beskik om so vernietigend op alle essensies van die mensebestaan in te werk, dat hierdie bestaan tot aan die teerste weefsels daarvan geaffekteer kan word. **Veranderlikheid** in die naam van die noodsaak van radikale verandering is gevolglik ook die **kenmerk van die normatiewe lewe van die kontemporêr-moderne tydvak** (Coetzee, 1977: 61).

Teen die voormelde agtergrond **ontstaan die vraag** in hoe 'n mate die kontemporêr-moderne arbeids- en bestuursmens, en dan in besonder **toereikende begeleiding** met betrekking tot **arbeids-en bestuursetiese-volwassenheid**, binne die teenswoordige arbeids- en bestuursmilieu deur dié geweldige tempo in verandering beïn-

vloed word. Daar sal dan ook verder in die onderhawige hoofstuk, asook hoofstuk 4 gepoog word om op kursoriese wyse antwoorde op hierdie vrae te verskaf.

Alvorens daar egter voortgegaan kan word om dié vrae te beantwoord, word dit nodig geag om dit onomwonde te stel dat die **fenomenale omvang en voortgang** van hierdie aangeleentheid wat as "**die werklikheid van verandering**" gekwalifiseer word, nie naastenby volledig binne die raamwerk van enkele bladsye beskryf kan word nie. Die woorde van die Franse digter en skrywer Charles Peguy (Beeld, Vrydag, 28 Julie 1995: 11) kan voorwaar hier van toepassing gemaak word:

"Dit is onmoontlik om ou geskiedenis neer te skryf - ons het nie die bronne nie. Dit is onmoontlik om moderne geskiedenis neer te pen - ons het te veel bronne."

Om sodanige redes sal gevolglik net enkele aspekte van belang aangeraak en in perspektief gestel word.

3. DIE MENS SE VERANDERDE EN VERANDERENDE LEWENSWERKLIKHEID

Binne die voormelde lewenswerklike tendens van verandering word daar egter met 'n paradoks te make gekry, deurdat 'n mens op watter lewensterrein hy ookal beweeg, 'n fyn balans moet kan handhaaf tussen dit wat werklik onties of essensieel aangaande menswees is - dit wil sê die **radix** (wortels) van die menslike bestaan - aan die eenkant, en die eise wat 'n snel veranderde wêreld aan die anderkant stel. Want die mens kan so behep raak en op loop sit met verandering om dusdoende suksesvol te kan lewe dat hy homself daarmee kan "vernietig". Vernietig in die sin dat die mens die wortels (**radix**) waaraan sy bestaan kleef, dermate kan beskuldig dat dit 'n kwynende lewe tot gevolg kan hê. Hierdie paradoks in die kontemporêr-moderne samelewing en die uitwerking daarvan op die mens kan derhalwe vergelyk word met 'n rit op 'n tier se rug. Hy is op dolle vaart iewers op pad heen, maar afval kan die mens van sy rug nie, aangesien hy dan verslind sou word en bo-bly is net so vernietigend, want hy weet nie wat die bestemming vir hom inhou nie (Coetzee, 1986: 1).

In aansluiting hierby is die mens dus vanaf sy geboorte-uur tot en met sy sterwe **midde-in dit wat is**, met ander woorde **midde-in-die-wêreld** (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 2) of te wel **midde-in-die-veranderde-en-veranderende-wêreld**. Mens en wêreld is gevolglik onlosmaaklik met mekaar verbind en daarom kan daar met reg daarna verwys word as die **totaliteitsverskynsel van die mens en wêreld**. Sodanige wêreld bestaan dan ook uit 'n **aantal werklikhede** wat in twee groepe verdeel kan word, naamlik:

- ◆ 'n nie-lewende werklikheid: fisies en chemies; en
- ◆ 'n lewende werklikheid wat weer saamgestel is uit:
 - 'n natuurwetenskaplike werklikheid: dierlik en plantaardig; en
 - 'n sosiale werklikheid wat as 'n bestaanswyse in sosiale verband beskryf kan word, wat die geheel van die mens se gemeenskaplike bestaansrykdomme bevat en **met menswees gegee is** (Derbyshire, 1989: 89-90).

Menswees is dus volgens Du Plessis ([1974]: 18-19) 'n besondere synswyse (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 4) wat wesenlik van die fisies-chemiese en die plantaardig-dierlike synswyses, dit wil sê die benedemenslike werklikheid, verskil. As 'n besondere daar-wees in die **lewenswerklikheid** is die mens dan ook 'n teenwoordigheid as openheid wat sowel 'n gerig-wees-op (intensionaliteit) en 'n oopstaan-vir die werklikheid beteken. Sodanige gesitueerdheid maak juis singewende gerigtheid van die mens op die wêreld moontlik, omdat hy in sy openheid as wesenlik van sy menslikheid ook wêreldbetrokkene is, en daarom kan hy kragtens sy inisiatief sy wêreld kies en sy omstellingsmoontlikhede dié wêreld 'n leefwêreld vir hom maak.

Wanneer die voormelde eksplikasie in oënskou geneem word kom dit pertinent na vore dat die mens 'n besondere situasie in die werklikheid bekleed. Hy is nie net die enigste deelnemer aan al die weë van die syn nie, in hom kom al die werklikheidsgebiede ook saam. Hoewel hy dus 'n werklike wese is, word hy egter nie met

die essensie van die syn vereenselwig nie. Die mens is deel van al vier die voormelde aspekte van die werklikheid.

Benewens die draer van sowel die psigiese as die geestelike lewe, behoort die mens ook aan sowel die anorganiese as die organiese natuur. Hy hou dan ook nog kontak met die ideëwerklikheid. Op hierdie wyse ontmoet al die ontiese sferes mekaar in die mens en daarom kan die **mens as uniek** (vide hoofstuk 2 paragraaf 4) beskou word en voer hy sy eie lewenswyse binne die **lewenswerklikheid** (Du Plooy, et.al., 1985: 223-224).

Vir Kierkegaard (Buytendijk, 1951: 303) dui die voormelde menslike gesitueerdheid dan ook primêr daarop dat:

"... het wezenlijke kennen van de mens, de kennis van zijn bestaan betreft en dus een ethische kennis is."

Kruger (1986: 28) dui verder aan dat vanweë dié feit dat die mens 'n wese is wat partikulier waarderend omgaan met die **werklikheid** en hy hom gevolglik voortdurend waag met waarde-uitsprake sal daar in die onderhawige geval op na-wetenskaplike vlak na die **etiese** gekyk moet word, omrede die mens nie van sy lewensopvatting losgemaak word nie. Die na-wetenskaplike aanwending van hierdie uitsprake sal daarom in hoofstuk 5 aan die orde gestel word, wanneer daar spesifiek na die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid as **begeleidingsopgawe** vanuit 'n metatetiese-andragogiese perspektief gekyk gaan word.

Sodanige **begeleidingsgebeure** sal dan in die lig van dié lewenswerklikheid as 'n gebeure beskou kan word waarin 'n volwassene-wordende in werklike dialoog verkeer met 'n wêreld waarin mense as begeleiers en begeleidingsverhoudinge betrokke raak en waaruit **begeleidingshandelinge** moet voortvloei. Hierdie handelinge vind plaas met die oog op die bevordering van die begeleiding se omgang en besigwees met die lewenswerklikheid en met sy toekoms (Landman & Gous 1969: 4)

As uniek-denkende wese vra die mens egter binne sy bepaalde lewenswerklikheid nie net na sy eie sinsorde (synswyse) nie, maar ook na die syndes (synswyse fisies-chemies en plantaardig-dier-

lik) wanneer hy in dialoog in sy leefwêreld verkeer. Dit is dan ook juis laasgenoemde syndes wat vir **die mensheid in sy geskiedenisverloop** diepgaande betekenis inhou.

Reeds sover terug as die antieke beskawing sowat vier millenia gelede, het **Homo sapiens** (mens as denkende wese) met behulp van sy sintuie, sy handvaardighede asook sy denkvermoë die hunkering ervaar om sy omgewing beter te ken en te begryp, die begrippe logies vir homself te orden, sowel as die suiwer wetenskap te laat gedy. Dit wil sê ook die fisika en die chemie. Ontologies wou die mens tot die syn en sin van fisiese fenomene (syndes) soos swaartekrag, die atoom, geluid, golwinge, lig, ens., deurdring. Die mens het dus deur die **gebruikmaking van sy handvaardigheid en sy denkvermoë** sy sintuie geweldig verleng.

Deur sy sintuie, te wete handvaardigheid en denkvermoë ontmoet die mens derhalwe in die universele lewenswerklikheid die plant- en dierewêreld as nie-menslike lewenswerklikheid, as biologiese wêreld (biologie as wetenskap van lewe) maar nog benede-personaal. Dié is oerfenomene waaraan die mens betekenis moet gee sodat hulle daartoe kan bydra om sy lewe sinvol en bestaanbaar te maak, terwyl dit terselfdertyd ook 'n bydrae lewer tot die bevordering van die mens se **kultiveringsmoontlikhede**, dit wil sê van 'n kultuurpatroon, met alles wat dit impliseer, en wat hy vir homself ontwerp. Dit hou onder andere in **gedragswyses en -norme, tradisies, waardesisteme, produksie- en konsumpsiesisteme en voorsieninge**. Laasgenoemde spreek veral duidelik uit die mens as kultuurdraer en kultuurskepper (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 6) se wetenskaplik-tegnologiese verworwenhede wat die afgelope veertig jaar meer wetenskaplike vooruitgang gemaak het as die afgelope veertig eeue (Du Plessis, [1974]: 22-23).

4. DIE MENS SE VERANDERDE EN VERANDERENDE ARBEIDSWERKLIKHEID

Die oorsprong van die voormelde moderne dinamiek van verandering kan as die mag van die kontemporêr-moderne mens om die **werklikheid te beheers**, aangedui word. Die mens wat hier ter sprake is se **instrumente van beheersing** is dan ook eerstens die **moderne wetenskap** (**vide** paragraaf 4.2.1 van die onderhawige hoofstuk) waarmee hy steeds meer probleme aan die orde stel en oplossings daar-

voor vind, en tweedens die **moderne tegniek** waarvan die gereedskap so ryk en magtig geword het dat die werklikheid selfs tot in die hemelruim deur die mens beheers kan word.

Teenoor die rustiger lewe van die mens van vroeër in 'n meer natuurlike milieu, waar die natuur in 'n hoë mate die lewenswyse en -tempo bepaal het en die mens hom derhalwe as vanself aangepas het by die stadige pas van die natuur, het daar nou 'n andersoortige bestaan gekom. Die rykdomme van die kosmos word deur die mens geopen, terwyl hy voort jaag om **beheersingsmag te verkry**, asook die mag wat hy reeds verkry het, te behou, oor 'n werklikheid wat steeds dieper deur hom ontgin en al hoe wyer oopgedek word. Daar kom dan ook geen einde daaraan nie, want die skepping beskik oor onbeperkte en onuitputlike moontlikhede. Daarom kan Van Riessen se opmerking voorts volgens Stone (1981: 92) as volkome juis beskou word, naamlik dat:

"De mens die aldus zijn wapens smeedt om macht over de werkelijkheid uit te oefenen, zal geen rustpunt meer vinden".

Dit bring uiteraard mee dat die mens van die laaste jare van die twintigste eeu 'n heeltemal **ander houding teenoor die werklikheid** het as sy voorgeslag van die twintiger- en dertigerjare, en het hy gevolglik ook 'n **ander ingesteldheid** teenoor sy **kultuurmandaat** asook teenoor tyd: Teenoor verlede, hede en toekoms. In dié vaartversnelling het egter veral die inheemse bewoners van Afrika, wat nog besig was om die Weste in te haal, voor 'n haas bomslike uitdaging om met verandering tred te hou, te staan gekom.

As gevolg van hierdie veranderde ingesteldheid teenoor die werklikheid, sowel as sy kultuurmandaat het die klem by die mens verskuif vanaf **behoud na verandering**. Verandering kan dus in hierdie lig beskou word as die altyd weer nuwe vormgewing van blywende en essensiële waarhede in verband met die begeleidingsgebeure, in aansluiting by 'n dinamiese samelewing wat voortdurend met nuwe taakstellings, uitdagings en geleenthede kom.

Van Riessen (Stone, 1981: 92-93) wys dan ook teen die voorafgaande agtergrond daarop dat 'n toestand van perfeksie dus nooit in die kultuur in die algemeen en dus ook in die begeleidingsgebeure in die besonder bereik sal word nie. Gevolglik sal daar altyd vernuwing en verandering nodig wees .

Voordat die wordingsgeskiedenis van die mens se werksaamhede wat in **tegniese arbeid gekultiveer** het onder bespreking kom, sal daar eers met verwysing na die voormelde opmerking met betrekking tot die mens se kultuurmandaat 'n kort historiese perspektief verskaf word op die metabletiese karakter van die kultuurverskynsel en -beeld.

4.1 'N HISTORIESE PERSPEKTIEF OP DIE METABLETIESE KARAKTER VAN DIE KULTUURVERSKYNSSEL EN -BEELD

Daar kan met reg beweerd word dat kultuur die gevolg is van die mens se besig-wees met die natuur, en daarom bring die mens in die uitoefening van sy kultuurmandaat **in alle aspekte van die werklikheid** kultuur tot stand. So byvoorbeeld ploeg die landbouer 'n stuk ongerepte veld (natuur) om en maak dan daarvan 'n akker (kultuur: "**agri-culture**"), terwyl **estetiese kultuur** verder dui op alle kunsoorte en versierings; **fisiese kultuur** dui op damme, spoorweë, geboue en hawens; **biotiese kultuur** dui op landbou, parke en wildtuine; **linguistiese kultuur** dui op tale, simbole, embleme, korrespondensie en geskrifte; **analitiese kultuur** dui op wetenskap, rekenaars en roosters; **sedelike kultuur** dui op etiese kodes, gedrag en ook gebruike, en so meer. In hierdie haas on-oorsienbare kultuurwêreld word ook **andragogiese kultuur** gevind en daaronder die tersiêre onderrigstelsel en by implikasie dus ook die **volwassene-wordings-begeleidingsfenomeen**.

Om die kosmos diensbaar te maak, dit te bewerk asook te beheers en daaraan steeds nuwe gebruik **onder veranderende omstandighede** toe te voeg, dui op die eietydse mens se **kultuurtaak**. Aangesien alles wat in die tyd bestaan 'n **kultuurhistoriese** aspek het, is die mens dus as geskiedenis-maker besig by **kultuurvorming** wanneer hy gestalte gee aan kultuurnorme. Sonder sodanige kultuurvorming val die mens terug in die duisternis van vroeëre tye (Stone, 1981: 76; Van Vuuren, *et.al*, 1976: 434).

Soos reeds geblyk het, **is verandering met menswees gegee** en daarom moet daar geensins gedink word dat vroeëre tye deur die afwesigheid van veranderinge gekenmerk was nie. Inteendeel, die verlede is voortdurend deur veranderinge gekenmerk, met die gevolg dat die **ganse kultuurgeskiedenis** volgens Swart (1983: 42), as die relaas van bewus-gewilde veranderinge beskou kan word. In aansluiting hierby asook teen die agtergrond van wat reeds rakende kultuur gesê is (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 6), word die werklikheid van die teenswoordige veranderde en veranderende kultuursituasie in die onderhawige afdeling onder die loep geneem.

Hierdie verskynsel word treffend deur Singer (Dhlomo, 1989: 1) raakgevat wanneer hy dié werklikheid van verandering soos volg beskryf:

"Cultures are constantly changing (in part because the environments in which people live are constantly changing), and thus people's perceptions of the world around them are also constantly changing."

Omdat die mens dus as kultuurwese, met verwysing na hierdie veranderde en veranderende kultuurwerklikheid, oral en altyd besig is om kultuur te skep, is hy gevolglik ook gedurig besig om **aan te pas**. Sou hy dus uit sy **kultuurhistoriese milieu** onttrek word, herhaal sodanige gebeure hom weer. Dit wil sê, daar waar hy hom nou bevind, sit hy net noodgedwonge hierdie skepping en aanpassing voort. Sou dit nie die geval gewees het nie, sou die mens, net soos die dinosourus wat nie kon aanpas nie, uitsterf (Coetzee, **et.al.**, 1995: 4).

Van Maanen (Frost, **et.al.** 1985: 31-32) voeg hieraan toe dat **kulturbetrokkenheid**:

"... implies that human behavior is partially prescribed by a collectively created and sustained way of life that cannot be personality based because it is shared by diverse individuals."

Kultuur kan dus eerstens beskou word as die uitkoms van al die mens se handelinge in sy gesitueerdheid binne die **lewenswerklik-**

heid. Die mens staan as lid van 'n gemeenskap (organisasie) altyd in relasie tot ander en gevolglik is hy 'n sosiale wese wie se ingesteldheid en houding teenoor die gemeenskap, sowel as ander mense grootliks beïnvloed word deur die **kultuur** waarmee hy **homself identifiseer en waartoe hy 'n bydrae lewer** (Pretorius, 1994: 76).

Wanneer die volke van die wêreld in oënskou geneem word, word 'n **verskeidenheid kulture** (beskawings) bemerk, naamlik die Oosterse, Westerse en Afrikabeskawings. Hierdie beskawings kan weer onderling verdeel word in 'n hele aantal kulture. So kan die Westerse beskawing byvoorbeeld in 'n Britse, Dietse, Skandinawiese en Romaanse kultuur verdeel word. Op hulle beurt kan elk van hierdie laasgenoemde kultuurgebiede weer verder onderverdeel word. So kan die Britse kultuur byvoorbeeld in Engelse, Walliese, Ierse en Skotse kulture onderverdeel word.

'n Mens herken in die voormelde opmerkings die historiese beginsel van **kultuurdifferentiasie of kultuurindividualisering** wat die ontvouing van die individuele aanleg en tendensies van nasies en ook van sosiale strukture verseker. Nie alleen verskil kulture van mekaar nie, maar ook die sosiale strukture van een kultuurgebied verskil van 'n ander. So byvoorbeeld verskil die onderwysstelsel in Amerika van dié in Suid-Afrika, en verskil die onderwys derhalwe saam met die kulturele waarvan dit deel uitmaak.

Hieruit moet nou nie afgelei word dat die **beginsel van differentiasie of individualisering** noodwendig tot isolasie lei nie. Dit is wel moontlik dat dit kan gebeur indien die beginsel verabsoluteer word. Daarom word daar 'n **tweede beginsel** gevind, naamlik dié van **kultuurintegrasie, kultuurverryking of akkulturasie** (vide hoofstuk 4 paragraaf 2.3). Hierdie twee beginsels vul mekaar dan ook aan (Van Vuuren, **et.al.**, 1976: 435-436).

In aansluiting hierby was in Suid-Afrika (sowel as suidelike Afrika) met sy verskeidenheid taal- en kultuurgroepe die **partikulariteit** van volwassenheid en opvoeding (begeleiding) in die verlede besonder skerp aanwysbaar. Daar kon gevolglik duidelik gedemonstreer word hoe taal, kultuur, geskiedenis, geloof en milieu volwassene-wordendes se opvoeding (begeleiding), volwassewording en

volwassenheid uiteindelik bepaal het - telkens volgens die interpretasie van die idee van volwassenheid wat ter sprake was (**vide** hoofstuk 4 paragraaf 3).

Wanneer taal- en kultuurgemeenskappe egter oor 'n tydperk met mekaar kontak maak, vind **wedersydse beïnvloeding** plaas. Die een kultuurgemeenskap neem dus van die ander se lewensinhoud en lewensvorme oor (gewoonlik 'gee' die een meer terwyl die ander meer 'ontvang'). Sodanige kultuurgebeure staan dan ook bekend as **akkulturasie**. Hoe intens en op hoe 'n groot skaal hierdie gebeure geskied, hang in 'n groot mate af van die aard, omvang en duur van die kontak wat daar tussen die betrokke taal- en kultuurgroepe bestaan. Die onderskeie groepe of gemeenskappe gee natuurlik hul eie interpretasie aan en verwerk dit wat hulle sogenaamd oorneem van 'n ander groep of gemeenskap. Die geskiedenis en die wêreld is veral tans vol voorbeelde hiervan (**vide** hoofstuk 4 paragraaf 2.3). In **Suid-Afrika** is hierdie **akkulturasiegebeure** minstens reeds 'n eeu lank betekenisvol aan die gang en gaan dit vandag op 'n intensiewer skaal as ooit tevore voort (Engelbrecht, 1990: 221).

Louw (1989: 457-459) waarsku egter teen die **patogeniese invloede van akkulturasie** en identifiseer dan ook die volgende belangrike aspekte met betrekking daartoe:

♦ Die aard van patogene

'n Gemeenskap kan in so 'n mate deur akkulturasie gefragmenteer word dat die lede as antagoniste teenoor mekaar te staan kan kom. Dit is by uitstek die geval wanneer dit gebeur dat die lede van 'n gemeenskap op verskillende vlakke van akkulturasie verkeer. So kan die verskille in opvoedkundige kwalifikasies, godsdienstige, politieke opvattinge en lewenswyses, en ook botsende behoeftes, verwagtinge en houdings in so 'n mate afstand tussen mense skep dat dit onder andere tot misverstande, angs, onsekerheid en ook konflik aanleiding kan gee.

♦ Verswakking van gesinsbande

Hoewel 'n gesinsamehorigheidsgevoel nog steeds 'n baie belangrike

faktor onder alle Suid-Afrikaners is, het 'n steeds toenemende verswakking van gesinstrukture 'n omvangryke probleemarea geword. Die veiligheid en geborgenheid wat die gesin veronderstel is om te bied, is derhalwe besig om verlore te gaan, sonder dat dit altyd moontlik is om alternatiewe bronne vir sekuriteit te kan vind. Die gevolg hiervan is dat simptome soos angs, eensaamheid en isolasie hedendaags geen vreemde verskynsel meer is nie.

♦ **Selfgesentreerdheid**

Die aftakeling van die ou sosiale strukture, die inisiatief en aanpasbaarheid wat van die enkeling vereis word en ook ander soortgelyke momente laat die klem deesdae al meer op die gesin in enger verband, maar veral op die individu val. 'n Nuwe waardesisteem het ontwikkel waarin die individu met sy persoonlike kwaliteite en eiebelang belangriker geword het as die belange van die groep. Hiervolgens word vertrouwe in die self in plaas van die groep beklemtoon. Sodanige selfgesentreerdheid wat hieruit ontwikkel, is in direkte konflik met die tradisionele mens- en wêreldbeskouing. Die innerlike verwarring sowel as interpersoonlike konflik wat hieruit spruit, vorm 'n vrugbare kweekbodem vir psigopatologie.

♦ **Roldeprivasie**

Die verandering in (maar veral die inperking van) kultureel-psigologiese rolle en status wat dikwels gepaard gaan met akkulturasie, kan ook 'n negatiewe uitwerking op sommige mense se psigiese funksionering hê. In die tradisionele patriargale struktuur van vroeëre gemeenskappe het die man byvoorbeeld as vader van die huis 'n besondere posisie van gesag en respek bekleed. Wat betref die kontemporêr-moderne samelewing is sy status en seggenskap in familiesake egter tot op 'n sekere vlak afgetakel. Hierdie gesitueerdheid word deur verskillende faktore teweeggebring, soos die man se langdurige afwesigheid van die huis vanweë werksverpligtinge, die emansipasie van die eietydse vrou, die toenemende rebelsheid van die jeuggenerasie, en ook sy onsekerheid oor hoe hy homself in die veranderde en veranderende moderne geïndustrialiseerde gemeenskap moet handhaaf. Dié roldeprivasie kan veral op kwesbare persone 'n negatiewe psigologiese uitwerking hê.

◆ Ontworteling

Aangesien die meeste mense verbonde aan hul plek van herkoms is, wys veral kontemporêre swart denkers dan ook op die patogene uitwerking van gedwonge verhuising, soos wat dit vroeër voorgekom het. In laasgenoemde geval is daar weliswaar nuwe "huise" verskaf, maar nie nuwe "tuistes" nie. Sodanige persone wat ontwortel was uit 'n gemeenskap van bure en vriende wat sekuriteit kon verleen en wat hulle tydens nood, siekte en teenspoed van hulp kon wees, is in omgewings geplaas waar hierdie bande en die daaruitspruitende sekuriteit afwesig was.

Met betrekking tot die patogene invloed van akkulturasie moet genoem word dat akkulturasie nie (soos dikwels vermoed word) slegs kan lei tot minder ernstige gedragsproblematiek nie, maar dat dit in sekere gevalle 'n bydraende faktor kan wees tot die ontstaan van ernstige versteurings soos 'n kort reaktiewe psigose en selfs skisofrenie.

In aansluiting by die voormelde patogeniese invloede van akkulturasie het hebsug gedurende die **tagtigerjare** dan ook die mens regeer, en wou hy meer van alles hê. Wat die mens ook al gedoen het, het gesentreer rondom die verwerwing of verkryging van dinge, sy dit geld, mag, sukses, bekwaamheid of geluk was. Almal wou bo uitkom. Ambisie het die mens gedryf tot uiterstes toe. Hy móés eenvoudig net ryk wees, glansryk, suksesvol en gelukkig. Derhalwe het die mens alles in die stryd gewerp om daar uit te kom: hard geleer, hard gespeel, **sy beginsels verruil, sy lewenstyl verander**, ensovoorts.

Nou in die **laat negentigerjare** blyk dit egter dat die mensdom skielik besef dat hy 'n rat voor die oë gedraai is en dat alles net 'n gejaag na wind was. Dit is asof die mensdom nou skielik besef: hy is ryk, skatryk en het niks meer nodig nie, maar terselfdertyd is hy ook ellendig en beklaenswaardig, arm, blind en kaal:

- ◆ Nog nooit in die geskiedenis van die mensdom het 'n eeu soveel oorvloed of soveel weelde geken nie, maar nog nooit

was daar ook so 'n massiewe menseslagting (die twee wêreldoorloë) of verwoesting van die omgewing nie.

- ◆ Nog nooit het 'n samelewing soveel menslike hulpbronne (medisynes, maatskaplike werkers, sielkundiges, personeelbestuurders, ensovoorts) of soveel geleenthede tot sy beskikking gehad nie, en tog het stresverwante siektes, soos byvoorbeeld siektes van die hart en die gees al ooit so wyd en algemeen voorgekom nie.
- ◆ Nog nooit het die mens soveel gesofistikeerde plesier gehad nie: Vermaaklikheidsplekke, nagklubs, restaurante, teaters, dobbelmasjiene, ensovoorts, en tog was hy ook nog nooit só blootgestel aan die verval van huwelike en die verbroekeling van gesinne nie.
- ◆ Nog nooit was die mens onafhankliker en selfonderhoudender nie (die opkoms van die middelklas), hy was ook nog nooit só alleen nie.
- ◆ Nog nooit was die mensdom só vry nie en nog nooit was die gevangenissoos so vol nie.
- ◆ Nog nooit was geleenthede, beroepskennis en opleiding só voorhande nie, en tog was tieners nog nooit só misdadig, gesigloos en depressief nie (met 'n skrikwekkende selfmoordsyfer).
- ◆ Nog nooit was daar 'n **tegnologie** (vide paragraaf 4.2.1 van die onderhawige hoofstuk) wat die lewe deur middel van geriewe (elektrisiteit, ensovoorts) vir die mens soveel makliker gemaak het óf soveel mense tot blote nommers gedegradeer of selfs verwoes (byvoorbeeld die A-bom) het nie (Symington, 1995: 13-14).

Botha (1978: 2-3) merk dan ook in verband met die **voormelde kultuursituasie op** dat daar in die kultuurfilosofie 'n genre (soort) literatuur is wat al hoe meer omvangryk skyn te wees. Die hooftema van hierdie literatuur handel oor die **krisisverskynsel van die moderne samelewing en die onrusbarende disintegrasie- en de-**

kadensietendense wat so inherent aan die moderne kultuur is. Uit sodanige literatuur kom dit baie duidelik na vore dat daar 'n ernstige waarskuwing gerig word dat die tempo en rigting van die teenswoordige ontwikkeling van die kultuur besig is om totaal en al hand uit te ruk en ten alle koste gerem behoort te word. In baie opsigte verteenwoordig hierdie waarskuwings en oproepe van skrywers die noodkrete van 'n veranderde en veranderende wêreld wat tot die wete gekom het dat sy **mees fundamentele lewenswaardes besig is om te wankel.**

Omrede die kultuur van die eietydse samelewing dus besig is om in duie te stort, hou baie skrywers hulle vandag besig met die bestudering van hierdie **ontbindingsgebeure**. Aansluitend hierby skryf prof. Rookmaker (Aksie, Junie/Julie 1986) in sy boek: **Modern art and the death of a culture**, die volgende:

"We live at a time of great change, of protest and revolution. We are aware that something radical is happening around us, but it is not always easy to see just what it is."

Jean-Francois Revel (Duvenhage, 1973: 27) beskou hierdie revolusie, soos uitgespel in sy boek **"Without Marx or Jesus"**, as 'n nuwe revolusie wat ook beskryf kan word as die revolusie van die huidige tydstop en wat op kulturele vlak sy uitwerking reeds op die breë terrein van die samelewing laat geld het veral met betrekking tot aangeleenthede soos kleredrag, haarstyl en selfs houding teenoor seks.

Dat die kontemporêr-moderne mens se kultuur, sonder dat hy die omvang en intensiteit daarvan besef, dus stadig maar seker besig is om te ontbind onder die daaglikse toenemende haat, vervreemding en verbrokkeling, is verseker. Omvangryke massas mense binne die Westerse gemeenskappe lewe gevolglik onder die lyn van vertwyfeling, die sogenaamde **"Line of dispair"** (Aksie, Junie/Julie 1986).

Teen hierdie agtergrond kan daar nou met reg konstateer word dat die kontemporêr-moderne mens 'n **ernstige kultuurkrisis beleef**. Sodanige kultuurkrisis word veral geopenbaar in die **begeleidingsgebeure** en wel omdat die jonger generasie hulle moet voorberei

op 'n veranderde en veranderende lewensituasie wat ook vir die volwassene wat hulle moet begelei, nuut en vreemd is. Die volwassene-wordende verkry dus op dié wyse 'n gebrek aan perspektief en insig in die historiese struktuur van die lewe, wat tot gevolg het dat hy moeilik anders kan as om hom tot die konkrete lewe van elke dag te wend. Dit beteken verder dat hy selfs al eksperimentierend, en derhalwe dikwels al fouterend, poog om **antwoorde te vind op en norme te ontdek vir nuwe probleemsituasies**. Dit is dus om hierdie rede nie volkome onbegryplik waarom menige volwassene-wordende hom in teleurstelling van die ouer geslag afwend nie, en bygevolg 'n sterk eksistensialisties georiënteerde lewenshouding en -beskouing aanneem (Heyns, 1973: 34). Met ander woorde, die volwassene-wordende neig tot 'n denkrigting wat aan die eksistensie (die menslike bestaan) die beslissende en sentrale plek in sy lewenshouding en -beskouing toeken, en van waaruit hy dan sy leefwêreld probeer verstaan (Van Rensburg & Landman, 1986: 40).

Onmiddellik ontstaan die vraag na die **knelpunte in die teenswoordige kultuursituasie** wat bydra tot 'n verskerping van sodanige lewensgevoel sowel as die gepaardgaande vertwyfeling en onsekerheid. Om hierdie vrae te kan beantwoord kan daar tans maar net op die nuusberigte en alledaagse gesprekvoering gelet word om die volgende knelpunte in die eietydse kultuursituasie te identifiseer, naamlik:

- ◆ Die kontemporêr-moderne mens vrees 'n kernoorlog en siekte-epidemies (bv. Vigs) wat die menslike geslag op groot skaal kan uitwis.
- ◆ Hy vrees 'n bevolkingsontploffing teen die einde van hierdie eeu en 'n daarmee gepaardgaande voedseltekort.
- ◆ Hy vrees omvangryke omgewingsbesoedeling.
- ◆ Hy vrees die **mag van die wetenskap** en die **tirannie van die tegnologie** (vide paragraaf 4.2.1 van die onderhawige hoofstuk).

- ◆ Hy ervaar 'n tekort aan tyd en is tans gewikkel in 'n oorlewingstryd in die vyf-en-twintigste uur van die dag.
- ◆ Hy bevind hom in 'n **morele vakuum** en ervaar 'n **verlies aan genoegsame lewenswaardes** om hom sinvol te oriënteer.
- ◆ 'n Toenemende gevoel van verveeldheid en doelloosheid kom veral onder die jeug voor. Gevolglik begin jongmense twyfel aan die hoop op 'n sinvolle toekoms (Louw, 1980: 21-22).

Venter (1965: 32) wys na aanleiding van die bovermelde knelpunte in die huidige kultuursituasie daarop dat daar nie meer tyd vir besinning is nie en dat die dolle vaart in die rigting van **kultuuruitwissing**, en daarmee saam ook **uiteindelike selfvernietiging**, met steeds toenemende snelheid voortgaan. Die gevaar van hierdie gebeure wat die hedendaagse mens in die gesig staar, set tel egter baie dieper as net in die kultuuruitwissing, want onderliggend aan die kultuur is die **normatiewe** ook aanwesig.

Dié radikale veranderinge wat hedendaags in die kontemporêr-moderne bestel ten opsigte van die kulturele plaasvind, is daarom 'n uiters kommerwekkende situasie, want die reeds vermelde **kultuurkrisis met betrekking tot die begeleidingsgebeure** kan egter by implikasie ook net so van toepassing gemaak word op die arbeids- en bestuursetiese-agogie omdat ook die begeleiding hom moet voorberei op 'n veranderde en veranderende **arbeids- en bestuursituasie** wat ook vir die begeleier wat hom moet begelei, nuut en vreemd is.

Hierdie opmerking bring derhalwe die kwessie van die werklikheid van verandering met betrekking tot die **arbeidsfenomeen**, asook die probleme wat daarmee saamgaan, na vore. Dit is dan ook geen wonder dat Oldendorff (1956: 11) reed so ver terug as 1956 sê:

"In de hedendaagse samenleving behoren **arbeid** en vrije tijd tot de **kernproblemen**. Het is niet overdreven te zeggen, dat onze toekomst er grotendeels van afhangt of wij met dit probleem in het gereede komen." (Eie beklemtoning.)

Met verwysing na hierdie aanhaling sal daar vervolgens oorgegaan word tot 'n bespreking van die metabletiese karakter van die arbeidsfenomeen asook bepaalde probleme wat daarmee saamgaan.

4.2 'N HISTORIESE PERSPEKTIEF OP DIE METABLETIESE KARAKTER VAN DIE ARBEIDSVERSKYNSEL EN -BEELD

In paragraaf 3 van hierdie hoofstuk word daarop gewys dat die mens reeds vanaf die begin van sy wordingsgeskiedenis sy werksaamhede in **tegniese arbeid gekultiveer** het. So is die mensheid dus reeds ongeveer 10 000 jaar besig met landboukundige (akkerbou en veeteelt) bedrywighede. Vir eeue het die nomadiese mens van skuilplek tot skuilplek geleef deur wilde diere te jag en strikke te stel en deur van die plantegroei as voedingsbronne gebruik te maak. Gaandeweg het hy homself langs rivierbeddings soos die Eufraat, die Tigris en die Nyl gehuisves en as landbouer plante gekultiveer, sowel as veeboer diere gedomestikeer. Die mens het dus oor die natuur geheers en dit bewerk sonder om daarvan bewus te wees dat hy dit ook moes bewaak. Met die uitvinding van die byl, die pik en vuurmaak, waarmee die mens die natuurlike plantegroei (soos bome) kon vernietig ten behoeve van landbou en gras-etende diere, het **die eerste grootskeepse veranderinge 'n aanvang geneem** (Du Plessis, [1974]: 23) en het die lewenswerklikheid van die mens derhalwe 'n **nuwe era** betree.

Dié nuwe era is dan ook veral daardeur gekenmerk dat die mens in groepe begin woon en mekaar ondersteun het ten einde hul voortbestaan te verseker. In **dié primitiewe samelewings** het die mens sy energie grootliks daaraan bestee om vir hom 'n voortbestaan te verseker deurdat elke lid van 'n groep wat daartoe in staat was, voortdurend gewerk het om te voorsien in die belangrikste lewensbehoefte van die groep. Daar was gevolglik in hierdie soort gemeenskap baie min geleentheid vir beroepskeuse, en het die aard van die mens se werk grotendeels afgehang van die eise van die groep sowel as van sy omgewing. Die werk wat deur die ouers gedoen is, was dus duidelik sigbaar vir die kinders wat dan ook self op 'n vroeë leeftyd hul eie werkrolle moes aanvaar deur ouerlike aktiwiteite na te boots en daaraan deel te neem.

Ook in die **vroeë beskaafde samelewings** was die gewone mens se lot iets soortgelyks, en het hy nie net baie min keuses ten opsigte van werk gehad nie, maar ook min geleenthede vir persoonlike ontwikkeling by wyse van intellektuele, skeppende of nadenkende aktiwiteite. Dit was as 'n luukse beskou wat slegs enkele bevoorregtes kon geniet wat slawe of onderdane gehad het om die minderwaardige arbeid te kon verrig (Gerdes, *et.al.*, 1981: 233-234).

Só was die familie dan ook in die **pre-industriële** tyd in die reël die vernaamste arbeidsgroepering. Al die gesinslede was by hierdie familie-arbeid betrokke en is die produksie en die vervaardiging van goedere, nie net in die landboubedrywighede nie, maar ook in die klein handwerkbedryf in die dorpe en stede deur hulle behartig. Die seuns het die vader in sy taak bygestaan, en sodoende sigbaar met sy tuisberoep as timmerman, hoefsmid, koper-smid, landbouer, ensovoorts kennis gemaak. Hulle is gevolglik ook terselfdertyd daarin as toekomsberoep deur die vader opgelei en het dan later sy beroepsarbeid voortgesit. Ook die dogters is deur hul moeders in die huishoudingbedryf toegerus as voorbereiding vir hubaarheid sodat hulle later self hul taak as huisvroue en moeders kon uitvoer. Die familielede was dus slegs by uitsondering betrokke in produksie en vervaardiging buite die gesinsverband en het die huisgesin as selfversorgende arbeidsgemeenskap grootliks sy eie lewensbenodighede voortgebring (Cronjé, *et. al.*, 1982: 84; Du Plessis, [1974]: 12).

Teen hierdie agtergrond is werk dus veral met die **koms van die Protestantisme** deur baie beskou as 'n vorm van eerbetoning eerder as 'n manier om direk in hul eie behoeftes te voorsien. Werk is derhalwe beskou as 'n plig teenoor God en die waarde daarvan het in die opoffering eerder as in die vrugte daarvan gelê. Selfs die mense in die hoër klasse het die gevoel gehad dat hulle waarlik veredel sal word deur selfdissipline, die ontkenning van genot en die toewyding aan arbeid.

Die **gees van die Renaissance** het weer 'n ander betekenis aan werk verleen. Werk as sodanig is verheerlik as 'n manier om die omgewing te bemeester eerder as om bloot daarby aan te pas. Die mens het sodoende deur die ontwikkeling en die toepassing van sy intellektuele en kunsvaardighede getoon dat hy daartoe in staat is

om bo sy dierlike aard uit te styg. Die mens het dus deur sy werke die bewys gelewer dat hy skepper eerder as skepsel was.

Vanweë die uitvinding van nywerheidsmasjinerie het die aard van werk egter in die ontwikkelende lande teen die **begin van die 20ste eeu** 'n drastiese verandering ondergaan. Skeppende vakmanne wat nie in staat was om verder met die gemeganiseerde nywerhede mee te ding nie, moes noodgedwonge in fabriek diens aanvaar waar hulle onder streng toesig moes werk. Die individuele mens het derhalwe 'n onpersoonlike entiteit in 'n groot **mens-masjienstelsel** geword (**vide** paragraaf 4.2.1 van die onderhawige hoofstuk). Werk is so beplan dat die minimum vereistes ten opsigte van ondernemingsgees en verantwoordelikheid gestel is. Talle werkers is gevolglik beperk tot eindlose herhaling van dieselfde streng beheerde aktiwiteite en het nooit die voltooid artikels gesien wat hulle help vervaardig het nie. Hierdie werkers se werk het dus sin verloor: Dit was vir hulle nóg 'n bron van persoonlike bevrediging, nóg 'n uitlaatklep vir skeppende energie. Dié werkers het slegs gewerk vir geld en vir wat dit vir hulle kon koop (Gerdes, **et.al.**, 1981: 234).

Soos wat wêreldwyd die geval was, het daar dus ook in die Republiek van Suid-Afrika, as gevolg van die voormelde gebeure 'n **plotselinge beroepsommekeer** gekom. Akkerbou en veeteelt was tot laat in die vorige eeu die vernaamste beroepe. Met die ontdekking van diamante en goud het daar egter 'n uiters spoedige verandering ingetree wat meegebring het dat duisende mense vanuit hulle rustige landelike omgewings na die stede verhuis het. As gevolg van 'n behoefte aan meer landbouprodukte het daar egter terselfdertyd ook 'n sterk nywerheidsgees by die landboubedryf posgevat en gevolglik het die implementering van nuwe landboumasjinerie en ook nuwe wetenskaplike metodes en gespesialiseerde tegnieke in hierdie bedryf essensieel geraak. Tans is **massaproduksie** (**vide** paragraaf 4.2.2 van die onderhawige hoofstuk) en **spesialisasie** reeds **binne alle bedrywe** tot sulke groot hoogtes gevoer dat daar van elkeen verwag word om daaraan mee te doen in sy stryd om voortbestaan (Oosthuizen, 1973: 283).

As die voorafgaande opmerkings die snelle verandering met betrekking tot die eietydse mense se **arbeidsituasie** nog nie duidelik

genoeg verbeeld het nie, dan kan die volgende woorde van Bridges (1994: 4) nie anders as om 'n mens tot sodanige besef te bring nie:

"As a way of organizing work, the traditional job is becoming a social artifact, created in the 19th century and well suited to the demands of a newly industrial world, but poorly adapted to a fast-moving, information-based economy. Its demise confronts everyone with unfamiliar risks - as well as rich opportunities."

Soos duidelik blyk uit die voorafgaande eksposisie het die totale werklikheid van verandering dus ook op die **menslike arbeid** sy merk gelaat. Derhalwe vind **verandering steeds vinniger** plaas, met die gevolg dat tegnologiese vordering (**vide** paragraaf 4.2.1 van die onderhawige hoofstuk) die tegnieke en selfs die **aard van werk van dag tot dag wysig**. Dit wat dus voorheen maande geneem het om te doen, word nou binne ure deur masjiene gedoen. Die gevolg hiervan is dat die mens hedendaags 'n veel kleiner deel van sy lewe moet wy aan die verskaffing van noodsaaklikhede.

Alhoewel minder liggaamlike inspanning dus nou nodig is om dieselfde produkte te vervaardig as wat eens as lewensnoodsaaklikhede beskou is, het daar tog nuwe eise ontstaan. Die mens moet byvoorbeeld sekere wetenskaplike beginsels toepas om die masjiene wat die werk doen, te ontwerp. Verder moet die mens ook ten einde die groot verskeidenheid van goedere en deskundige dienste te kan verskaf wat deur 'n ingewikkelde, gesofistikeerde samelewing vereis word, **toenemende gespesialiseerde tegniese en professionele vaardighede** aanleer.

Sodanige veranderinge het gevolglik aanleiding gegee tot 'n her-verspreiding van werk en vryetydsbesteding. Terwyl professionele persone en ook uitvoerende beamptes hedendaags moeite ondervind om met al die ontwikkeling op hul gebiede tred te hou, het hande-arbeiders al meer vrye tyd op hande. Die wetenskap sowel as die tegnologie het dus die grootste **las van die mens se werk van 'n liggaamlike na 'n intellektuele vlak verskuif** en is vryetyd gevolglik nie meer net die alleenreg van die elite nie (Gerdes, et. al., 1981: 234-235).

Ter ondersteuning van hierdie sienswyse beskryf Toffler (1984: 35) die werk van die sogenaamde **"nuwe werker"** binne die **derde tyddimensie - "Third Wave of Change"** (vide paragraaf 2 van die onderhawige hoofstuk) soos volg:

"The Third Wave worker is more independent, more resourceful, no longer an appendage of the machine. Typically, a worker with skills or specialized knowledge. And like the artisan before the industrial revolution, who owned a kit of hand-tools, the new "mind-workers," .., have skills and information that amount to a kit of head-tools. They own the "means of production," in a way that unskilled factory workers never could.

The new workers are more like independent craft workers than interchangeable assembly line hands. They are younger, better educated. They absolutely detest routine. They want to be left alone by the boss to get the job done their own way. They want a say. They are used to change, ambiguity, flexible organization. They represent a new force and their numbers are multiplying."

Teen die agtergrond van hierdie aanhaling het **Alvin Toffler** (Symington, 1995: 63) gewag gemaak van 'n **"Supermens"**, waarop hy vertrou om deur sy vindingrykheid die **"Future Shock"** te absorbeer, te bestuur en selfs te manipuleer. Aan hierdie mens se vindingrykheid is daar derhalwe geen einde nie, en daarom verwys dieselfde outeur (1995: 32-33) na navorsing wat gedurende die tagtigerjare gedoen is en waartydens 'n klompie suksesvolle 25-jariges (ook bekend as **jappies** of **"young urban professionals"**) gevra is **waarin hulle glo**. Die volgende ses waarnemings het dan ook duidelik na vore gekom:

♦ 'n Suksesvolle lewe beteken vir dié jongmense finansiële onafhanklikheid.

♦ Hulle glo absoluut in hulleself en in hul eie vermoëns, en daarom is daar van nederigheid min sprake. Selfversekerdheid is tog die sleutel tot sukses, en as jy gevolglik nie na jouself kyk

en jouself stoot nie, dan gaan niemand in vandag se kompeterende wêreld dit vir jou doen nie.

♦ Hulle glo onvoorwaardelik in die korporatiewe wêreld, met ander woorde in die groot sake-instellings. Dit is waar daar vir hulle mag, rykdom en invloed lê.

♦ Enige verhouding wat in hulle pad tot sukses staan, word eenvoudig deur hulle as 'n las beskou. Om te trou, is aanvaarbaar, mits die huwelik nie inmeng met hul aspirasies vir sukses nie.

♦ **Op hul ranglys van waardes word lojaliteit nie besonder hoog aangeslaan nie.** Anders as wat die ouer garde grootgeword het en by dieselfde firma, dieselfde bank en dieselfde motorsaak gebly het, glo dié jonges dat die beste geleentheid aangegryp moet word, die mark moet benut en firmas teen mekaar afgespeel word.

♦ Hulle is daarvan oortuig dat hulle kreatiewer en verbeeldingryker is as hulle onmiddellike base en glo ook verder dat die "ou toppies" (40 jaar en ouer) hulle eintlik niks kan leer nie.

Uit die voorafgaande bespreking het dit dus duidelik na vore gekom dat daar 'n **gewysigde arbeidskultuur en beroepslewe** ontstaan het wat die menslike samelewing diepgrypend geraak het (Du Plessis, [1974]: 70). Gevolglik beskryf Oldendorff (1956: 15) vermeldde situasie verder met die volgende woorde:

"De **economisch-technische ontwikkeling** heeft geleid tot verregaande arbeidsverdeling en taaksplitsing. Tallozen hebben tegenwoordig geen beroep meer, eigenlijk zelfs geen vak doch slechts een taak." (Eie beklemtoning.)

Uit hierdie aanhaling blyk dit dat die bovermelde gewysigde arbeidskultuur en beroepslewe veral tot stand gekom het deur die toedoen van die **ontwikkeling op die tegniese gebied.**

4.2.1 Verandering en tegniese ontwikkeling

Soos reeds vermeld bevind die hedendaagse mens homself binne 'n snel veranderende arbeidsmileu wat dan ook veral tot stand gekom

het deur die snelle opkoms van die **natuurwetenskap en die tegniek**. Wat betref dié wetenskap wat hier ter sprake is, word dit deur Van Rensburg en Landman (1986: 120) beskryf as die wetenskap wat 'n studie maak van die voorwerpe, wette en verskynsels van die natuur. Alhoewel hier dus na die natuurwetenskappe verwys word, moet dit altyd in gedagte gehou word dat dit steeds die mens is wat wetenskap beoefen en dat hier gevolglik sprake daarvan is dat die natuur of 'n bepaalde verskynsel uit die veelheid van natuurverskynsels deur die mens as tema gekies word.

Waar die mens egter self as tema gekies word en dan op 'n natuurwetenskaplike wyse as 'n objek ontleed en bereken word, dui dit daarop dat die mens tot kwantifiseerbare (volgens hoeveelhede of grootte) natuurobjek gereduseer word. Sodanige benaderingswyse word geensins ontken nie, maar dit bly egter steeds in die eerste plek die mens wat singewend optree en vrae stel. As daar tydens hierdie vraestellery oorgegaan word tot die verobjektivering van die mens deur hom as 'n blote natuurprodukt te sien, dan sal die antwoorde wat verkry word nie die menslike van die mens openbaar nie en dan mag sodanige vrae en antwoorde ook nie as die enigste aangaande die mens beskou word nie.

Natuurwetenskaplike uitsprake mag derhalwe nooit veralgemeen word om ook die menslike van die mens te omspan nie. Hulle mag ook nooit so verabsoluteer word as sou dit die enigste soort van uitspraak wees wat op wetenskaplike geldigheid aanspraak kan maak nie.

In aansluiting by die voormelde eksplikasie rakende die **natuurwetenskap** verwys Van Riessen (1969: 321) na die kenmerkende van die **tegniek**:

"De techniek is inderdaad meer dan de Griekse technè of vaardigheid ..." **dit is** "... de gereedschappelijke macht van de mens in de schepping, waardoor hij haar natuurzijden vormend beheerst."

Tegniek word dus in die lig van hierdie uitspraak beskou as die **gereedskap** waarmee die arbeidsmens aan sy omgewing gestalte gee, en daarom kan tegniek eintlik beskou word as so oud soos die mens-

heid self. Die mens van ouds het van die tegniek gebruik gemaak om byvoorbeeld sy tente, ysterinstrumente en musiekinstrumente te maak. Ook die maak van bakstene en die boukuns het reeds vroeg in die bestaan van die mensheid besondere hoogtes bereik, en ongetwyfeld sou dit alles ook **etiese implikasies meegebring het**. Daar het egter in die geskiedenis van die mensdom nog nooit so 'n ontplooiing en ontploffing van die tegniek plaasgevind as in die twintigste eeu nie (Van Wyk, 1971: 5).

Naas die tegniek het nietemin ook die natuurwetenskap teen so 'n geweldige tempo ontwikkel en so magtig geword dat feitlik alle fasette van die kontemporêr-moderne mens se lewe daardeur beïnvloed en oorheers word.

Heyns (1982: 1) wys in hierdie verband dan ook daarop dat dié fenomenale groei en ontwikkeling van die **wetenskap en die tegniek** in die laaste paar dekades die eietydse mens teenswoordig in 'n **geweldige magsoorspronklikheid** plaas waarvoor hy vroeër net kon droom en fantaseer. Die mens dring hedendaags met sy waarneming en tegniese aparate die onmeetlike ruimtes van die heelal in en **versamel berge van kennis** soos dit nog nooit in die geskiedenis van die mensdom moontlik was nie. Hy **daal ook in die diepste geheime van die misterieuze lewe af** en kan rigtinggewend ingryp in die ontstaan en aard van die lewe self. Só kan die mens nuwe dinge tot stand bring, maar dit is ook binne sy vermoë om bestaande dinge te vernietig - hy kan van die moderne wetenskap en tegniek 'n afskuwelike monster maak; ja, hy kan dit selfs volledig onmoontlik maak.

Die konsekwensies wat die voormelde **kennisontploffing** vir die hedendaagse mens inhou, word duidelik deur Higgs (1995: 10) uitgewys wanneer hy die situasie soos volg opsom:

"Humankind currently possesses enough knowledge to destroy itself or to improve the quality of life on earth of men and women. The twentieth century witnesses to the most diversified, least integrated and most diffusely applied knowledge humankind has yet produced. It is also the most exact knowledge in specific, fragmented areas and the most operational. That it has produced the greatest disorder in

the household of humankind is little wonder. It is likewise obvious that unless humankind integrates and focuses its knowledge the disorder will grow into disaster and catastrophe."

Uit die voormelde opmerkings kom dit dus duidelik na vore dat die eietydse kennisontploffing in die algemeen, maar dan ook spesifiek met betrekking tot die wetenskap en tegniek, ongelukkig nie net altyd voordele vir die mens ingehou het nie, soos byvoorbeeld 'n hoër lewenstandaard, beter higiëne en die bydrae van die moderne geneeskunde nie (De Klerk, 1989: 445), maar dat dit ook reeds soveel mag in die hande van die hedendaagse mens geplaas het dat hy selfs homself totaal kan vernietig.

Om sodanige rede kan die opkoms van die moderne wetenskap wat onlosmaaklik verbonde was aan die opkoms van die moderne tegniek, en ook omgekeerd, as die **magtigste en belangrikste kultuurverskynsels** van die twintigste eeu beskou word. Die moment toe hierdie verbintenis tussen die tegniek en wetenskap dus ontstaan het, het die mensdom 'n nuwe periode in die wêreldgeskiedenis betree.

Hierdie steeds groeiende en inniger wordende **wisselwerking tussen die natuurwetenskap en die tegniek** (Van Wyk, 1971: 5; Heyns, 1986: 279) staan gevolglik bekend as **tegnologie** (saamgestel uit die Griekse woorde "**techne**" vir **kuns** en "**logos**" vir **woord**), en verwys na die leer of geskiedenis van die omsetting van natuurprodukte in kunsprodukte of lewensmiddele (Van Rensburg & Landman, 1986: 200). Tegnologie kan dus beskryf word as 'n studie van die tegniese vaardighede waaroor die mens beskik en waar sodanige tegniese vaardighede op wetenskaplik-bepaalde insigte berus. Verder kan tegnologie ook beskryf word as die mensgeskepte vermoë of metode om iets te doen, gewoonlik met die doel om menslike inspanning daardeur te verminder.

Alledaags beskou word tegnologie veral beliggaam in onder meer bepaalde nywerheidsvervaardigingsprosesse en bewerkingsmetodes. Dit vind ook konkrete gestalte in toerusting, werktuie, produksielyste en uiteindelik dan ook in die produkte wat die verbruiker koop. Maar wat baie belangrik is, is dat wanneer tegnologie eers

in bedryf gestel is dit **voortdurend onderhewig aan verandering** is.

Dit is dan ook veral as gevolg van sodanige voortdurende verandering dat die mening algemeen gehuldig word dat dit juis die **opkoms van die moderne tegnologie** was wat weens die koorsagtige gejaag en wedywering op tegnologiese gebied ná die staking van die vyandelikhede aan die einde van die Tweede Wêreldoorlog, nog groter afmetings aangeneem het as die natuurwetenskap.

'n Groter bewustheid van die invloed van die tegnologie op die hedendaagse mens se bestaan en ook op die gemeenskap, het egter eers werklik ontstaan sedert die verskyning van Alvin Toffler se boek **"Future Shock"** (vide paragraaf 2 van die onderhawige hoofstuk). Die kontemporêr-moderne mens het derhalwe daarvan bewus geword dat dit soms veral die gevolge van die grootskeepse gebruik van tegnologie binne die **arbeidsmark op indiensneming was wat vrees by die arbeidsmens ingeboesem het**. Andersins was dit die bedreiging van snelle tegnologiese verandering op die eietydse mens se **aanpassingsvermoë** wat vrees tot gevolg gehad het.

Dat die tegnologie egter as **tegnokrasie** 'n beheer oor die hedendaagse mens se lewe verkry en daarom 'n **après tout, 'n verwetenskaplike leefwêreld** meegebring het, is baie duidelik. Die **onderskeiding tussen die tegnologie en die tegnokrasie** lê dus daarin dat: Die tegnologie dui op die wetenskaplike studie en sistemativering van tegniese vaardighede by die mens, terwyl **tegnokrasie** beskou kan word as die **houvas op die beheer van tegniese middele op die lewe van die eietydse mens** (De Beer, 1980: ii, 7-11; De Villiers, 1990: 13).

Teen die agtergrond van hierdie uitspraak kan die mens dus in 'n bepaalde sin as 'n **tegnokraat** tipeer word omdat hy enersyds die tegnokrasie bevorder en andersyds omdat hy in sy eie handewerk vasgevang is. Dit wil sê, alhoewel die mens as **kultuurwese** (vide hoofstuk 2 paragraaf 6 en ook paragraaf 4.1 van die onderhawige hoofstuk) by magte is om die natuur in kultuur te omskep deur middel van dinge (apparatuur) wat hy vir homself vervaardig om sy lewe te vergemaklik, bestaan die **gevaar** altyd dat hy as **"homo faber"** (vide hoofstuk 2 paragraaf 7) naderhand 'n slaaf van sy

eie vervaardigde skeppinge kan word (Van Rensburg & Landman, 1986: 251).

In hierdie verband gaan Damast (1985: 85) verder deur te konstateer dat die kontemporêr-moderne mens as onderworpen of as uitgelewerde aan die tegnologie **'n slaaf van die masjien** geword het en daarom dui sy verslawing op 'n onlosmaaklike band met die eise, met ander woorde ook met die **mensonterende eise van die tegniek**.

Van Wyk (1971: 2) vra in aansluiting hierby die vraag of Oswald Spengler nie dalk korrek was nie in sy siening - breed uitgespel in **"Der Untergang des Abendlandes"** - naamlik dat die invloed van die **tegniek** op ons **na ondergang gerigte kultuur** veel groter is as dié van beide die politiek en die ekonomie.

Thurlings (1964: 44) bevestig hierdie standpunt met die woorde:

"De moderne mens, zo luidt de aanklacht, ontwierp zich een techniek die hem thans overvleugelt, die hem **doemt tot sla-venwerk aan de machine** en die hem straks zal liquideren."
(Eie beklemtoning.)

Die **verhouding van die mens tot arbeid** het dus met die koms van die industriële era ingrypend verander, aangesien dit 'n breuk tussen die mens se leefwêreld as maatskaplike werklikheid en die dingwêreld as nie-lewende werklikheid tot stand gebring het. Met die opkoms van die **masjinale fabrieksvervaardiging** is die arbeid van die boer en die van die ambagsman grootliks deur die masjien oorgeneem en het nie alleen die vader nie, maar ook die moeder en die kinders hulle al hoe meer tot buitehuislike werkkringe gewend. Die snelle ekonomiese ontwikkeling het verder veroorsaak dat die buitehuislike werkgeleenthede al hoe meer gedifferensieerd geraak het. Hierdie veranderinge het tot gevolg gehad dat die arbeidsgemeenskaplikheid van die huisgesin op die gebied van vervaardiging en produksie iets van die verlede geword het (Cronjé, et.al., 1982: 84). Só het die **uitvinding van nywerheidsmasjinerie** derhalwe die **aard van arbeid** drastiese veranderinge laat ondergaan. Die eens skeppende vakmanne wat nie in staat was om met die nuwe gemeganiseerde nywerhede mee te ding nie, was ver-

plig om in fabriekediens te aanvaar waar hulle onder streng toesighouding moes werk (Ochse, 1981: 234).

By die ganse mensheid het die **masjien**, dus die apparatuur nie net die werker as fabriseerder van die dinge vervreem nie, maar ook by die kind in die gesin het die **kernreaktor** die vader as kernfisikus, **chirurgiese apparaat** die vader as snydokter, die **hooggoond** die vader as ystergieter en die **tikmasjien** die moeder as privaatsekretaresse onsigbaar gemaak, hulle laat verwyder, van hulle laat vervreem. Die gevolg hiervan was dat die werkers as vereensamdes aan die anderkant (as "**ulteriores**") van die **bedryfsapparaatuur** staan, terwyl die gewone mens as verbruiker van vermelde bedryfsresultate, derhalwe ook die volwassene-wordende as toekomstige beroepsbeoefenaar, aan die duskant staan (as "**citeriores**") (Du Plessis, [1974]: 12).

Op voormelde wyse het die **moderne arbeidsveld 'n verwyderde kenmerk** verkry, omdat in teenstelling met die verlede, beroepe agter geslote deure van kantore, fabriekes en laboratoriums beoefen moes word. Hierdie tendens het tot gevolg gehad dat die vader en moeder se beroep van die kind verwyder is en het die beroep sodoende 'n vreemde en verwyderde gestalte aangeneem. Sodanige angeleentheid word vererger deurdat die hedendaagse beroepsbeoefenaar ook nie meer die trots kan smaak van die artikels wat hy vervaardig het nie (Coetzee, 1975: 105), omdat die toenemende outomatisering gelei het tot 'n **toenemende uitskakeling van die mens as skeppende arbeider** (Van Zyl, 1977: 282).

Arbeidsvervreemding tree sodoende in aangesien die werker van sy produk vervreem word en verder ook geen kennis dra van die res van die produksiegebeure nie. Hy het slegs 'n deel van die groot produksieketting geword en waarvan die einddoel slegs massaproduksie (**vide** paragraaf 4.2.2 van die onderhawige hoofstuk) is. Omdat hierdie situasie die minimum ondernemingsgees en verantwoordelikheid vereis, word die werker 'n onpersoonlike identiteit in 'n **groot mens-masjien-stelsel** (Ochse, 1981: 234). Derhalwe is hy in die woorde van Thurlings (1964: 48) gereduseer tot:

"... een initiatieflose, primitiewe **menslike machine**."
(Eie beklemtoning.)

Dat die mens die slagoffer geword het van sy eie wetenskaplike en tegnologiese ontwikkeling en uitvindings, blyk duidelik uit die voorafgaande uitsprake. Die meganisering wat aanvanklik veronderstel was om die mens se **kultuurtaak** in die teenswoordige veranderde en veranderende **arbeidsmilieu** te verander en te verbeter, het derhalwe 'n mag geword wat dreig om hom te verslaaf en te vernietig. Verder het dié meganisering ook die arbeidslewe van die mens van vroeëre tye wie se arbeid as 'n natuurlike wyse van bestaan beskou was en waartydens veral **kinderlikheid op 'n stabiele en kontinue wyse oorgegaan het tot volwassenheid**, en by implikasie dus ook tot **arbeidsetiese-volwassenheid**, op ingrypende wyse geraak. Die opkoms van die wetenskap en tegnologie het dus as gevolg van toenemende gedifferensieerde arbeidsvelde 'n **diep kloof tussen kind en volwasse arbeider** geslaan (Du Plessis, [1974]: 12).

Teen hierdie agtergrond en in lyn met die kernkwessie waaroor die onderhawige studie handel, ontstaan dan ook die volgende vrae:

- ♦ **Watter invloed het die tegniek en die tegnologie op die etiek?**
- ♦ **Beheers die etiek die tegniek of gebeur die omgekeerde?**

Sonder om hier verseild te raak in die hele problematiek van wat etiek (**vide** hoofstuk 1 paragraaf 2.2) is en wat dit wil en sonder om nader in te gaan op die vraag na teologiese, filosofiese en vakwetenskaplike etiek word etiek kortom in die woorde van Van der Walt (Van Wyk, 1971: 3) beskryf as dat:

"Etiek nie 'n deskriptiewe wetenskap is nie. Dit is nie 'n beskrywing soos wat die lewe is nie, maar soos wat hy **behoort te wees**." (Eie beklemtoning.)

Troost (1967: 52) voeg verder hieraan toe:

"Ethiek is de wetenschap die studie maakt van de vele specifieke **vormen van naastenliefde** en van hun invloed op het gedrag van de mens en van hun samelevingsverhoudingen." (Eie beklemtoning.)

In etiek gaan dit derhalwe oor die individuele en kollektiewe, die persoonlike en strukturele handeling van die mens, dit wil sê meer spesifiek oor die etiese aspek daarvan. Hierdie etiese aspek vind dan ook sy vervulling vanuit die **liefde** soos dit funksioneer in sy **dubbele dimensionaliteit** as die liefde van die mens vir sy God en die liefde tot sy naaste.

In aansluiting hierby is daar by die ontstaan van die moderne tegnologie nie net 'n **nuwe periode** in die wêreldgeskiedenis betree nie, maar ook op die **etiese terrein** is daar 'n nuwe fase betree. Die etiek is in sy hartaar geraak, want die voormelde liefdesrelasie van mens tot mens (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 3), met ander woorde ook van arbeidsmens tot arbeidsmens, is en word deur die tegniek en die tegnologie bedreig. Die mens se **persoonlike verantwoordelikheid** is op die spel geplaas omdat hy nou teenoor (selfgemaakte) magte te staan gekom het wat sterker is as hyself. 'n Simplistiese oplossing vir hierdie probleem sou vir die mens nadelig wees, sowel as 'n klakkelose aanvaarding van alles, want wat tegnies moontlik is, is nie reeds daarom sedelik geoorloof of gebode nie (Van Wyk, 1971: 4-6). De Graaf (1969: 10) huldig gevolglik dié siening:

"Iedere nieuwe technische vinding stelt de noodzaak van ethische bezinning." (Eie beklemtoning.)

Hierdie **etiese besinning** word veral genoodsaak wanneer daar byvoorbeeld tydens die eksperimentele gebeure deur middel van die tegniek en die tegnologie ontdekkinge gedoen word waardeur die mens se lewe op aarde op die spel geplaas word, soos byvoorbeeld die Atoomfisika se ontwikkeling ten opsigte van atoomsplitsing. As gevolg van hierdie en menige ander ontwikkelinge en ontdekkings het sommige mense in die tegniek en tegnologie 'n **nuwe messias** ontdek, terwyl andere weer daarin 'n **noodwendige afgod** gesien het. En daarmee is soos reeds vermeld dan ook die hele kwessie van die **"tegnokrasie"** aangesny.

Ongelukkig het die seën en waarde wat die tegniek en die tegnologie vir die mens ingehou het, omgeswaai in 'n **vloek en destruktiewe mag** die oomblik toe dit 'n allesoorheersende en dominerende plek in die mens se lewe begin inneem het, dit wil sê toe dit om-

geswaai het in tegnokrasie. Dié gebeure vind dus plaas wanneer die **tegniek die etiek infiltreer en domineer**.

As gevolg van die tegnologie dreig die **tegniek dus voortdurend om te verander in tegnokrasie**, en daarom in plaas van 'n dienende funksie, vervul dit dan al hoe meer 'n heersersfunksie. Dit ontwikkel in 'n selfstandige mag, wat los van en terselfdertyd ook teenoor die mens staan. Die mens bevind homself gevolglik in 'n **dialektiese situasie** van mag en magteloosheid, van terselfdertyd heer en slaaf wees. Sodanige tegniese mag lei dus tot die groei van onbeperkte mag waardeur die **waardes verdwyn**. Ofskoon die tegniek dus die mens bevry van 'n hele versameling ou dwangmatig-hede, kan die operasionaliteit van die tegniek beskou word as die teengestelde van die vryheid: Dit dui op die operasionaliteit van die determinisme en die noodsaak. Met ander woorde: Dit beteken dat die outonomie en outomatiese van die tegniek dreig om die menslike vryheid aan te tas.

In die lig hiervan bestaan **neutrale tegnologie** dus nie. Dit is altyd gemotiveerd en funksioneel. Daar staan altyd 'n stuk **eties** agter of by die tegniek. As tipiese voorbeelde kan die rekenoutomaat en die kernwapens dien. Die juiste kombinasie van etiek en tegniek kan hier as 'n kernprobleem beskou word.

Eweneens bestaan daar dus ook **geen neutrale etiek** nie. Die probleem is egter dat die snelheid waarmee die tegniek en die tegnologie ontwikkel het, by die mensheid 'n geestelike en morele agterstand laat ontstaan het, 'n sogenaamde "**cultural lag**".

Sodanige **etiese agterstand** moet dan ook onverwyld ingehaal en uitgewis word. Die etiek behoort dus nie net 'n futuriese element te bevat nie, die mens benodig ook dringend 'n stukkie profetiese, proleptiese, prognostiese en antisiperende etiek. Die etiek moet verder ook **nie net "by"** wees nie, hy moet die tegniek selfs **vóór** wees. Dit gaan dus in die etiek nie net om wat in die hede eties **behoort** gedoen te word nie, maar ook om wat **sal behoort** gedoen te word (toekoms). Die **etiese** mag dus **nooit nader** wees nie, maar hy mag ook nooit **te-laat-nader** wees nie (Van Wyk, 1971: 1-9).

Die **arbeidsetiek** moet in die lig van die voorafgaande bespreking dus eerder daarop ingestel wees om sowel die outokratiese orde (verafgoding van die bestaande) as die tegnokratiese (die verafgoding van die tegniek) te vervang ten gunste van 'n **etiese arbeids- en bestuursorde**, waarin **geen Utopia nagestreef word nie** maar 'n arbeids- en ook 'n bestuursmilieu (**vide** hoofstuk 5 paragraaf 5) waarin die etiek op 'n opheffende wyse tot sy reg kom.

In aansluiting hierby het die moderne tegnologie se beloftes om die hedendaagse mens 'n **Utopia** te bied, dit wil sê 'n volmaakte staat, ideale verblyfoord of gelukoord (Kritzinger, *et.al.*, 1972: 1123) waarin alle weerstand en selfs krisis- en grenssituasies uitgeskakel sou word, egter slegs onvervulde en onvervulbare beloftes gebly. In stede van hierdie beloofde Utopia te betree, het die mens slegs 'n passiewe meeloper geword. Die fenomenale vooruitgang in **tegniese wêreldbeheersing** kan gevolglik nooit die verwagte Utopia teweeg bring nie, omdat die mens nie vir 'n Utopia bedoel is nie en hy ook nie sy weg daarheen kan en sal vind nie. Die waarheid hiervan het daarin sigbaar geword dat die tegniese utilisering van die atoom en die verowering van die ruimte gelei het tot die ontmensliking van die individu en vernietiging van die samelewing (Duvenhage, 1973: 127).

Kriel (1987: 84-85) verwys in hierdie verband tereg daarop dat die werklikheid waarin die hedendaagse mens hom bevind, radikaal van dié van die vorige eeue verskil. Derhalwe kan daar met 'n redelike mate van sekerheid aanvaar word dat die mens in die kontemporêr-moderne samelewingstruktuur ook sy menswees anders sal beleef as byvoorbeeld die mens van die Middeleeue. Sodanige andersoortige belewing in 'n **destruktiewe** samelewingstruktuur skend dan ook die "**dignitas perennis**" van die volwassene-wordende, want hy word deur tegnologiese produkte omring en sy afhanklikheid van hierdie produkte noop hom om die **moraliteit** wat die tegnologiese ontwikkeling kenmerk, te aanvaar. Sy **menswees** word dus deur die tegnologiese **bepaal en verander**. In hierdie konteks toon Sargent en Williamson (1966: 613) aan:

"The arrival of technology in preliterate and transitional cultures has enormously changed their cognitive norms as well as their mode of life."

Ook Greyling (1976: 203, 225) waarsku in dié verband dat die mens in sy huidige tegnologies-beheerde samelewing nie moet toelaat dat die **tegniek sy ordebeपालer en die normgewer** word nie, aangesien die lewenswaardvolle en die mensopeisende norme en waardes van die mens dan vervlak sal word tot anachronismes uit vorige geslagte.

Die tegnologie beheer die mens gevolglik nie net meer na buite nie, maar ook na binne op gevoelsmatige vlak, sodat die mens die risiko loop van 'n gemaklike, gereguleerde lewe sonder inagneming van 'n **verantwoordelike vryheid** (vide hoofstuk 5 paragraaf 4.7). Die hedendaagse mens se keusevryheid het daarom in dié vertegniseerde leefwêreld reeds so verstrengel geraak dat dit as 'n universele probleem beskou kan word. Waar die tegnologie dus in die verlede 'n beperkte bydrae tot die mens se leefwêreld, en by implikasie dus ook tot sy **arbeidswêreld** gelewer het, het die situasie teenswoordig verander tot 'n voortdurende bedreiging en 'n stryd op alle vlakke om in beheer te bly (De Beer, 1980: 121).

'n Voorbeeld van sodanige bedreiging en stryd om in beheer te bly, kom na vore in die arbeidsituasie waar die **arbeidsetiese- ageinsgebeure** aan die hand van ewiggeldende vaste norme deesdae byna 'n onmoontlikheid geword het. Dit gebeur omdat die begeleier self sy **arbeidslewe** vanweë die greep van die tegnokratiese as **kommervol, uitsigloos en sinloos beleef**. Die gevolg hiervan is dat die begeleiding, wat die rigtinggewende en geborgenheidskeppende krag van vaste norme en beginsels moet ontbeer, koersloos en weerloos in 'n verwarde en ontwrigte wêreld moet voortstropel (Swart, 1983: 115).

Hierdie opmerkinge toon dat die teenswoordige veranderde en veranderende arbeidswêreld deur die toedoen van die tegnokratiese bestel 'n **ontwrigte arbeidsplek vir 'n ontwrigte arbeidsmens** geword het. Dié ontwrigte arbeidsmens het dan ook sy greep op sy arbeidswêreld verloor en dit het weer 'n effek op sy opgaaf as **ageinende in perennialiteit**. Sodoende is daar dus sprake van die bedreiging van die "**andragogica perennis**" in die lig daarvan dat die dehumaniserende werking van 'n tegnokratiese bestel die mens

nie toelaat om as medeganger met 'n ageinsopgaaf sy viatorskap (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 5) te beleef nie (Greyling, 1976: vi-vii).

Teen die voormelde agtergrond van die tegnokratiese bestel en die eise wat daardeur aan die **begeleidingsgebeure** gestel word, word dit duidelik dat baie **nuwe en gedugte begeleidingsprobleme** deur die tegnokratiese opset van die maatskappy veroorsaak word. Dit gebeur volgens Gresse (1973: 70-71) omdat die moderne maatskappy dikwels van so 'n aard is dat begeleidingsmoontlikhede feitlik versmoor word deurdat toestande ontstaan waarin begeleiers in die begeleidingsgebeure magteloos staan sonder dat hulle self verantwoordelik is vir die toestand. Andersyds is dit juis die tegnologiese ontwikkeling wat in 'n groot mate verantwoordelik is vir die ontstaan van krotbuurte, verlies aan lewensruimte, te vroeë skoolverlating sonder voorsiening vir verdere andragologiese begeleiding, die ontstaan van die sogenaamde kultuurpuberteit en die veelbesproke verwydering tussen die generasies (die sogenaamde "generation gap") en nog baie ander begeleidingsprobleme.

Om hierdie begeleidingsprobleme te voorkom of om dit tot 'n redelike mate te beperk, moet die primêre doel van die arbeidsagogie ten opsigte van die begeleiding wees om hom voor te berei vir die bemeestering van die ingewikkelde, snelveranderende tegnokratiese arbeidswêreld. Die gedugtheid van hierdie taak hang saam met die ingewikkeldheid van die tegnologiese en vertegniseerde wêreld waarvoor die begeleiding voorberei moet word, terwyl dit terselfdertyd juis weer die **tegnokratiese bestel** is wat die **begeleidingsgebeure belemmer**.

Volgens Van Rensburg en Landman (1986: 251) stel die voormelde situasie dan ook **besondere eise** aan die hedendaagse begeleier om die begeleiding te help om in hierdie tegnies-georiënteerde leefwêreld steeds die menslikheid van die mens voor oë te hou. Die eietydse arbeidsvolwassene het derhalwe as begeleier die taak om alle moontlike begeleidingsbelemmerings wat in die tegnokratiese maatskappystruktuur ingebed is, by voorbaat te probeer identifiseer of dit te ontdek, te analiseer en na moontlike oplossings te soek, sodat die begeleiding se gedying na arbeidsetiese-volwassenheid optimaal kan geskied. Op die huidige geslag

van arbeidsvolwassenes rus daar dus 'n besondere taak, naamlik om nie alleen 'n hoogverfynde tegnologiese maatskappystruktuur te help kontinueer nie, maar om ook sorg te dra dat die mens en die toekomstige generasies **die menslike van die mens bly behou**, ten spyte van die aanslag en invloed van die tegnokratie op hul lewens (Gresse, 1973: 70-71).

Dié aanslag en invloed van die tegnokratie moet gewis nie ligtelik opgeneem word nie, soos dit ook duidelik spreek uit die waarskuwing van Thurlings (1964: 44):

"Technocratie, verzadelyking en massifikasie; ziedaar de drie fantomen die de moderne mens heeft opgeroepen en die hem nu bedreigen." (Eie beklemtoning.)

Met hierdie verwysing na **"massifikasie"** sal daar vervolgens aangetoon word hoedat ook dié verskynsel 'n invloed op die begeleiding van die begeleiding in arbeidsetiese verband uitoefen.

4.2.2 Verandering en massifikasie

Wat die begrip **"massifikasie"** betref wys Odendal, et.al. (1988: 684) daarop dat sodanige verskynsel op die gebeure dui om 'n massa te word of te vorm, dit wil sê op **massavorming**. Die Latynse woord **"massa"** dui verder op 'n groot klomp (Simpson, 1971: 363), terwyl die Griekse woord vir massa deeg of pap van garsmeel of garsbrood beteken en dui op 'n verskynsel waarin die veelheid van dele voor die indruk van eenheid verdwyn. Wat die voorkoms betref, word die woord massa gebruik om 'n groot aantal mense wat bymekaar is en wat hulle tot sodanige aktiwiteite sal wend wat hulle as enkelinge nooit sou waag nie, te beskryf. Dié soort massa-optrede word gewoonlik met **aktiwiteite soos stakings** vereenselweg. In die kontemporêre-moderne lewe het die term massa, wat aan die begin of gedurende die Tweede Wêreldoorlog ontstaan en algemeen in gebruik gekom het, 'n meer algemene toepassing as gevolg van sosiale struktuurverandering gekry. Hierdie veranderinge gaan weer gepaard en word ook veroorsaak deur omwentelinge op ekonomiese, industriële en tegniese gebied (Nel, [1961]: 13). Weens dié verbysterende bydrae van die moderne tegnologie kan daar beweer word dat daar hedendaags in die lewe van die kontem-

porêr-moderne mens feitlik geen faset van sy lewe bestaan waar die begrip "**massa**" nie 'n rol speel nie, en dit geld dan ook ten opsigte van die **arbeidsfenomeen**. Alles draai om massa, bedoelende 'n groot getal, menigte of aantal. Derhalwe kom begrippe soos **massaproduksie, massa-arbeid, massa-informasie, massa-organisasie, massakommunikasie, massahisterie, massamens en massajeug** algemeen in gesprekvoering voor. Sodanige tendens het tot gevolg dat die eietydse mens se lewe op so 'n wyse deur **massifikasie** beïnvloed word dat die eie individualiteit, en so ook die personale lewe, nie anders kan as om in die slag te bly nie. Vir persoonlike verhoudings in klein verband is daar in hierdie omstandighede nie meer plek nie, want alle relasies het onpersoonlik geword en vind hoofsaaklik binne **organisatoriese verband** (vide hoofstuk 4 paragraaf 2.2) plaas. Daarom is dit nie vir die mens meer moontlik om homself los te maak van of te onttrek aan die groter geheel nie, en gevolglik as integrale deel van die groter geheel moet hierdie gesitueerdheid noodgedwonge 'n invloed op die mens se persoonlike lewe, en by implikasie dus ook op sy **arbeidslewe** hê.

Dit is as integrale deel van hierdie groter geheel dat die hedendaagse mens daagliks by feitlik alles betrokke is, omdat die moderne vervoer en kommunikasiemiddele dit vir hom moontlik maak. Wanneer iets op enige plek in die wêreld gebeur, weet almal dit feitlik onmiddellik (Coetzee, 1977: 113-114, 118), en derhalwe verklaar dieselfde outeur (1975: 99) in sodanige verband:

"Die hedendaagse wêreld is sodoende 'n geïntegreerde wêreld en daar kan gesê word dat die wêreld klein geword het: Die hedendaagse mens word ten gevolge hiervan opgeneem in die verskynsels wat genoem word die **massa-informasie** en die **massa-organisasie**." (Eie beklemtoning.)

Hierdie gedagte word deur Van Zyl (1977: 293-294) onderskryf wanneer hy daarop wys dat die massa-informasie, sowel as die massa-organisasie wat al die veranderinge in die kontemporêr-moderne wêreld teweeggebring het, die wêreld 'n **samehangende geheel, 'n geïntegreerde geheel** gemaak het.

Die eietydse mens, onder wie dan ook die **arbeidsmens** tel, kry daagliks binne die geïntegreerde geheel te doen met massa-informasie as uitvloeisel van massa-organisasie (Swart, 1983: 53). Die massa-organisasie waarby die moderne tegnologie voortdurend betrokke is, veroorsaak by die kontemporêr-moderne mens 'n gevoel van **anonimiteit, vereensaming, verveeldheid, vervreemding, oortolligheid en sinloosheid** (Oberholzer, 1977: 145). Hierdie gekompliseerdwording van die moderne samelewing het tot die gebeure gelei wat teenswoordig as **massifikasie** bekend staan. Die massifikasietendens het weer die **massamens** voortgebring (Nel, [1961]: 13).

Hierdie massamens wat hom in die massa laat opneem en meevoer, word deur Gresse (1973: 43) beskryf as 'n mens wat onveilig voel en dan vastigheid in die massa soek. Dié mens poog om binne die massa op te gaan, maar gaan in teendeel juis daarin onder. Hy soek verder ook binne die massa die singewing aan die lewe wat hy nie in homself kan vind nie. Hierdie massamens se lewe word ook sodanig beïnvloed dat sy eie individualiteit en so ook sy personale lewe eenvoudig in die slag bly. Aangesien die massamens oorwegend soos die massa begin dink, handel en waardeer, word sy eie standpunt uiteindelik grootliks die standpunt van die massa (Coetzee, 1977: 118). Die massamens word dus net 'n **rat in die masjien, 'n nommer op 'n lys of 'n kaartjie in 'n komper** (Van Heerden, 1976: 111).

Cronjé (1972: 9) beskryf hierdie gesitueerdheid van die massamens op treffende wyse wanneer hy sê:

"Hy gaan op in die massa en word daardeur verswelg - hy word vir diegene om hom heen maar net nog een van die 'ander' mense: 'n naamlose iemand in die menigte."

In hierdie beskrywing van die massamens is dit opvallend dat hy iemand is wat 'n verlies aan individualiteit en verantwoordelikheid ondervind, met ander woorde 'n verlies van persoonlikheid. Onbewustelik vereenselwig hy homself met 'n ongedifferensieerde somtotaal (massa) van ontpersoonlikte wesens wat **nie in vryheid en verantwoordelikheid** (vide hoofstuk 5 paragraaf 4.7) beslissings kan maak nie (Pretorius, 1988: 152; Frankl, 1982: 89).

Derhalwe is die massamens besig om iets van sy wese as mens te vernietig, want geen mens kan van die verantwoordelikheid om keuses uit te oefen, ontsnap nie (Kruger, 1986: 70). Dit wil sê, die massamens **leef nie** in sodanige gebeure nie, maar hy **word geleef** (Van Zyl, 1975: 151). In aansluiting hierby maak Swart (1983: 57) die stelling dat die volwassene-wordende in die massa die slagoffer geword het van geestelike niksheid. Hy het egter nie net sy geloof nie, maar ook homself verloor. Koersloos en ankerloos tree hy gevolglik sy wêreld tegemoet **sonder die vooruitsig op 'n beter toekoms**. Verder word die volwassene-wordende in die massa ook gekenmerk deur opvallende eienskappe soos:

- ◆ 'n sekere vormloosheid wat eie is aan hierdie volwassene-wordende-massa;
- ◆ 'n sekere gebrek aan persoonlikheid, wat van 'n blywende aard is;
- ◆ 'n gebrek aan bindinge (aan gesin, kerk, **werk** en gemeenskap), aan waardes van 'n sosiale, kulturele en godsdienstige aard, asook die teenwoordigheid van minderwaardigheidsgevoelens;
- ◆ 'n gebrek aan sosiale normbesef, verantwoordelikheid, selfstandigheid en sekerheid;
- ◆ die aanwesigheid van maatskaplike verwildertheid;
- ◆ twyfel oor die sin van die lewe (**vide** hoofstuk 5 paragraaf 4.3); en
- ◆ **organisatoriese ongrypbaarheid**, met ander woorde daar kan nie deur die reëls en norme van die geordende maatskaplike lewe 'n greep op hierdie volwassene-wordendes verkry word nie, aangesien hulle nie vatbaar is vir die hoër strewinge van die kultuur nie. "**Ongrypbaar**" dui dus daarop dat die samelewing nie daarin kon slaag om hierdie volwassene-wordendes tot volwaardige mense te vorm nie (Nel, [1961]: 24; Pretorius, 1988: 152-153).

Laasgenoemde opmerking dui daarop dat die eietydse samelewing nie daartoe in staat is om die volwassene-wordende wat hom binne die massa bevind en aan die voormelde kenmerke voldoen, aan die hand van die normbeeld van volwassenheid tot outentieke volwassenheid te lei nie. Dit impliseer egter ook verder dat die begeleier binne die **arbeidsagogiese gebeure** nie teen die voormelde agtergrond daartoe in staat is om aan die hand van die **normbeeld van arbeidsetiese-volwassenheid** (vide hoofstuk 5 paragraaf 3) die arbeidsvolwassene-wordende tot **outentieke arbeidsetiese-volwassenheid** te lei nie.

Volgens Viktor Frankl (Gresse, 1973: 42-44; Nel, [1961]: 20-23) het die mens wat homself in die voormelde posisie bevind 'n slagoffer geword van wat hy noem **kollektiewe neurose**. Dié kollektiewe neurose openbaar hom in die hedendaagse wêreld by wyse van **vier verskynsels**. Hierdie vier verskynsels soos dit in die menslike gedrag na vore tree, word vervolgens kortliks bespreek om as aanduiding te dien van die mate van verwording van die hedendaagse samelewing waarin die volwassene-wordende na volwassenheid moet gedy:

♦ **Die provisoriese bestaanshouding** dui op 'n bestaanswyse waar die volwassene-wordende sonder 'n toekomsblik bestaan en gevolglik die neiging openbaar om net vir die materiële van dag tot dag te sorg, want "môre is ons daarmee heen".

♦ **Die fatalistiese bestaanshouding** word gevind by die volwassene-wordende wat hom uitgelewer voel aan allerlei magte buite sy beheer. Dié volwassene-wordende voel dat hy eintlik niks kan doen om sy posisie te verbeter of te verander nie, en daarom bestaan daar by hom 'n rotsvaste bygeloof in die mag van die noodlot. Hy huldig verder ook nog 'n biologistiese, sosiologistiese en psigologistiese **mens-siening**, en daarom sien hy homself ook as 'n tipe refleksoutomaat wat maar die weg moet volg waarop sy drange, drifte en begeertes hom lei. Sodanige houding lê dan ook dikwels ten grondslag van 'n volwassene-wordende se **ontwyking van verantwoordelikheid**. Van Niekerk (1982: 55) wys daarop dat dit nie net die volwassene-wordende is wat hierdie houding inneem nie, maar dat ook menige begeleiers hul toekomsblik verloor het en derhalwe 'n fatalistiese bestaanshouding aangeleer het. Hier-

die bestaanshouding by die begeleier hou dan ook in **arbeidsverband** nadelige gevolge in vir die arbeidsagogie, omdat die begeleier in sodanige omstandighede nie 'n navolgenswaardige voorbeeld aan die begeleiding kan voorhou nie.

♦ **Die fanatiese bestaanshouding** doen hom voor by die fanatiek-ingestelde volwassene-wordende. Hierdie volwassene-wordende verontagsaam die persoonlikheid en staan ook onverskillig teenoor die mening van ander mense, terwyl net sy eie mening vir hom van belang is. In werklikheid beskik hy egter oor geen mening nie, maar wel net 'n openbare mening wat hom eintlik beet het. Uit hierdie soort houding straal normaalweg skreiende onsekerheid. Die fanatiese volwassene-wordende neem dikwels dus sy toevlug tot politieke bedrywighede wat dan ook vir hom die sleutel tot alle lewensgebiede word. Dit word later in werklikheid 'n teken van siekte. Hierdie volwassene-wordendes hou veral groot bedreiging in vir samelewings wat uit multi-kulturele groepe bestaan. Sodanige fanatiese groepe kom maklik tot stand en kan groot **onrus**, ook in **arbeidsverband**, veroorsaak. Vir Van Niekerk (1982: 55) is dit egter nie net die volwassene-wordende wat sy toevlug tot hierdie massa neem nie, maar beide begeleier en begeleiding neem hul toevlug tot die massa en as massamens leer hulle om ander te verontagsaam en ontwikkel hulle 'n fanatiese bestaanshouding. Dat hierdie bestaanshouding van begeleiers derhalwe die **etiese-arbeidsbegeleiding** van hul begeleidings in sy wese raak, is nie te betwyfel nie.

♦ **Die kollektivistiese bestaanshouding** word gehuldig deur 'n volwassene-wordende wat nouliks in staat is om die mens as 'n persoon te beskou. Dié bestaanshouding is die resultaat van 'n gevoel van ongeborgenheid wat die moderne mens oormeester. Volgens Van der Merwe (1978: 167) hou hierdie houding veral gevare in vir die eietydse groot instellings deurdat begeleidings dikwels anoniem wil bly deur maar net **in die massa te verdwyn**, of die massa gebruik as 'n geleentheid tot **verantwoordelikhedsontduiking**.

By die laasgenoemde bestaanshouding het 'n mens met 'n teenstrydigheid te doen, naamlik die opgaan in 'n groep, met ander woorde 'n ontvlugting in die massa, maar terselfdertyd ook 'n **afwesigheid van menslike ontmoeting** (Nel, [1961]: 23); waar 'n massamens

inderwaarheid nie 'n medemens het nie, maar 'n vereensaamde wese word te midde van die talryke menigte om hom heen (Cronjé, *et. al.*, 1982: 82). As gevolg van sy gebrek aan saamlewe ervaar die volwassene-wordende 'n "**nuwe eensaamheid**" (Smit & Le Roux, 1991: 92). Dié massamens stu dan voort met 'n ongekende haas en tempo om vir homself dit te verwerf wat as doofmiddels kan dien om sy eie eensaamheid te demp (Smit, 1980: 12). Ongelukkig is dit juis die begeleideling wat se begeleiers die grootste aandeel aan dié ongelukkige gebeure het wat die swaarste kry (Lake, 1980: 37).

Hierdie **vereensaamde begeleideling** word gevolglik vereensaamdes in die samelewing, asook binne hul bepaalde arbeidsmilieu, terwyl hul vreemdelingskap gepaard gaan met gevoelens van onsekerheid, angs, liefdeloosheid, waardeloosheid en 'n algemene ontevredenheid (Kriel, 1987: 97-98). Dit kan verder ook beskryf word as 'n eensaamheid wat vanuit die begeleiding se totale wese roep om liefde, begrip en **ontmoeting** (Du Plessis, 1964: 30). Ontmoeting in hierdie konteks dui vir Van Rensburg en Landman (1986: 140) op die begeleiding se **nood aan leiding** (*vide* hoofstuk 2 paragraaf 9) in die wêreld van die volwassene, met ander woorde nood aan 'n volwassene as leier wat in ontmoeting die begeleier word. Hierdie eksistensiële nood wat op grond van die begeleiding se ongeslotenheid aan die lig kom, is wesenlik 'n kwessie van **nood aan koers**. Sodanige nood aan koers laat die begeleiding uitgryp na 'n **medemens** (*vide* hoofstuk 2 paragraaf 3) wat vir hom 'n veilige ruimte kan borg van waaruit hy dan **verkennend en verowerend** 'n vreemde wêreld, in die onderhawige geval die **arbeitswêreld**, kan beheers. Dié medemens aanvaar die begeleiding dan ook slegs in 'n **verhouding van wedersydse vertroue**. In 'n ontmoeting van hierdie aard behoort die verantwoordelike volwassewording van die begeleiding die hoogste prioriteit te geniet.

Ongelukkig word juis hierdie begeleidingsontmoeting hedendaags belemmer deur die eietydse **massa-verskynsel** en dan meer pertinent die massa-informasie en massa-organisasie wat inderdaad 'n geweldige magsfaktor in die kontemporêr-moderne wêreld geword het. Dit is dan ook die **destruktiwe beïnvloedingsmoontlikhede** van hierdie verskynsel wat veral 'n groot bedreiging vir die begeleiding se verantwoordelike volwassewording inhou. Dit gebeur omdat die volwassene-wordende nie net in hierdie wêreld leef nie,

maar ook saam met hierdie wêreld, en omdat die moderne kommunikasie-media soos die pers, radio, rolprente en televisie die ganse wêreld en sy gebeure voor die oë van die volwassene-wordende laat afspeel. So sien hy byvoorbeeld hoe **massa-aksies, stakings en arbeidsonrus** voor hom afspeel. Op hierdie wyse sien die begeleiding hoe die "**sogenaamde**" **arbeidsvolwassenes** wat hom moet begelei en voorleef, self ook leef, **werk**, speel, oorwin, verniel, besoedel of idealiseer, terwyl hul **voorlewing ongelukkig meermale van ambivalensie en polivalensie getuig** (Van der Merwe, 1978: 228).

Op sodanige wyse word die begeleiding daagliks direk gekonfronteer met die **aktuele werklikheid** soos dit werklik daagliks ont-plooi. Dit rig 'n appèl tot hom en hy moet daarop antwoord. Of hy op 'n positiewe of negatiewe wyse antwoord, hang grootliks af van die wyse waarop hy sy eie wêreld beleef en ervaar en hoe die massamedia die wêreld aan hom voorhou. Die massamedia kan derhalwe in 'n **positiewe sin** 'n belangrike **morele rol** speel, maar dit kan egter ook in 'n **negatiewe sin** ontsettend misbruik word om **normloosheid** in die hand te werk. Sodanige morele aftakeling geskied dan ook so subtiel dat die hedendaagse mens, haas sonder dat dit tot hom deurdring, 'n **vraagteken** plaas agter **alle erkende waardes, morele kodes en beproefde norme**. So word die massamedia misbruik om die wil van die mens in 'n onordelike en 'n ongedissiplineerde massa te omskep waarin elkeen sy eie gang in 'n normlose gemeenskap gaan (Swart, 1983: 143). By implikasie sluit dit dus ook in die mens se arbeidswêreld en ook die etiek wat daarmee behoort saam te gaan.

Christopher Lasch (Kriel, 1987: 69) meen dat die verskynsel wat hier ter sprake is waarskynlik die gevolg van die verbrokkeling van die waardestruktuur van die vorige eeu is. Hierdie verbrokkeling vind plaas omdat die mens se geloof in die transendente vervang word deur 'n geloof in die self en die genotsbeginsel derhalwe die kriterium van die mens se denke word. Met ander woorde, waar matigheid in die verlede 'n belangrike kenmerk van die **mens se etiese waardesisteem** was, het losbandigheid en vleeslike genietinge die nuwe wekroep geword.

Duvenhage (1973: 132) waarsku in dié verband dat die massamedia ingestel is op die skepping van 'n klimaat wat die hele samelewing beïnvloed. Daarby wek dit so 'n mate van konformiteit by die eietydse volwassene-wordende dat dinge wat by die onopsigtelike minderheid beperk kon gebly het, nou deel van die massa word.

Dat die **massamedia 'n groot invloed uitoefen op die eietydse mens** se totale lewe (ook sy arbeidslewe) en ononderbroke besig is om die reeds wankelende pilare van sekuriteit van die mens steeds verder uit te kalwe, in só 'n mate dat sy waardes self daardeur geskend en radikaal verander word, is baie duidelik. Hierdie poging van die massamedia het dus primêr ten doel dat die hedendaagse mens so geïndoktrineer moet word dat hy sy geloof in die transendente verloor sodat dit dan vervang kan word met die geloof in homself. Die groot gevaar van hierdie geweldige uitbuiting deur die massamedia is vir Swart (1983: 140) daarin geleë dat dit 'n **nivellering van verskille in waarde-orientasie meebring** wat 'n **gelykmakingsgebeure** in die hand werk waardeur verskille in lewens- en wêreldbeskouings afgeskaaf word.

4.2.3 Verandering en gelykwaardigheid

Ondanks hul ras, kleur, geloof, geslag, ouderdom en openbare status is alle mense te alle tye **gelykwaardig**. Terselfdertyd is mense egter net so gelykwaardig as wat hulle ongelykwaardig is. Hierdie **ongelykheid** tussen mense maak juis die **begeleidingsgebeure moontlik en noodsaaklik** omdat dit afstand skep - nie as 'n saak van meer en minder, beter en slegter nie, maar om aan **gesag en simpatieke gesagsleiding** sy regmatige plek toe te ken. Die handhawing van **ongelykheid-in-gelykwaardigheid** is daarom 'n onmiskenbare voorwaarde vir die gedying van verhoudings tussen mense op andragogiese niveau, en derhalwe ook binne die **arbeidsgebeure**. Oberholzer en Greyling (1981: 140-141) merk tereg in hierdie verband op dat:

"Waar **gelykheid gepostuleer word**, verval afstand, gesag, kontinuïteit, tug, reëlmaat, toerekeningsvatbaarheid, verantwoordelikheid, eerbied, ens.; kortweg: alles wat mens-

like verhoudinge so orden en reguleer dat waardigheid kan gedy." (Eie beklemtoning.)

Waar **ongelykheid-in-gelykwaardigheid** nie gehandhaaf word nie:

"... heers chaos en vier willekeur, losbandigheid, disrespek, familiariteit en permissiwiteit, ens. hoogty."

Die voorafgaande opmerkings dui daarop dat **gelykheid** ongelukkig in dié moderne tye **met gelykwaardigheid verwar word**, omdat gelykskakeling en massifisering die uniekheid en andersheid van die mens loën. Omdat daar 'n al hoe groter gebrek aan menslike bin-dinge in die gesin, kerk, skool, **werk**, jeugorganisasies en ook in ander groepsverbande is, vind massifisering en gelykskakeling dan ook op haas alle terreine van die lewe plaas. Dié gebrek aan emosionele warmte word gekenmerk deur 'n oppervlakkige demokratisering van die unieke mens se behoeftes en gedrag. Met ander woorde, hierdie **gelykskakelingstendens of geëgaliseerdheid** tas die **appèllatiewe uniekheid** van die hedendaagse mens in sy diepste wese aan (Van der Merwe, 1978: 165-167), terwyl die tendens ook tot morele verflakking aanleiding kan gee.

Die gevaar van gelykskakeling soos dit deur die bogenoemde opmerkinge blyk, skuil gevolglik daarin dat die digniteit van die mens daardeur geweld aangedoen word want die **norme** wat voortspruit uit elke gemeenskap, ook in 'n bepaalde **arbeidsgemeenskap**, se unieke karakter word deur dié verskynsel van gelykskakeling vernietig. Sodanige verskynsel word verder gekenmerk deur die **propagering van gelykheid op alle terreine**, die sekularisme wat sy slag bykans op elke terrein laat geld, en die bevraagtekening van gemeenskapsnorme. Dié bevraagtekening van die gemeenskapsnorme laat die mens egter nie ongedeerd nie. Die gevolge manifesteer hulle duidelik in die gemeenskap in die vorm van generasiekonflikte, permissiwiteit en dwelmmisbruik (Kruger, 1986: 56).

Swart (1983: 55) dui in hierdie verband aan dat die hedendaagse mens, en daarom ook die volwassene-wordende, hom in 'n **mensont-erende, ontwrigte en verwronge wêreld** bevind. Tog, ten spyte van hierdie verwronge wêreld waarin die eietydse mens homself bevind,

kan hy volgens Du Plessis ([1974]: 38-39) nie daarin leef sonder om deel daarvan te wees nie en moet hy voortdurend daarteen veg om nie deur magte in die samelewing volkome **gedepersonaliseer** te word nie. Sodanige depersonaliseringsgebeure het ten doel om die mens tot 'n **willose robot** te omskep en geskied so onopsigtelik, subtiel, slim-bepland en langamerhand dat die meeste mense nie eers daarvan bewus is wat hulle prysgee nie. Daarby is die probleem met hierdie mense ook dat hulle **verkies om willoos in gelid saam met die massa te marsjeer**. Soos reeds vermeld, moet die mens dus altyd daarteen veg om nie 'n massamens gemaak te word nie, want om as massamens - **as identiteitlose "afdruk"** - voort te ploeter, dui op twee belangrike leemtes in die kontemporêr-moderne mens se lewe:

♦ **Eerstens** dui dit daarop dat die ouerhuis, die skool en alle ander opvoedende instansies in die hedendaagse samelewing nie op 'n doeltreffende wyse daarin kon slaag om die volwassene-wordende met **toereikende volwassenheid** ook op etiese gebied toe te rus nie. Die volwassene-wordende kon dus nie sy individualiteit behou en 'n effektiewe weerstand opbou teen al die faktore wat daarop uit was om sy geestesewewig langamerhand af te takel nie.

♦ **Tweedens** impliseer dit dat die individu self as volwassene-wordende (en later ook as volwassene) nie betyds middele in werking kon stel om homself op doeltreffende wyse te verweer teen die aanslag van die **"gesigloses"** nie. Hy word op 'n deurlopende basis onderwerp aan **intense gelykmakings** wat poog om uiteindelik 'n **"gesiglose" massamens** van hom te maak. As hierdie gebeure sy bouse kringloop voltooi het, bly daar van hierdie mens (ook op arbeidsgebied) se individualiteit en denke feitlik niks oor nie. Vanweë die gelykmakingsinvloede word dié individu (wat aanvanklik al die moontlikhede van 'n interessante, unieke persoonlikheid getoon het) mettertyd bloot 'n **identiteitslose**, massaproduksie **"mens-in-die-skare"**.

Die hele problematiek rakende die gelykskakelingsverskynsel of geëgaliseerdheid van die eietydse mens word op treffende wyse deur die Duitse filosoof Lichtenberg (Du Plessis, [1974]: 38) verwoord wanneer hy hom soos volg uitlaat:

"As **oorspronklikes** word ons gebore; as **afdrukke** sterf ons." (Eie beklemtoning.)

Teen hierdie agtergrond sowel as die opmerkings wat ten opsigte van die tegnokratiserings- en massifikasieverskynsels gemaak is, is dit geen wonder dat die kontemporêr-moderne mens se **tradisionele sekerheid** plek gemaak het vir 'n **bedreigende onrus** nie (Van Zyl, 1977: 293).

Hierdie tradisionele sekerheid waarvan hier melding gemaak word, is nog altyd in die **religieuse** gevind, maar die religieuse moes ook mettertyd plek maak vir die **moderne tegniek** wat juis aan die mens nie hierdie tradisionele sekerheid kan verskaf nie. Voortvloeiend hieruit beleef die hedendaagse mens dus die bedreigende onrus waarin hy hom bevind, want hy het nou geen ander plek om antwoorde op sy vrae van religieuse aard te kry nie, behalwe in die **"almagtige" wetenskap**. In weerwil daarvan dat die mens van nature 'n religieuse wese is en sodoende te alle tye die **een of ander vorm van godsdiens** beoefen en derhalwe die een of ander soort geloof het in 'n godheid of wese wat magtiger as hyself is, bevind hy hom teenswoordig in 'n **godlose-wêreld**. Vanweë die magsgevoel wat die **tegnokrasie** (vide paragraaf 4.2.1 van die onderhawige hoofstuk) die mens gegee het, moet hierdie **"godlose"**-toestand daartoe lei dat die **leemte** met 'n **ander "god"** gevul word, te wete 'n afgod: Die wetenskap oftewel die tegnokrasie (Kruger, 1986: 45-46). Hierdie leemte kan egter hedendaags ook deur nog ander "gode" gevul word, naamlik die **"geld-afgod"** (Oberholzer, 1955: 10) oftewel **materiële welvaart** (vide hoofstuk 4 paragraaf 2.5), asook die **"werk-afgod"** (vide paragraaf 4.2.6 van die onderhawige hoofstuk).

Die laasgenoemde opmerking bring dan ook die kwessie van die eietydse arbeidsmens se **werkhouding** dringend na vore. Terwyl die voormelde houding teenoor werk moontlik as negatief beskryf kan word, het Toffler (1980: 395) vervolgens aangedui dat menslike arbeid by implikasie gepaard behoort te gaan met 'n **positiewe werkhouding en taakaanvaarding**:

"What Third Wave employers increasingly need, therefore, are men and women who accept responsibility, who understand

how their work dovetails with that of others, who can handle ever larger tasks, who adapt swiftly to changed circumstances, and who are sensitively tuned in to the people around them."

Aangesien sodanige ingesteldhede slegs via die beroepsleidings- en oriënteringsgebeure verwerklik kan word, sal dié aspek van menslike arbeid vervolgens onder bespreking kom.

4.2.4 Verandering en beroepsleiding- en oriëntering

Teen die voorafgaande agtergrond maak die ingewikkeldheid van beide die kontemporêr-moderne samelewing asook die eietydse arbeidsmilieu deeglike beroepsleiding en -oriëntering deur bekwame en goed toegeruste beroepsleiers uiters noodsaaklik. Sodanige gesitueerdheid wat veral veroorsaak is deur sosiale, ekonomiese, natuurwetenskaplike en tegnologiese ontwikkelinge het dus die teenswoordige wêreld al gaandeweg meer gekompliseerd gemaak. Met die gevolg dat die mens vir homself **voortdurend nuwe behoeftes geskep** het waarin hy dan weer **verder moes spesialiseer om daarin te kon voorsien**. 'n Direkte gevolg hiervan was dat die **aantal beroepe** ook in die Republiek van Suid-Afrika die afgelope aantal jare duisendvoudig vermeerder het (Oosthuizen, 1973: 332).

Möller (1990: 450) voeg hieraan toe dat daar op grond van die huidige tempo van vernuwing en verbysterende ontwikkeling op wetenskaplike, tegnologiese en elektroniese terreine nie net ongekende veranderinge veral as gevolg van nuwe tegnologiese innovasie in die vooruitsig gestel kan word nie, maar dat verskeie beroepe wat vandag bestaan in die toekoms vervang sal word. Daar sal verder ook 'n klemverskuiwing plaasvind ten aansien van beroepsaktiwiteite wat meer gespesialiseerde vaardighede gaan vereis. Die volwassene van die toekoms sal gevolglik so voorberei moet word dat hy bereid sal moet wees vir deurlopende verdere voortgesette indiensopleiding of 'n totale heropleiding.

In aansluiting hierby dui ook Neethling (1995: 48) aan dat die teenswoordige werkomgewing en werkgeleenthede soos dit tans bekend is, ingrypend verander. 'n Beroep soos byvoorbeeld inge-

nieurswese kan moontlik in sy huidige vorm oor veertig jaar nie meer bestaan nie.

Veranderinge wat sodanige **paradigma-skuiwe** (vide hoofstuk 1 paragrafe 1 en 3.2.4) tot gevolg het laat die hedendaagse mens bedreig voel en daarom weerstaan hy hierdie veranderinge met meening (vide hoofstuk 4 paragraaf 2.4). Só 'n ingesteldheid in die kontemporêr-moderne tye is egter fataal vir individue, sake-ondernemings, organisasies en regerings.

Die ergste van alles is dat ouers met voormelde ingesteldheid byna nutteloos is vir die opvoeding en begeleiding van hulle kinders, want soos wat dit met die meeste gedyingsaspekte gesteld is, is daar ook ten opsigte van die **werkhouding en taakaanvaaring** sprake van 'n gedyingsverloop waarvan die basis in die vroegste kinderjare gelê word. Tydens hierdie gebeure word die kind dan ook in 'n toenemende mate met die lewe van volwassenes gekonfronteer deurdat voorbeeldstelling, navolging en meebelewing 'n belangrike rol speel. Daarom is veral persoonlike verhoudings bepalend vir die ontstaan van 'n goeie werkhouding en taakaanvaarding, aangesien **hierdie konfrontasie met die volwassenheidsbeeld** die intensiefste binne die gesin is. Wanneer sodanige situasie dan bevorderlik is, word daar geïllustreer wat 'n werkhouding beteken, hoe daar in 'n kleiner kring 'n taak aanvaar en verantwoording gedoen behoort te word (Garbers, [1961]: 57, 60)

Dit is dan ook juis **hierdie aanvanklike voorbeeldstelling** wat dit uiters noodsaaklik maak dat die werkhouding en taakaanvaarding 'n belangrike **agogiese opgawe as besinningsveld** het. Van huis uit, deur sy skoolloopbaan en bedryfslewe sal die volwassene-wordende bewus gemaak moet word van die implikasies van sy bestaan-deur-ander en ook van sy **bestaan-vir-mekaar in beroepsverband**. Grondliggend aan die mens se arbeid is dus **diensbaarheid**, en daarom sal die volwassene-wordende opvoedend en begeleidend gehelp moet word om sy arbeidswêreld (in gesin, onderriginstansie en uiteindelijke bedryfslewe) met **toenemende verantwoordelikheid te beteken**.

In die eerste plek gaan dit by die volwassene-wordende in sy voorbereiding tot 'n toekomstige beroepsrigting as arbeidsmens dus

nie om 'n **eksentrieke** motivering om te voldoen aan die nodige eksamen- en handvaardigheidseise nie. 'n **Intrinsieke** motivering is daarin geleë dat die arbeidende mens die maatskaplike waardering vir arbeid wat hy verrig hoog op prys wil stel. Deur sy bepaalde posisie in die arbeidsveld wil die mens self-iemand-wees, wil hy ook iemand wees wie se aanwesigheid deur ander mense waardeer word en opval. Elke mens wil deur sy arbeid 'n **agting vir sy menswaardigheid** beleef in sy maatskaplike inskakeling of deur middel van sy deelgenootskap. Hy streef ook verder daarna om onmisbaar te wees in sy maatskaplike bestemming. Dit hou vir die mens die verlange in om iets vir ander mense te beteken, om vir ander mense te bestaan.

Dit vra egter van hom ontwerp van eie moontlikhede tot maatskaplike inskakeling. Niks is vir die mens erger as om te ervaar dat niemand in die samelewing hom nodig het nie, dit wil sê om volkome oorbodig te wees. Sonder selfvertroue, 'n opgawe tot maatskaplik-ingestelde selfbegryping kan die mens derhalwe nie sinvol lewe nie. **Lewe beteken vir die mens om 'n toekoms te hê of hoop op toekomstige maatskaplike inskakeling**, ook in die arbeid vir ander. Dit kan alleen realiseer deur die mens se verwerkliking van sy eie kragte en begaafdhede, deur ook sy eie toekoms aktief ter hand te neem en dit dan diensbaar aan ander te stel. Die menslike bestaan word dus alleen sinvol beteken deurdat dit ook sinvol word vir ander in die samelewing.

Die mens se bestaan-vir-mekaar deur arbeid, sowel as sy diensbaarheid aan ander spreek derhalwe baie duidelik uit die **arbeidswêreld**. Hierin voer die mens dus ook 'n bestaan deur ander, want elke oomblik van sy dag maak hy gebruik van die **produk van 'n ander mens se arbeid**. Arbeid beteken gevolglik primêr dat die mens hom besig hou vir ander, met ander woorde die mens lewe ook in arbeidskonteks binne die lewende ontmoeting met sy medemens. In sodanige gesitueerdheid benodig hy egter nie net die ander se ontwerpte uiterlike sinveld nie, maar ook sy lewende aanwesigheid, sy lewende handeling. Vandaar dat saamleef in die kontemporêr-moderne tyd bedreig word deur **vervreemding** tussen mense, vervreemding asook onmensliking. Dit is dan veral binne die ontmoeting met ander mense dat hy mens word, dat sy mens-syn wakker geroep word.

Juis hierin lê die **groot agogiese opgawe vir die opvoeder en begeleier**, naamlik om die steunsoekende volwassene-wordende te help om op 'n sinvolle wyse die volwasse menslike sinveld in 'n tegnologiese maatskappy te betree. Die uitdaging lê dus vir die begeleier daarin om by die volwassene-wordende 'n **intrinsieke motivering** te laat inwerk, naamlik dat in alle arbeidsvorme die menslike bestaan 'n bestaan-vir-mekaar is. Ook die straatveër en vulgisverwyderaar is vir sy medebewoner diensbaar mits hulle goeie arbeiders is, aangesien hulle hul medemens teen besoedeling en epidemies beskerm. Die **gesindheid van intrinsieke arbeidsdiensbaarheid** sal deur middel van opvoeding en begeleiding by volwassene-wordendes ingeskerp moet word. Van watter aard en sosiale status hul beroep ook al is, dit sal by hulle 'n **geroepenheid as lewensopgawe** moet word.

Vir elke beoefenaar van 'n beroep behoort beroepsbeoefening 'n **dankbare roepingsvervulling** te word waarin hy in sy bepaalde beroep die aarde bewerk en bewaar. Die wyse waarop sy beroepslewe deur die arbeider beoefen word, gee nie net blyke van sy sin vir waardes nie, maar ook van sy mensbeskouing en van sy geloofsoortuigings. Dit verskaf verder ook 'n aanduiding van sy begrip van die sin van die beroepslewe in die samelewingsverband en van 'n bestaan-vir-mekaar. Deur opvoeding en begeleiding sal die volwassene-wordende gelei moet word om as **sedelik-gelykwaardige wese** ook sy ander begaafdhede (soos handvaardighede) te ontplooi om sy **lewenstaak** op menswaardige wyse teenoor sy medemens te kan vervul (Du Plessis, [1974]: 65, 68-70).

Teen dié agtergrond het dus nie net die ouers nie, maar ook die skool 'n belangrike verpligting om aan die volwassene-wordende, afsonderlik maar ook in groepsverband **take** op te dra waardeur die **aanvaarding** daarvan, asook die voltooiing en die rekenskap gee van die kwaliteit daarvan in die gedying van die volwassene-wordende se lewenshouding opgeneem word. Dit wil sê, dat taak as vorm, as doel en as inhoud derhalwe die leersituasie tot 'n onverbreeklike geheel vorm, terwyl die weg deur sulke situasies die volwassene-wordende tot die eenheid van die lewe lei. Die soeklig word gevolglik hier baie sterk op die **kwaliteit** van die begeleiding geplaas.

Hieruit blyk dit dus dat die mens se **werkhouding** progressief in sy **taakaanvaarding** geïntegreer en ook daardeur bepaal word. Vir 'n pragmaties-geslaagde beroepsbeoefening is die eersgenoemde egter 'n minimum voorwaarde en hoef dus nie noodwendig met 'n bewuste taakaanvaarding saam te gaan nie, aangesien dit 'n funksie sal wees van die waardes en norme wat binne die bepaalde maatskappy gehuldig word.

Daar is ongelukkig binne die hedendaagse maatskaplike werklikheid 'n groot aantal **faktore wat die ontstaan van 'n goeie werkhouding belemmer**. So leef die mens vandag in 'n milieu van voortdurende waaksaamheid waarbinne hy dan ook nie sy kontak met die optiese werklikheid wil loslaat nie, maar eerder die liggaamlike as sigbare bo die geestelike as die onsienbare stel. Dit hang weer saam met 'n hiërargie van waardes wat deur die mens gehuldig word. 'n Voorbeeld hiervan is dat daar op skool nie meer altyd onderskei word tussen wat hoof- en bysake is nie. Nog belangriker is egter die feit dat diegene wat die belangrike en die nie-so-belangrike moet aantoon dikwels self ook oor geen waardehiërargie beskik nie. Dit is derhalwe geensins verbasend nie dat **vryetydbesteding en sport**, sonder om enigsins die waarde daarvan te ontken, as die belangrikste aktiwiteite deur baie skole beskou word.

Aldus: Die **ontstaan van 'n positiewe werkhouding**, as 'n belangrike faset van die arbeidsmens se beroepsbeoefening, kan dus reeds inherent gedoem wees tot verydeling en mislukking; Kortom: **volwassene-wordende-probleme** hou regstreeks verband met die gehele opvoedings- en begeleidingskultuur.

In hoe 'n mate die menslike eksistensie in sy geheel dus by die gedying van 'n positiewe werkhouding en taakaanvaarding betrokke is, blyk duidelik uit die voormelde eksplikasie. Meer nog: Dit omvat die kern van beide die pedagogiese as andragogiese bemoeiing. Met betrekking tot hierdie aspek spreek dit vanself dat **"beroepsleiding" of "oriëntering"** nie net 'n baie ryk betekenis kry nie, maar ook onder andere die opvoedings- en begeleidingsdoelstelling in sy geheel omvat en nastreef. Dit moet egter in gedagte gehou word dat die moontlikheid om nie in hierdie doelstelling te slaag nie in die kontemporêr-moderne bestel baie we-

senlik is. Dit spreek verder ook vanself dat indien die **raad- of begeleidingsoekende volwassene-wordende** moontlik nog in sy adollessensie verkeer, die begeleier uiteraard sal beseft dat hy met nog 'n moeiliker opgawe gekonfronteer word (Garbers, [1961]: 60-62).

In noue verband met die voormelde opmerkings betreffende 'n positiwewerkehouding en taakaanvaarding is ook die **gedagte van arbeidsgesindheid**. Arbeidsgesindheid beïnvloed dan ook die keuse van 'n beroep en ook die wyse van die beoefening daarvan. Daarom kan die keuse van 'n beroep en die wyse van beoefening daarvan nie net beskou word as 'n saak van verstandshealte, temperament, aanleg en geleentheid nie, maar kan dit ook beskou word as 'n **lebensbeskoulike aangeleentheid** (vide hoofstuk 5 paragraaf 2). Die sinvolheid van arbeidsbeoefening lê derhalwe in die tradisionele filosofie van arbeid, naamlik dat die mens geroepe is tot arbeid. Aangesien dié dus 'n liefdesopdrag is, behoort die mens alle werk met blymoedigheid en opgewektheid te verrig. Daarom moet die regte gesindheid teenoor sy werk by die arbeidsmens bestaan, en is arbeidsgesindheid gevolglik van besondere groot belang vir die beroepsleier.

Die arbeidsmens verrig ook nie sy arbeid soos 'n masjien of 'n dier nie, want as 'n unieke wese (vide hoofstuk 2 paragraaf 4) is daar by hom steeds sprake van 'n bepaalde gesindheid teenoor sy werk. Hy is dus geen werktuig nie, maar wel 'n arbeidsmens wat altyd waarderend en beoordelend teenoor sy werk staan. Gevolglik is dit van die allergrootste belang dat die **regte gesindheid teenoor arbeid aangekweek sal word** en is sodanige regte gesindheid in werklikheid van groter belang as die verstandshealte, die temperament, die aanleg of die besondere geleentheid. Dit behoort dan ook die primêre taak van die beroepsleier te wees om 'n gesindheid van diens en dienslewering, van geloof, verwagting en toewyding, asook van vlyt by die begeleiding te probeer kweek.

Uit die voorafgaande bespreking blyk dit duidelik dat die persoon van die **beroepsleier van baie groot belang is vir die beroepsleidingsgebeure**. Daarom behoort die beroepsleier noodwendig die opleiding en kennis te hê van bepaalde tegnieke wat tydens hierdie

gebeure gebruik sal word. Sodanige kennis kan egter as van sekondêre belang beskou word, want in die **eerste plek** moet die beroepsleier oor **'n grondige kennis beskik van die etiek van hulpverlening**. Daar word dus van hom verwag om die regte gesindheid teenoor hulpverlening te openbaar, dit wil sê 'n gesindheid van edelmoedigheid en toegeneentheid. Die beroepsleier moet derhalwe **'n pedagogies/ andragogies geskoolde persoon** wees met die regte opvoedkundige en begeleidingsinsig en gesindheid teenoor die begeleiding. **Tweedens** moet hy ook reeds die nodige **volwassenheid** bereik het en die nodige ervaring hê om met sukses leiding te kan neem (Oosthuizen, 1973: 330-331).

In aansluiting hierby meen Oberholzer ([1958]: 267-273) dat 'n mens betreffende arbeidsgesindheid en beroepskeuse in werklikheid met **'n vierledigheid te doen het, te wete arbeid, gesindheid, beroep en keuse**.

Arbeid word hiervolgens by die arbeidsmens beskou as 'n bewuste en doelbewuste werkdadigheid, hetsy as selfopgelegde taak of as die uitvoering daarvan op las van iemand anders in sy aan- of afwesigheid. 'n Beroep omsluit weer arbeid of veronderstel minstens dat daar arbeid verrig sal word. Arbeid behoort as sodanig dus tot die mens se bestaanswyse; dit is 'n natuurlike verskynsel in sy lewe, terwyl beroepe, professies, ambagte, bedrywe, ensovoorts, almal gesien kan word as kunsmatige afgrensings waarmee bepaalde soorte arbeid aangedui en die doeleindes wat daarmee beoog word, van ander afgegrens word.

Wat die twee begrippe, **arbeid en gesindheid** betref, kan 'n mens hulle nouliks van mekaar skei. Daarom as iemand se gesindheid teenoor sy arbeid verkeerd is en bly, dan is alle arbeid vir die bepaalde persoon, byvoorbeeld dwang, sleur, opdrag, onnodigheid, lastige rusverstoring of verveling. Indien die persoon se gesindheid egter gekenmerk word deur diens en dienslewering, van geloof, verwagting en toewyding is die gehalte van die arbeid, afgesien van die soort werk of waar dit verrig word, dienooreenkomstig.

Begrippe soos beroepskeuse, -inligting, -voorligting, -opleiding en ook dergelike aanverwante begrippe is teenswoordig aan die or-

de van die dag. Veral produsente en ander werkgewers is besorg oor die eietydse verlies aan mensewaardes wat met verkeerde beroepskeuses gepaard gaan. Dit gaan dus daaroor dat die beroepstoetredende daardie beroep sal kies in die beoefening waarvan hy die vreugde van sy lewe sal vind, terwyl die werkgewer en produsent op hul beurt erns daarmee sal maak om vir elke betrekking in hul bedryf die regte persoon te kry. Die aard van die voormelde besorgdheid is dus hetrogeen in beide wese en karakter.

In aansluiting by die bogenoemde gedagte van 'n positiewe werkhouding en taakaanvaarding sal vervolgens daarop gewys word dat die hedendaagse arbeidsmens ongelukkig nie altyd net sin, betekenis, vervulling en werkbevrediging binne sy arbeidslewe ervaar nie, maar dat menige arbeidsmens binne 'n steeds veranderende werksmilieu deesdae geen werksbevrediging ervaar nie.

4.2.5 Verandering en werksbevrediging

Vir die landelike mens van weleer (**vide** paragraaf 4.2 van die onderhawige hoofstuk) was die arbeidswêreld, vryetydswêreld, aanbiddingswêreld en woonwêreld onderafdelings van sy totale wêreld en wat nie in verskillende dele van mekaar losgedink kon word nie. Trouens, die mens se arbeidswêreld was terselfdertyd ook sy vryetydswêreld, met die gevolg dat werk en spel nie geskei kon word nie. Daarmee saam was arbeid en bewoning so geïntegreerd dat die hele gesin saam daarin betrokke was en het die kinders derhalwe hulle ouers in die werkmilieu sien optree en het hulle sodoende gedeel in hul ouers se werklief en werkleed. So gesien was arbeid dus nooit 'n vloek wat op die mens geplaas was nie en is **arbeid beskou as 'n edel menslike voorreg wat sedelike status gegee het** (Van der Merwe, 1978: 86) en waaruit gevolglik ook **werksbevrediging** verkry is.

Werksbevrediging is stellig een van daardie onderwerpe waaroor daar al menige boek geskryf is. Seker een van die suksesvolste skrywers in verband met die hantering van **mense by hul werkplek** is Stephen Covey. In die boek *First Things First* (1994: Introduction) waarvan hy 'n mede outeur is, word dan ook met betrekking tot die **gebrek** aan werksbevrediging gevra:

"If working harder, smarter, and faster won't solve it, what will?"

Volgens Symington (1995: 117, 119) beweer Covey dat 'n mens net **werklik volledig vervulling** in die lewe kan vind as hy aan seker fundamentele dinge aandag gee. Sodanige aspekte behels vier groot behoeftes, die vier l'e, naamlik **"to live, to love, to learn, to leave a legacy"**. Op Afrikaans gesê, om te leef, om lief te hê, om te leer en om na te laat. Tussen hierdie vier l'e, of basiese behoeftes moet daar 'n bepaalde balans wees, met ander woorde 'n bepaalde sinergie moet tussen die mens se behoeftes en sy bevrediging daarvan bestaan. **"All work and no play makes Jack a dull boy. All play and no work makes Jack a poor boy"**. Tussen al die mens se aktiwiteite moet daar dus 'n samehang wees as hy 'n gebalanseerde en gelukkige mens wil wees. Dié mens wat derhalwe **sy werk geniet** (dit wil sê **werksbevrediging** het), diepte in sy verhoudings het, uitstekende gesondheid geniet en wie se lewe vir hom sin maak, kan as 'n **vervulde mens** beskou word. Feitsma (1956: 71) voeg hieraan toe:

"De aangepaste arbeider is, ideaal-typisch geformuleerd, die arbeider, die én met grote mate van plezier werkt én een voldoende prestatie levert."

Om dus **werksbevrediging en ook produksie** by hul werkers teweeg te bring en te bevorder moet bestuurders eerstens **werksontevredenheid voorkom**.

◆ Hoe kry 'n bestuurder dit reg?

Goeie werksomstandighede, aangename werksverhoudinge asook regverdige behandeling maak werkers minder ongelukkig, maar verseker egter geensins gelukkige of gemotiveerde werkers nie.

Werksbevrediging hang grotendeels van die taak wat werkers verrig af, en daarom moet daar verseker word dat werkers **gelukkig is in hul taakverrigting**.

'n Werker sal dus nooit gemotiveerd wees om op sy maksimum vlak te funksioneer nie, indien sy taak nie bevredigend is nie. Elke

werker funksioneer daarom gewoonlik op een van drie vlakke: 'n Persoon wat op minimum vlak funksioneer sal minder doen as wat van hom verwag word, op maksimum vlak sal hy weer meer doen as wat verwag word, terwyl hy op die verwagte vlak slegs sy pligte nakom, niks meer en niks minder nie.

Wanneer 'n persoon met ekstra geld gelok moet word om iets ekstra te verrig, gaan sy selfrespek en trots daardeur verlore, en daarom sal werkers slegs wanneer hulle **trots** op hul werk is, dit geniet en gemotiveerd werk.

♦ **Wat veroorsaak dat mense trots op hul werk is?**

Werkers sal trots op hul werk wees wanneer hulle voel dat hul sukses behaal het. 'n Bestuurder moet derhalwe werkers se **werk meet**, anders kan hulle nie sien of hulle suksesvol was of nie.

Die bestuurder hoef dus nie op dit wat hulle doen klem te lê nie, maar op dit wat hulle bereik het. Hulle werksverrigting moet gemeet word en elke keer wat hulle beter as die verwagte vlak presteer, moet dit by hulle 'n **werkstrots aanwakker**.

Verder moet bestuurders ook nie te hoë doelwitte aan werkers stel nie, laer doelwitte lei tot hoër resultate en aangesien elke werker dan 'n groter kans op sukses het spoor dit hom aan om 'n wenner te wees. Hiermee saam is die werker se eie aandeel en **verantwoordelikheid** noodsaaklik om sy werk genotvol te maak.

♦ **Wat behels verantwoordelike besluitneming?**

Verantwoordelikheid word dikwels met die woord "**plig**" verwar, terwyl die hoofbestanddeel van verantwoordelikheid eintlik as **besluitneming** beskou moet word. Wanneer iemand dus sy eie besluite neem of opinie kan laat geld of selfs 'n oplossing vir 'n probleem kan voorstel, bevorder dit ook sy **selfbeeld**. Indien 'n werker se oordeel gevolglik op die spel is, sal hy wil hê dat sy oplossing moet werk.

Deelnemende bestuur sal gevolglik nooit slaag indien bestuurders nie voorstelle van werkers implementeer nie. Dit is dus vir die

bestuurder beter om iets te implementeer wat moontlik nie so goed sal werk nie, as om duisende rande te verloor omdat werkers onproduktief is.

Bestuurders moet derhalwe werkers in besluitneming betrek, want elke keer wat 'n werker se oplossing of voorstel aanvaar word, vind **ego-investering** plaas. Hoe meer die bestuurder dus sy werkers by probleemoplossing en besluitneming betrek, hoe moeiliker word dit vir hulle om te staak - want dan **staak** hulle as't ware **"teen hulleself"**: Niemand sal tog teen homself wil staak nie?

Wanneer werkers derhalwe verantwoordelik is vir besluite oor hulle werk, skep dit 'n **gevoel van eienaarskap** by hulle. As werkers nie van "my trekker, my tuin of my pad" kan praat nie, kan hulle nie as gemotiveerd beskou word nie.

Hieruit blyk dit gevolglik duidelik dat nie net **verantwoordelikheid en meetbare prestasie** nie, maar ook **erkenning** werkstevredenheid bevorder.

Elke werker wil weet of sy bestuurder nog tevrede is met sy werksverrigting. 'n Goeie werker wat 'n **werklike kompliment** van sy bestuurder ontvang se werk sal net verbeter. Sodanige motivering is die effektiëfste, maar ongelukkig hedendaags ook die mees verwaarloosde in die werkplek.

Teen hierdie agtergrond het **motivering en werksbevrediging** dus niks met iemand se persoonlikheid te make nie, maar wel met die **ontwerp van die taak**. Verder sal bestuurders wat sorg dat elke werker se werk uit 'n meetbare doelstelling, verantwoordelikheid en erkenning bestaan, gemotiveerde werkers kweek wat hul werk geniet.

Confucius was gevolglik nie verkeerd toe hy gesê het dat wanneer 'n mens 'n betrekking vind waarvan hy hou, **hy nooit weer hoef te werk nie** (Van der Lingen, 1992: 8-9; 18).

In aansluiting hierby gaan **werksbevrediging** vir Hybels (Symington, 1995: 123) verder ook nog daaroor dat 'n mens die regte be-

roep beoefen, om die regte redes, met die regte beloning daarna. Hierdie aspekte word vervolgens verder toegelig:

♦ **Eerstens** wat betref die kwessie van 'n **regte beroep** beoefen, het byna alle tevrede en vergenoegde werkers een aspek in gemeen, naamlik hulle doen 'n werk wat ooreenstem met hul talente, vermoëns, bekwaamhede en dit waarin hulle belangstel. Dit is dié werk of beroep waarin hulle hulself kan uitleef en wat dan ook 'n natuurlike verlengstuk moet wees van wie hulle werklik is, 'n uitbeelding van hul inherente vaardigheid en belangstelling.

♦ **Tweedens** is dit belangrik vir werksbevrediging dat die bepaalde werk of beroep om die **regte rede** gedoen word. Die mens behoort in sy werkplek nie primêr gemotiveer te word deur die hoeveelheid geld wat hy verdien nie, of watter bevordering op hom wag nie, of ook watter aansien hy geniet nie. Die mens behoort primêr om religieuse redes volhardend, selfbeheersd en vol blydskap sy werk te lewer. Verder behoort hy ook aandag aan sy mensseverhoudings te gee. Hy moet sy integriteit handhaaf, en **hy moet nee kan sê vir enige onetiese besigheidspraktyke**, asook waak teen die uitbuiting van sy arbeiders. Werkgewers en werknemers behoort mekaar gevolglik wedersyds te respekteer.

♦ **Derdens** is die **regte beloning** vir die regte werk om die regte redes vir werksbevrediging van belang. Die regte beloning lê egter nie altyd vir die arbeidsmens slegs in die regte salaris nie, maar ook in **selfverwerkliking**. 'n Werk is bevredigend wanneer die mens homself daarin kan uitleef en die erkenning daarvoor kan kry. 'n Mens se werk is ook die plek waar hy geestelik gedy, sy karakter ontwikkel sowel as verdraagsaamheid, geduld, lojaliteit en spanwerk leer. Die mens wil dus ook voel dat hy in sy werk iets bereik het, en daarom is werksbevrediging en sukses op sy inspanning ook goeie beloning op al die mens se lang ure van werk.

Nie alleen werk die mens dus die grootste deel van sy lewe nie, en bestee hy ook die meeste van sy tyd daar nie, maar werk verskaf eintlik **sin en betekenis** aan die mens se bestaan. Werk behoort derhalwe nie gesien te word as 'n vonnis of 'n vloek nie, net so min as wat die lewe dit is. **Werk belowe aan die mens uit-**

dagings, avontuur en belonings soos niks anders in die wêreld nie. Daarom kan baie mense nie wag om te gaan werk nie. Sommige vrouens kla selfs dat hulle mans met hul werk getroud is. Hulle bestee al hul tyd by die werk, leef hulle drome daar uit en gee al hulle energie en kreatiwiteit vir hul werk. Ja, jy kry mense wat nie kan wag om 'n oudit te doen, of 'n enjin uit mekaar te haal of 'n tuin te ontwerp nie. Hierdie mense leef vir hul werk, terwyl die entoesiasme wat deur hulle genieting van hulle werk opgewek word deurgaans positief inwerk op ander mense. Diegene wat hier ter sprake is het ook 'n wip in hulle stap, 'n lig in hulle oë en die lewe is vir hulle vol betekenis (Symington, 1995: 122-126).

Ongelukkig word daar in die **kontemporêr-moderne arbeidsmilieu**, naas die voormelde werkers wat deurlopend werksbevrediging ervaar, ook 'n toenemende getal werkers gevind wat **geen werksbevrediging ken** nie en voortdurend kla "Ek ploeter maar voort by die werk, want ek het die geld nodig om te kan lewe." Langer as 'n derde van elke dag en soms oor naweke is die meeste mense besig om te werk. Daarom, so word daar beweer, word **arbeid hedendaags beskou as die afgryflikste verskynsel in die mens se lewe.**

Meer en meer mense kla dat hulle ongelukkig is in hulle werk en daarom word hul houding teenoor hulle werk gekenmerk deur misnoeë en ongelukkigheid. Gevolglik probeer hulle bewustelik of onbewustelik wegkom van hul werk, omdat die werksituasie net spanning, frustrasies en smarte vir hulle veroorsaak. Werk word dan gesien as 'n **euwel**, maar ter selfdertyd moet die mens **werk om te kan lewe** (Kitching, [S.a.]: 1-4) en in sy **basiese behoeftes** te kan voorsien.

Volgens Symington (1995: 117-118) behels sodanige basiese behoeftes dan ook behoeftes wat verband hou met kos, klere, 'n huis en goeie gesondheid, dus 'n **behoefte aan leef**. Aangesien baie mense egter net werk om in hierdie basiese behoeftes te voorsien is die probleem dan ook dikwels dat die mens wat met so 'n ingesteldheid werk **nie werklik leef nie, maar dat hy geleef word**. Hierdie mens besef dus nie eintlik dat hy 'n mens is nie, maar dink eerder aan homself as 'n **produksiemasjien** (vide paragraaf 4.2.2 van die on-

derhawige hoofstuk) of slegs 'n rat in 'n groot masjien. Voorts ondervind hy ook as gevolg van die eentonigheid van sy werk **weinig bevrediging daarin.**

Vir hierdie werker het **arbeidsvreugde verdwyn**, sodat hy gevolglik sy werk haat en smag om daarvan verlos te word (Van der Merwe, 1978: 87). Derhalwe sien die meeste mense, soos reeds vermeld, werk slegs as 'n noodsaaklike euwel wat nie net 'n skadu oor hul lewens gooi nie, maar hulle ook letterlik **siek maak (werkstres, depressie en buierigheid)** en waarvan hulle so gou moontlik ontslae moet raak. Hulle leef daarom net vir die dag waarop hulle kan ophou werk. Terwyl hulle ook daarvan droom om 'n groot klomp geld te wen, want dit sou beteken dat hulle kan ophou werk om te kan speel en vakansie te hou vir die res van hul lewens (Symington, 1995: 122-123).

Hieruit kan gesien word dat die mens se hele **houding en gesindheid tot sy arbeid groot verandering ondergaan het** en dat arbeid hedendaags meestal net gesien word as 'n **wyse om geld te verdien**, terwyl daar verder geen genot daaruit geput word nie. Om dié rede is dit volgens Oberholzer (1955: 11) 'n algemene verskynsel in die kontemporêr-moderne wêreld dat werkers voortdurend soek na arbeid wat die hoogste betaling bied met 'n minimum liggaamlike en geestelike inspanning teen die kortste werkdag en die langste naweek. **Arbeidsverrigting ken dus geen plig en trots meer** nie, en alles geskied onder 'n pragmaties utilistiese motief met nog 'n sterk seksinslag ook daarby. Op hierdie wyse het arbeid dus sy plek verloor in die totale sin van die mens se bestaan.

As die eietydse mens se arbeid dus die sin daarvan verloor het en hy gevolglik geen werksbevrediging en werkstevredenheid ervaar nie, sal dit nie net in sy werkverrigting nie, maar ook in die gehalte van die gedyingservaring wat hy vir sy begeleiding skeep, weerspieël word (Van der Westhuizen & Hillebrand, 1990: 269).

In teenstelling met die voormelde tipe arbeidsmens wat deurgaans sy werk haat, is daar egter ook diegene wat weer totaal aan arbeid verslaaf is. Die **etiese konsekwensies** met betrekking tot

beide hierdie tipes arbeidsmense se arbeids- sowel as familieverhoudings is egter ewe katastrofies van aard, en is dit geensins bevorderlik vir die arbeidsetiese-ageinsgebeure nie.

4.2.6 Verandering en arbeidsverslawing

Die kontemporêr-moderne mens is volgens Kellerman, soos deur Symington (1995: 140) aangehaal, daartoe instaat om aan meer dinge verslaaf te raak as net die chemiese afhanklikheid van dwelms, nikotien en alkohol. Die eietydse mens raak ook verslaaf aan bepaalde prosesse soos **werk**, geldmaak, gelduitgee en selfs godsdiensdige fiksasies. Hybels (Symington, 1995: 181) deel ook dié sienswyse met die volgende woorde:

"Some people develop a psychological addiction to their work that causes them to alienate family and friends, neglect their health, and sabotage their spiritual lives. Though they seldom admit that work is their god, it's obvious to others. Their job is what they live for, what they dream of, what they sacrifice all else for. For them the blessing of human labour becomes what the next drink is to the alcoholic."

Hieruit blyk dit duidelik te wees dat naas chemiese afhanklikheid, 'n mens se **werksbehepthheid** as een van die deurlopendste verslawings van ons dag beskou kan word. Tog het al die voormelde tipes van verslawing bepaalde simptome in gemeen. Primêr neem die verslawing die persoon weg van sy ware emosies af en skep dit 'n vorm van ontspanning. Hy **ontsnap** dus aan sy **werklikheid**. Sommige mense deur te drink of dobbel, en andere soos in die onderhawige geval deur **genadeloos te werk**. Sodanige verslawing beheer naderhand die verslaafde se hele lewe, en oorheers ook alle rede en logika. Hierdie arbeidsmens se obsessie word derhalwe sterker as sy gesonde verstand. **Dit is arbeidsverslawing of werkholisme**. Die werkholis se arbeidslewe word dus sy god.

Werkholisme strek dus veel verder as net harde werk en lang ure. Dit veronderstel ook dat die werkholis weens sy **obsessie** met be

trekking tot sy werk selfs bereid is om sy geliefdes, sy vrou en kinders te verwaarloos en afstootlik teenoor hulle op te tree net omdat hy siel songelukkig is wanneer hy nie kan werk nie. As gevolg van sy ontoereikende verhoudingslewe kan die werkholis derhalwe as 'n **eendimensionele mens** beskou word, met ook gewoonlik nog 'n diepgewortelde neurotiese behoefte aan sekuriteit, aanvaarding of erkenning.

Tog, ten spyte van alles wat reeds oor die werkholis gesê is kan sy arbeidsverslawing egter ook in 'n ander lig beskou word as baie ander vorme van verslawing, aangesien arbeid as nodig en nuttig, gesond en goed vir die mens beskou kan word. Dié arbeidsmens is dus by magte om sy arbeid te geniet en daarop te floreer. Wanneer arbeid egter 'n allesoorheersende obsessie vir 'n mens word kan dit as **destrukties** beskou word en buite die sfeer van die normale druk tot by die vlak van verslawing styg. Gevolglik staan die werkholis se **neurotiese behoefte daaraan om te werk**, in teenstelling met 'n opregte begeerte om vrugbaar in diens te wees.

Teen hierdie agtergrond dien dit egter ook onmiddellik duidelik gestel te word dat nie alle harde, pligsgetroue werkers wat ure by die werk deurbring, werkholiste is nie. 'n Toegewyde werker is daarenteen 'n absolute seën vir ons land en sy **lae produktiwiteitsyfer**. **Arbeidsetiek** word waarskynlik nog deur hierdie tipe arbeidsmens na waarde geag, of dalk is hy iemand vir wie die gevaartekens reeds waarsku dat hy vinnig op pad is om 'n **werkslaaf te word** (Symington, 1995: 181-184).

Laasgenoemde opmerkings bring vervolgens die kwessie van arbeidsetiek en produktiwiteit ter sprake.

4.2.7 Verandering, arbeidsetiek en produktiwiteit

Die Westerse samelewingsorde en daarmee saam ook die arbeidswêreld van weleer het vroeër 'n kontinue en stabiele karakter vertoon: 'n Samelewing en arbeidswêreld wat nie net gerig en gedra was deur 'n **gehoorsaamheid aan gemeenskapsnorme** nie, maar ook gekenmerk is deur die aanwesigheid van **arbeidsetiek**. Die klem het destyds geval op die opeisende krag van norme as rig- en meet-

snoere, terwyl sodanige ingesteldheid die vastigheid, sinvolheid, sekerheid, duursaamheid, betroubaarheid en onskendbaarheid van die Westerse beskawing verseker het (Coetzee, 1978: 9). Nou is dit juis opmerklik dat daar veral ook in die **kontemporêr-moderne arbeidswêreld** vanuit alle oorde gepoog word om die voormelde steunpilare te laat wankel en verkrummel. Die vraag wat nou onwillekeurig na vore tree, is in hoe 'n mate hierdie aanslag die eietydse werker se **etiese arbeidsopgawe** beïnvloed? Die antwoord op hierdie vrae is te vinde in 'n **kritiese beskouing van die eietydse arbeidsmilieu** deurdat sodanige beskouing duidelik aantoon hoe veranderinge veral sedert die beëindiging van die Tweede Wêreldoorlog, teen 'n steeds toenemende tempo, feitlik alle fasette van die mens se lewe oorheers het.

Teen hierdie agtergrond kan sodanige kritiese beskouing begin word deur te sê dat Suid-Afrika ongetwyfeld die potensiaal het om ten spyte van 'n vinnig veranderde en veranderende arbeids- en bestuursmilieu op talle gebiede 'n wenner te wees. Trouens, daar is veral wat die sakesektor betref reeds 'n paar ondernemings in dié land wat in wêreldverband goed presteer.

Bowendien het die sogenaamde **"nuwe" Suid-Afrika** ook die voordeel om te kan begin sonder die **"remming van ontwikkeling"**, met ander woorde daardie toestand van stagnasie en selftevreedenheid wat intree wanneer 'n land en sy mense die selfvoldane gevangenes van hulle eie prestasies geword het, en waar skeppingskrag en die vermoë tot vernuwing derhalwe aan bande gelê word deurdat mense aan hulle prestasies vasklou asof hulle toekoms daarvan afhang.

Hierdie is een van die belangrikste redes waarom die **"Nuwe Wêreld"** van die afgelope 60-100 jaar besig is om 'n **"Ou Wêreld"** te word. Dié **"Nuwe Wêreld"** van die volgende eeu is dan ook besig om elders gestalte aan te neem.

Die groot vraag waarvoor daar gevolglik hedendaags te staan gekom word, is of Suid-Afrika ook deel van die **"Nuwe Wêreld"** van die **21 ste eeu** gaan word. Sal die land werklik 'n wêreldspeler kan word, of sal hy slegs 'n middelmatige speler bly?

Word daar egter gekyk na alles wat Suid-Afrika nodig het om oor die volgende 5-10 jaar van hom 'n wenner en deelgenoot van die "Nuwe wêreld" te maak, sal daar nog berge versit moet word.

Van al die noodsaaklike voorwaardes waaraan in hierdie verband voldoen sal moet word, word die volgende voorts deur Esterhuysen (1994: 18) beklemtoon:

♦ **Eerstens is navorsing, ontwikkeling en tegnologiese vernuwing** van groot belang. Dit is al oor en oor bewys dat geen land ter wêreld of enige onderneming 'n wenner sonder hierdie faktor kan wees nie. Die verskil tussen middelmatigheid en voortreflikheid word ondermeer hierdeur bepaal. Terwyl Suid-Afrika ten opsigte van navorsing, ontwikkeling en tegnologiese vernuwing nog nie as agterlik beskou kan word nie, is die land wel ver agter die lande van die ontluikende "Nuwe Wêreld".

♦ **Tweedens** het nog 'n faktor wat sal bepaal of dié land 'n wenland sal word, met **leierskapontwikkeling** te make. Suid-Afrika het (bekwame) bestuurders en leiers nodig. Hierdie twee groepe is egter nie noodwendig dieselfde nie. 'n Land is geseënd indien hy oor albei beskik, want indien van sy bestuurders ook leiers is en van sy leiers ook goeie bestuurders is, kan 'n land dan as 'n wenland beskou word.

Leiers is derhalwe nie net mense met 'n visie nie, maar hulle moet ook die vermoë hê om ander vir daardie visie te mobiliseer, en gevolglik woorde in daad te sit.

Waaroor dit dus alles gaan, is dat 'n land (soos enige span) nie outomaties 'n wenland word nie. Dit word 'n land ook nie geskenk nie, hetsy deur skenkerlande of deur die Wêreldbank. Enige land en sy mense moet hard en eendragtig daarvoor werk.

♦ **Derdens** is 'n kwessie wat dringend aandag moet geniet, die van **werketiek (arbeidsetiek) en produktiwiteit**. Wat dit betref, kan Suid-Afrika nog geensins met die wenlande van die "Nuwe Wêreld" saamgesels nie. **Werkervaring, apartheid** en 'n goeie hoeveelheid

eiegeregtigheid het talle en talle blankes gewoon lui **gemaak**. Omdat diegene vir baie dekades lank beskerm was deur die kleur van hulle velle, het baie van hulle ook die gevangenes van 'n sekuriteitsindroom geword, en gevolglik kan hulle nie op eie bene staan nie en dit ook nie waag nie.

Aan die anderkant het diegene wat aan die verkeerde kant van apartheid gestaan het, weer tereg die stelsel blameer. Tydens hierdie gebeure het baie van hulle egter verleer om iets vir hulself te probeer doen. Die sulkes het dus vasgeval in 'n kultuur van aansprake en eise en daarom begin optree asof die hele wêreld hulle iets skuld.

Hoe die **"hoof- asook handwerkers"** van Suid-Afrika gevolglik bevry kan word van aansprake en eise, en hoe om hulle in te lei in 'n **produktiewe werketiek en inspirerende waardestelsel**, is 'n baie groter uitdaging as wat baie mense dink.

Die erns hiervan spreek uit die woorde van Milton Friedman (1980: 263) as hy sê:

"Nothing is more important for the long-run economic welfare of a country than improving productivity."

Dié besondere belangrikheid van die verband tussen die hedendaagse arbeidsmense werketiek en produktiwiteit word verder ook deur Buitendacht (1994: 2-3) beklemtoon wanneer hy aandui dat:

"An analysis of the South African economy's performance over the last year shows some very disappointing trends, and the prediction is that these poor productivity trends will continue for sometime.

Various factors contribute towards South Africa's relatively low work ethic and productivity. One is the fact that South Africa became a manufacturing country fairly lately, because of its mineral riches. Countries like Japan and Korea, on the other hand, were compelled to become manufac-

turing countries because of their limited natural resources. Contributing towards these countries' success is the fact that in their normal education system, from standard six onwards a culture of industriousness is fostered and developed. Countries like Japan and Germany serve as role models for us regarding work ethic."

'n Verdere faktor wat volgens Mittner (1994 [d]: 52) hier ter sprake is handel oor die kloof tussen persepsies oor lone en produktiwiteit wat alreeds vir jare bestaan en nog steeds so groot soos altyd is. Die **stakingsvlaag** van die afgelope paar jaar het dan ook deurlopend **hierdie groot kloof in persepsies beklemtoon**.

Die oorheersende persepsie waaroor dit hier gaan is dat werknemers, geoordeel aan die feit dat lone die hoofrede vir stakings is, werkgewers steeds beskou as rykaards met baie geld en wat om selfsugtige redes nie hul geld met werknemers, wat in armoede van hongerlone leef, wil deel nie. Daarenteen word die persepsie van werkgewers dat werknemers onproduktief en ongeskoold is en te hoë lone vir die werk wat hulle doen ontvang, weer eens geoordeel aan die feit dat hoër lone nie geredelik toegestaan word nie.

'n Verdere reaksie wat hierby aansluit handel oor die bewering dat Suid-Afrika se groot ongeskoolde werkmag die rykdom in die land geskep het. Dit kan natuurlik net as 'n halwe waarheid beskou word, omdat ondernemerskap en 'n land se hulpbronne ewe belangrike faktore is.

Nog 'n aspek met betrekking tot die voormelde stakingsvlaag is die feit dat stakings gekied teen die agtergrond van 'n ekonomie met lae groeikoerse asook 'n relatief hoër inflasie.

Werknemers se taktiek is derhalwe om werkgewers deur stakings te dwing om weens die vrees vir groot verliese toe te gee aan hul eise. Maar sodanige gebeure kan egter almal benadeel en dit hou terselfderyd ook verband met die **bevordering van onproduktiwiteit** en verskaf 'n aanduiding van die **aanwesigheid van ontoereikende werketiek**.

wassenes kan veral deur **woord en daad** 'n baie groot invloed op die volwassene-wordende uitoefen. Uit die aard van die saak is daar egter ook sprake van **negatiewe**, sowel as **positiewe beïnvloeding**.

Dit is alom bekend dat die hedendaagse samelewing en in die onderhawige geval dus ook die eietydse veranderde en veranderende arbeidsmilieu 'n nog groter **psigiese en geestelike weerstandvermoë** van die mens **teen negatiewe invloede** vereis as in die verlede. Daar word dus **groter eise** ook met betrekking tot **eties en morele oordele** aan die hedendaagse arbeidsmens gestel, omdat daar aan hom meer geleenthede gebied word. Dit bring ook mee dat die begeleiding ten opsigte van veral **arbeidsetiek** deegliker as in die verlede gedoen sal moet word. Deeglike voortydige beroepsleiding speel dus 'n baie belangrike rol en kan derhalwe nooit werklik na waarde geskat word nie.

Soos in die voorafgaande eksposisie aangetoon, maak hierdie welvaartsamelewing waarin die **volwasse begeleier** hom tans bevind, sy **begeleidingstaak** al hoe **groter, moeiliker en belangriker** om die begeleiding te begelei in 'n samelewingstruktuur, maar ook binne 'n **arbeidsmilieu**, wat hy self ook nie as begeleiding geken het nie. Daarom bestaan daar 'n moontlikheid dat die begeleier ook nie kan antisipeer in hoe 'n mate die arbeidsmilieu waarin hy die begeleiding moet begelei, nog gaan verander nie. Hierdie begeleidingstaak van die begeleier word egter nog verder bemoeilik weens die feit dat daar in die huidige tegnokratiese bestel weinig aandag bestee word aan die **voorbereiding van begeleiers tot verantwoordelike begeleiding**, en daarom het die hedendaagse begeleiers self ook nood aan leiding en begeleiding aangaande hul opgawe as begeleiers, en dan veral ook met betrekking tot die etiese sy daarvan. Gevolglik is 'n belangrike oorsaak van **ontoereikende etiese begeleiding** huidig geleë in die ontoereikende persoonlike gevormdheid en innerlike leegheid van begeleiers wat self ook nog nie volwassenheid bereik het nie (De Klerk, 1989: 448-449) en van wie daar verwag word om die **voorbeeld van arbeidsetiese-volwassenheid** (vide hoofstuk 5 paragraaf 3) wat hulle self ook nog nie hul eie gemaak het nie, aan hul begeleidingslede voor te leef.

5. SAMEVATTING

In 'n terugskou op die onderhawige hoofstuk blyk dit dat 'n poging aangewend is om die **etiese begeleidingsopgawe** van die hedendaagse arbeidsetiese-volwassemens aan die orde te stel. Hieruit het dit duidelik na vore gekom dat alhoewel die kontemporêr-moderne arbeidsmens se natuur of **eidos** nog steeds is soos dit nog maar altyd in die verlede was en ook altyd in die toekoms sal bly, die teenswoordige arbeidsetiese-volwassene en -volwassene-wordende op 'n totaal ander wyse arbeidseties volwasse en volwassene-wordende word as in die **verlede**.

Omrede verandering met menswees gegee is, word **dié verlede**, met ander woorde die **ganse kultuurgeskiedenis**, egter gekenmerk deur voortdurende verandering. Gevolglik moet die eietydse mens voorwaar 'n volslae vreemdeling in hierdie veranderde en veranderende wêreld wees, indien hy nie getref word deur die dinamiese veranderlikheid waardeur die mense-bestaan binne opeenvolgende geslagte, selfs dekades, gekenmerk word nie (Oberholzer, 1976: 4).

Hierdie uitspraak dui derhalwe daarop dat die mens hom geensins kan losmaak van die tyd waarin hy leef nie. Daarom bevind die kontemporêr-moderne mens, dit wil sê die mens van die twintigste eeu, en meer in besonder dan ook die mens van die tweede helfte van die twintigste eeu, homself voortdurend in 'n nuwe situasie, soms is dit 'n krisissituasie, omdat beginsels en norme, lewensstyl en gedragspatrone voortdurend in die branding te staan kom weens 'n immer **wisselende situasie**. Die agtergrond waarteen sodanige wisselende situasie geskied, is soos aangedui die **tegniek, tegnologie en tegnokrasie**.

Sodanige situasie waarin die mens hom bevind, het hom egter in eens te staan gebring voor die asembenewende moontlikheid dat hy deur sy eie onverantwoordelike en absurde optrede die eindoordeel oor homself kan oproep. Die mens het dus die situasie bereik waarin hy voortdurend die slagoffer is van sy eie prestasies en uitvindinge. Alhoewel dit dus binne sy **vermoë is om die natuur te beheers**, kan hy **homself egter al hoe minder beheers**. Hy is besig om die hemelruim te verower, maar 'n blywende vrede op aarde bly steeds buite sy bereik.

Soos aangedui is, word dié mens se wêreld al kleiner gemaak deur sy **massakommunikasie**middele, maar ten spyte daarvan word sy eenzaamheid al hoe groter. Hy is 'n wese wat outomate skeep om hom te dien, maar uiteindelik word hy deur hulle beheers en oorheers. Daarbenewens kan hy ook soos nooit tevore in die geskiedenis nie, **organiseer**, maar dan word hy telkens ook weer die slagoffer van sy eie organisasie. Daarom voel die kontemporêr-moderne mens hom dan ook bedreig deur die wetenskap, die tegniek en die organisasie (Van Wyk, 1971: 1-2). Heering (1969: 52) verwys na hierdie situasie met dié woorde:

"De mens veranderde het aanzicht van de aarde, stelde de immense krachten, besloten in het atoom, in zijn dienst, begon de kosmos te exploreren, weet de kiemcellen van het leven te beïnvloeden - en er is meer in petto. Hij ordent het bestaan door zijn inzicht, technische beheersing, organisatorische consolidatie."

Hierdie **werklikheid van verandering** omsluit gevolglik die **totale geordende menslike werklikheid** en daarom, in die onderhawige geval, ook die mens se volwassene-wordende-, kultuur-, arbeids- en bestuurswerklikheid. Dat verandering dus 'n **onwegdenkbare realiteit** in die volwassewordings-, kultuur-, arbeids- en bestuurslewe van die hedendaagse mens is, is nie te betwyfel nie.

Soos in die onderhawige hoofstuk gestel, raak die verandering wat in die plek van blywendheid en bestendigheid gekom het die eietydse kultuur- en arbeidsmens tot aan die wortels van sy bestaan. Gevolglik word hy selfs betreffende die kultuur- en arbeidsfenomeen met **nuwe waardes, norme en eise gekonfronteer**. Verandering is derhalwe dan ook 'n kenmerk van die **etiese kultuur- en arbeidslewe** van die kontemporêr-moderne tyd. Daarom moet dit dus aanvaar word dat die eietydse wêreld en dan meer pertinent die **teenswoordige veranderde en veranderende arbeidsmilieu** 'n belangrike invloed op die volwassene-wordende se gedying na eties-selfstandige en verantwoordbare arbeidsvolwassenheid sal hê.

Dié veranderinge met betrekking tot die kultuur- en arbeidswerklikheid beteken derhalwe dat die huidige kultuur- en arbeidsituasie gekenmerk word deur 'n **ernstige krisis** waarin die

mens se mees fundamentele lewenswaardes besig is om te wankel. Betreffende sodanige **krisisverskynsel**, is die onrusbarende dis-integrasie- en dekadensietendense wat so inherent aan die moderne kultuur is, stadig maar seker besig om die kultuur te ontbind onder voortdurende toenemende haat, vervreemding en verbrokkeling. Die tempo en rigting van hierdie dolle vaart na kultuuruitwissing en uiteindelijke selfvernietiging is nie net besig om totaal hand uit te ruk nie, maar dit geld ook ten opsigte van die **normatiewe**.

Die lewe van die eietydse mens met sy altyd nuwe moontlikhede, krisis en uitdagings verander dus voortdurend, en daarom vereis dit telkens ook **nuwe of ander normpositiveringe** (Van Schalkwyk, 1983: 12). Die gevolg van die huidige normlose en normlose kultuursituasie is dan ook dat die eietydse volwassene-wordende al eksperimenterende, en gevolglik ook al fouterende, poog om vir homself antwoorde te vind hoe om norme te ontdek vir al die probleemareas in sy lewe.

Hierdie situasie kan by implikasie ook net so van toepassing gemaak word op die **arbeidsfenomeen**, aangesien arbeid ook geïdentifiseer is as een van die kernprobleme binne die hedendaagse samelewing. Verder veroorsaak die **werklikheid van verandering** met betrekking tot die arbeidsfenomeen dat die aard van werk daaglik wysig. Die hedendaagse arbeidsmens het in groot getalle onpersoonlike entiteite binne 'n mens-masjienstelsel, en dit sluit ook die rekenaar in, geword. Binne sodanige stelsel het menige arbeidsmens se werk dus sin verloor in die opsig dat hy geen persoonlike bevrediging daaruit kry, of dat sy werk geen uitlaatklep vir sy skeppende energie bied nie. Hy ken gevolglik **geen werksbevrediging** nie, terwyl hy verder ook een van die slagoffers geword het van 'n steeds groeiende "**wenkultuur**", waardeur hy hoop om 'n miljoen rand of meer te wen, sodat hy kan ophou werk en so doende daardeur vir homself **lewensbevrediging** kan koop. Hierdie tipe arbeidsmens haat gevolglik sy werk en leef net vir die dag wanneer sy geluk gaan draai asook vir sy **weg-van-die-werk-tye**, terwyl hy verder net werk vir die geld wat hy kan verdien en dit wat hy daarmee kan koop. Die **etiese konsekwensies** ten opsigte van dié ingesteldhede van beide die arbeidsmens wat sy werk haat asook diegene wat aan hul werk verslaaf is, is ewe katastrofies van aard en is dus nie bevorderlik vir die voorbeeld wat bepaalde

begeleiers (bestuurders) aan hul begeleideling (personeel) stel nie, en laat dus veel te wense oor.

Daar kan derhalwe met reg konstateer word dat daar binne die kontemporêr-moderne arbeidsmilieu 'n **gewysigde arbeidskultuur en beroepslewe** ontstaan het, wat nie net die **metabletiese transendeer** nie, maar wat ook tot gevolg het dat die doelstellings van beroepsleiding en -oriëntering, naamlik die vestiging van 'n **positiese en etiese werkhouding en taakaanvaarding** nie altyd meer tot verwerkliking kom nie. Die mens se hele houding en gesindheid tot arbeid het dus nie net groot verandering ondergaan nie, maar die voormelde kultuur- en arbeidsgebeure is ook **nie altyd agogies waardevol** nie, met die gevolg dat dit 'n omvangryke invloed het op **arbeidsetiese-volwasse-wording**.

Sodanige invloed op die **begeleidingsgebeure** gee derhalwe daartoe aanleiding dat die volwassene-wordende hom moet voorberei op 'n veranderde en veranderende kultuur- en arbeidsituasie wat ook vir die volwassene wat hom moet begelei dikwels nuut en vreemd is, of ongunstig deur hom beleef word.

Hierdie gebeure ontstaan omdat ware arbeidsetiese-volwassenheid hedendaags by menige "veronderstelde" volwasse arbeidsmens ontbreek omrede hulle nog self die **normbeeld van arbeidsetiese-volwassenheid** (vide hoofstuk 5) wat hulle veronderstel is om aan die begeleideling as volwassene-wordende voor te leef, nie hul eie maak het nie. **Toereikende etiese begeleiding** deur die voorlewing van die eties-normatiewe is daarom een van die grootste struikelblokke vir die kontemporêr-moderne arbeidsmens, omdat dit juis ten opsigte van die eties-normatiewe begeleiding is dat menige volwassene vandag faal (De Klerk, 1989: 448-449).

Dit is dus die begeleideling se **ontoereikende begeleiding** wat binne hierdie veranderde en veranderende arbeidsmilieu meebring dat hy nie tot toereikende arbeidsetiese-volwassenheid kan gedy nie. Sodanige ontoereikende eties-normatiewe-begeleiding van die begeleideling word gevolglik gekenmerk deur die **destruktiwiteit** wat tans in die arbeidswerklikheid manifesteer, intensifiseer en daarom ook die **leefwêreldlike openbaring** daarvan dienooreenkomstig toeneem.

Hierdie situasie geld egter in die kontemporêr-moderne wêreld nie net ten opsigte van die arbeidsfenomeen nie, maar geld ook ten opsigte van die **bestuursfenomeen**, aangesien hierdie twee fenomene so met mekaar **verweefd** is, dat hulle **mekaar wedersyds impliseer** en die een in werklikheid nie sonder die ander bedink en beredeneer kan word nie. Symington (1995: 117) verwys na hierdie wedersydse implikasie wanneer hy sê:

"Vroeër jare het mense in die besigheidswêreld gedink dat die enigste beloning wat jy vir harde **werk** gee, 'n hoër **salaris** is. Vandag speel werkomstandighede, ondersteuning, menseverhoudinge en ... ander dinge ook 'n rol in **werkstatisfaksie**. Daar is in die **werkplek** naas produksie en wins ook 'n **menslike aspek**. Dit het 'n **revolusie in bestuur te weeggebring** en nuwe beroepe soos personeelbestuurders, bedryfsielkundiges en industriële verhoudingspesialiste laat ontstaan."

Met dié opmerking word die **metableties-eksemplariese blik** op die **teenswoordige arbeidsmilieu** dan afgesluit, en sal daar in die lig van die voorafgaande opmerking in hoofstuk 4 'n **metableties-eksemplariese blik** gewerp word op die **teenswoordige bestuursmilieu**.

6. DERDE PROBLEEMSTELLING

In die lig van die voorafgaande **metableties-eksemplariese blik** op die **arbeidsetiese-ageinsgebeure** binne die teenswoordige arbeidsmilieu word dit belangrik geag om in die volgende hoofstuk ook 'n **metableties-eksemplariese blik** te werp op die **bestuurs-etiese-ageinsgebeure** binne die teenswoordige bestuursmilieu.

Hiermee word dan ook beoog om in besonder na te gaan of 'n steeds veranderde en veranderende bestuurswerklikheid in bestuursetiese-konteks enige invloed het op die eietydse bestuurder se **bestuurs-etiese-opgawe**.

Die volgende vrae sal in hierdie verband onder bespreking kom:

- ◆ Hoe sien die veranderde en veranderende bestuursmilieu

waarin die eietydse bestuurder en sy begeleiding hul tans bevind, daaruit?

- ◆ Hoe sien die eise daaruit wat aan die hedendaagse bestuurder se agogiese-opgawe gestel word met betrekking tot die bestuur van organisasieverandering, organisasiekultuurverandering, diversiteit en multikulturaliteit asook die weerstand teen verandering?

- ◆ Hoe sien die teenswoordige volwassene-wordingswerklikheid en ook die gepaardgaande metabletiese visieverstelling met betrekking tot die volwassenheidskonsep daaruit?

HOOFSTUK 4

'N METABLETIES-EKSEMPLERIESE BLIK OP DIE BESTUURSETIESE-AGEINSGE- BEURE BINNE DIE EIETJDSE BESTUURSMILIEU

1. INLEIDENDE OPMERKINGE

Daar is in HOOFSTUK DRIE daarop gewys dat die kontemporêr-moderne arbeidsmens deesdae te doen het met 'n **veranderde en veranderende arbeidsmilieu** van asemrowende aard. Verandering is dus aan die orde van die dag en die totale arbeidstruktuur word gevolglik in al sy fasette gekenmerk deur die veranderlikheid daarvan. By al hierdie ontwikkeling en vooruitgang wat die kontemporêr-moderne arbeidsmilieu bied, is daar egter bepaalde invloede wat nie net die arbeidsetiese-volwassene-wordende se gedying na arbeidsetiese-volwassenheid strem nie, maar ook verwarring in die totale menslike arbeidsbestaan meebring, sodat selfs die harmonie in arbeidsverband daardeur versteur word.

Hieruit blyk dit dus duidelik dat die kontemporêr-moderne arbeidsmens 'n verwarde en onsekere mens geword het, wat binne 'n veranderde en veranderende arbeidsmilieu voortdurend blootgestel word aan nuwe werklikhede wat stry om besit van sy gees en hom **van outentieke menswaardigheid wil beroof** (Kriel, 1987: 65). Dit het tot gevolg dat die "aletheia" (die onverborge -/openbaarmaking van die essensiële kenmerke) (Van Rensburg & Landman, 1986: 239), toenemend verduister word; die verhouding tussen die begeleier en die begeleiding binne die etiese begeleidingswerklikheid verwing word; en die gedying van die volwassene-wordende gerem word. Sodanige destruktiwiteit manifesteer dan ook as gevolg van verskeie invloede vanuit die eietydse arbeidsmilieu en word in die woorde van Van Riessen (Van Zyl, 1977: 293) op trefende wyse beskryf as beide:

" ...boeiend en terselfdertyd dreigend."

Teen hierdie agtergrond sal daar in die onderhawige hoofstuk aangetoon word hoedat ook die **bestuursgebeure** in die voormelde ver-

band nie onaangeraak gebly het nie, en dat ook die kontemporêr-moderne bestuursmilieu hedendaags te doen het met verandering van asemrowende aard, sowel as met die gepaardgaande destruktiewe invloede.

In aansluiting hierby dien dit vermeld te word dat die **inleidende opmerkinge** ten opsigte van hoofstuk 3 ook op hierdie hoofstuk van toepassing is en die betrokke begrippe gevolglik nie weer verklaar gaan word nie. Soos wat daar reeds in die voormelde gedeelte aangedui word, is die rede hiervoor om die eksplikasie van die terme in die titels van beide hierdie hoofstukke nie te dupliseer nie. Die volgende begrippe en gedagtes is dus reeds in paragraaf 1 van hoofstuk 3 verklaar, naamlik: **die bestuursetiese-ageinsgebeure** en die gedagte van **veranderlikheid**.

Ter aanvulling tot die begripsverklaring van "**bestuursmilieu**" word opvoeding en in die onderhawige geval **begeleiding** volgens Pretorius (1988: 32) altyd in 'n **sosiale milieu** voltrek. Só beskou dui die begrip **milieu** op die volgende:

♦ **'n Geografies-fisiese wêreld.** Dit wil sê, 'n omgewing waarin iemand tuishoort, verkeer of gedy; en in terme van hierdie studie dus 'n fisiese milieu waarin die arbeids- en bestuursmens sy arbeid verrig en bestuur.

♦ **'n Medemenslike wêreld.** Dit wil sê, die sosiale kring waarin iemand tuisvoel, verkeer of gedy; en in terme van hierdie studie dus die sosiale milieu waarin die arbeids- en bestuursmens in **medesynsbetrokkenheid** (vide hoofstuk 2 paragraaf 3) sy arbeid verrig en bestuur.

♦ **'n Kultuur-historiese wêreld.** Dit wil sê, die kulturele agtergrond waarteen iemand tuisvoel, verkeer of gedy; en in terme van hierdie studie dus die kultuurmilieu waarin die arbeids- en bestuursmens in **organisasiekultuurverband** (vide paragraaf 2.2 van die onderhawige hoofstuk) sy arbeid verrig en bestuur.

Dié arbeids- en bestuursmilieu waarin die arbeids- en bestuursmens arbeid verrig en bestuur, is egter altyd in 'n breëre **samewingsmilieu** ingebed. Gevolglik kan **samewing** gedefinieer word

as 'n veld van menslike verhoudinge en van waardes (reëls) wat die onderlinge verkeer tussen mense bepaal. Met ander woorde, dit is die totale patroon waarbinne mense bestaan, en word **samewing dan ook gekenmerk** deur die volgende:

- ◆ sy bestaan op 'n bepaalde plek en tyd;
- ◆ gemeenskaplike bestaansrykdom, strewes en ook belange;
- ◆ **organisasie**, sisteem, struktuur en orde;
- ◆ die kompleksiteit daarvan;
- ◆ **norme en waardes**;
- ◆ 'n verskeidenheid van kleinere samelewingsverbande;
- ◆ **arbeid, tegniek** en ekonomie (die waarneembare stoflike wêreld); en
- ◆ **verandering** (Pretorius, 1988: 32).

In aansluiting by hierdie verwysing na verandering dien die bespreking van die **werklikheid van verandering** (vide hoofstuk 3 paragraaf 2) sowel as die bespreking van die mens se veranderde en veranderende **lewenswerklikheid** (vide hoofstuk 3 paragraaf 3) ook as agtergrond vir die metableties-eksemplariese blik wat in die onderhawige hoofstuk op die bestuursetiese-agogie gewerp sal word.

Dit dien ook daarop gewys te word dat die bespreking met betrekking tot die mens se veranderde en veranderende **volwassene-wordingswerklikheid** (vide paragraaf 3 van die onderhawige hoofstuk) ook van toepassing is op die arbeidsfenomeen, soos bespreek in hoofstuk 3.

Teen die voorafgaande inleidende gedagtes sal vervolgens aandag geskenk word aan die werklikheid van 'n veranderde en veranderende bestuursmilieu.

2. DIE WERKLIKHEID VAN 'N VERANDERDE EN VERANDERENDE BESTUURSMILIEU

Die mens se leefwyse in die 20ste eeu was en is steeds aan ingrypende verandering onderhewig. Dikwels stimuleer en noodsaak dié verandering op een terrein ook verandering op ander terreine. Die komplekse, ineengeskakelde samelewingspatroon wat sodoende

ontstaan het en ook ontwikkeling in die wetenskap, tegniek, ekonomie, sowel as die politiek stuur, ja forseer, derhalwe die kontemporêr-moderne mens se leefwyse in bepaalde rigtings (Conradie & Du Plessis, 1980: 1). Sodanige omstandighede werk gevolglik ook daartoe mee om die **eietydse bestuursmens se bestuurs-** en daarmee gepaardgaande **etiese handeling**e in bepaalde rigtings te stuur of te forseer, soos wat daar dan ook nog verder in hierdie paragraaf sal blyk.

Volgens Van Jaarsveld (1990: 5-6) word dié **bestuurs- en bedryfspraktyk in Suid-Afrika** teenswoordig met die volgende veranderinge gekonfronteer wat sowel aanpassing as antwoorde vereis:

- ◆ Blanke oorheersing en eksklusiwiteit in die kerk, by die werk, asook in sport en die politiek het 'n historiese feit geword;
- ◆ 'n nuwe bedeling van arbeidsdemokrasie wat gekenmerk word deur onderhandeling en medeseggenkap is binne 5 jaar ingelei en geïmplementeer;
- ◆ sakelui raak teen wil en dank by die nasionale en internasionale politiek betrokke;
- ◆ gemeenskapsake, politiek en arbeid kan nie meer as losstaande beskou word nie, maar is hedendaags vervleg met arbeidsbetrokkinge;
- ◆ 'n eerstewêreld-ekonomie is besig om ruimte te skep vir derde-wêreldpraktyke deur deregulasie en desentralisasie; en
- ◆ die **bedryfslewe** word as gevolg van **stakings en werkonderbrekings gekleur met toenemende werksaksies en konflik.**

Hierdie, en nog meer verskynsels het dus mettertyd die gevoel van onvergenoegdheid onder **beide bestuurslui en werknemers** begin skep. Sodanige gevoel van wantroue in bestaande praktyke het veral onder werknemers begin toeneem en dit het dus vergestaltung gevind in die **vakbondeise** wat op die onderhandelingsstafels beland het.

In die lig hiervan het die **vakbonde** dan ook al hoe meer regte verkry, terwyl ook die **magte van werkers** al hoe sterker geword het. Die gevolg hiervan is dat dié land tans op die vooraand staan van die promulgasie van **nuwe arbeidswetgewing** met verreikende gevolge vir beide werkgewers, werknemers en vakbonde (Metro, 1996: 11).

Dit word dan ook voorsien dat een van die **heel grootste veranderinge** wat dié **nuwe Arbeidswet** tot gevolg gaan hê die verandering in die **rol van bestuur in ondernemings** is. Die werklike implikasies daarvan sal eers mettertyd deursyfer, maar dit blyk nou alreeds dat dit allesomvattend sal wees.

In hierdie verband is daar ook al van regeringskant aangedui dat die **instelling van werkplekforums** nie as 'n aanslag op bestuur se "**bestuursprerogatief**" beskou moet word nie. Sommige vakbonde het egter aangedui dat bestuur van sy ou houding rondom die "**bestuursalleenreg**" sal moet afsien. Daarom word 'n hele nuwe metode van produksie voorsien waarvolgens werkers totale insae sal hê in alle aspekte van die onderneming, veral wat betref besluitneming rondom beleggings en menslike hulpbronbeleidingsrigtings.

Net die tyd sal leer of sekere optimisme wat daar bestaan ten opsigte van hierdie stelsel geregverdig is, en veral ook of die gesindhede tussen bestuur en arbeid sodanig verbeter het dat werkplekforums in die praktyk kan slaag (Mittner, 1995: 37).

Hieruit blyk die **klem** wat daar hedendaags op die **regte van sowel werkers** asook **vakbonde** geplaas word. Sodanige **regte** kan dus streng gesproke beskou word as **morele aansprake** wat mense op mekaar, die staat of 'n instelling soos 'n onderneming het. Dit spreek egter verder ook vanself dat **werkgewers of die bestuur self ook** oor sekere **morele aansprake en regte behoort te beskik** wat weer deur hul werknemers respekteer behoort te word (Esterhuyse, 1991: 8). **Of dit wel deesdae oral die geval is, bly 'n ope vraag!**

Teen die voorafgaande agtergrond het die **werklikheid van verandering** met betrekking tot **bestuur en toekomsbestuur** voorts ook te make met die bepaling van die plek van die onderneming en die

verhouding tot die omgewing waarbinne daar gewerk word. Om hierdie rede moet daar deurlopend kennis geneem word van **veranderende omstandighede, tegnologie, stelsels sowel as sisteme**. Sodoende leer die bestuurslui van **pro-aktiewe** ondernemings dus om deur vooruitskouing te bestuur en om op 'n innoverende wyse te herstruktureer (Coetzee: 1990: 22-23). Ook Brits-Scheepers (1995: 19) lewer belangrike uitsprake in hierdie verband:

"The management of change is a complex issue demanding careful preparation, planning and hard work; otherwise, change is a nightmare. It is necessary that ... (the management as well as the subordinates), now, as never before, have a sharp and clear vision of a positive future, and that they, in planning that future, should always bear in mind the predictable realities of our country's future. They, as a confident and enthusiastic workforce should, with esprit de corps, work, think, plan, prepare, implement, monitor and evaluate constructively and pro-actively.

Pro-active workers are workers in charge of their future. In short: "Where there is no vision, the people perish, but those that keepeth the law happy, are they!" (Eie beklemtoning en invoeging tussen hakies.)

Wat egter ten spyte van die voormelde positiewe ingesteldheid asook pro-aktiewe en konstruktiewe optrede steeds die bestemming van die onderneming, sowel as die bestuur mag beïnvloed, is die **onbekende veranderende faktore** waarvoor daar weinig beheer uitgeoefen kan word. Trouens, dit is veral **die volgende veranderende faktore** wat verandering en aanpassing van die onderneming self verg:

♦ Aangesien die hedendaagse **geëmansipeerde werknemer** 'n geïndividualiseerde en gedifferensieerde bestuurspraktyk vereis, het universele en veralgemeende beginsels en praktyke uitgedien geraak. Hierdie eietydse werker beskik nou oor **regte en voorregte** wat juis die magsbasis van die individu **kunsmatig verhoog**.

Bestuur is somtyds geneig om diesulkes slegs krities te evalueer as manipulerende individue en as ondergeskiktes op die laer vlak-

ke in die organisasie te beskou. Dieselfde argumente word egter ook gevoer ten opsigte van bestuur, en dit is dikwels selfs aktueler juis omdat die vraag na doeltreffende bestuurstantent in Suid-Afrika soveel tergender is. Die gevolg hiervan is dan ook dat daar onbillik handel gedryf word met dié gesogte en skaars bestuurstantent, sonder inagneming van die uitwerking van sulke gedrag op inflasie, laer produktiwiteit en veral moreel. Dit alles kom daarop neer dat die voormelde werker selfgerig is en gevolglik die konvensionele arbeidsadel van werk negeer.

Binne die konteks van sodanige dilemma word ook beswaar gemaak teen die verskynsel van **nepotisme**, dit wil sê die **begunstiging van kollegas, vriende en familieledes** vir benoeming in bepaalde poste op 'n voorkeurbasis, sonder dat meriete noodwendig die deurslag gee. Die ope vraag wat egter hier ter sprake is, handel daaroor of begunstiging werklik oneties is en of dit 'n logiese oorweging behoort te wees waar 'n persoon oor die nodige gesag beskik (Coetzee, 1990: 23; Odendal, et.al, 1988: 733).

In aansluiting by die voorafgaande opmerkings is die hele kwessie van **regstellende optrede** of die sogenaamde "**affirmative action**" dan ook hier van belang. Alhoewel hierdie optrede teenswoordig seker as een van die mees aktuele aangeleenthede binne die Suid-Afrikaanse arbeids- en bestuursmilieu gereken kan word, sal daar binne die doel van hiedie studie slegs kortliks daarna verwys word.

Ofskoon "affirmative action" verskillend geïnterpreteer word in verskillende lande, is daar tog volgens Claassen (1993: 149) 'n **gemene deler**:

"... the insistence on action programmes to promote parity between citizens by increasing the participation of disadvantaged groups or individuals in the educational, economic, political and social structures of society."

Dieselfde outeur (1993: 149-150) voeg hieraan toe:

"It is argued that past discrimination on various levels does not cease when statutory and other discriminatory mea-

asures are lifted, so that **remedial** and **compensatory** measures have to be applied. ... Neither the ordinary processes of the market nor philanthropy are deemed sufficient to break the cycle of discrimination, which replicates itself from generation to generation. **State intervention therefore becomes necessary.**" (Laasgenoemde is 'n eie beklemtoning.)

Teen die agtergrond van hierdie aanhaling dui Innes (Mittner, 1994 [a]: 69) dan ook aan dat wetgewing vir regstellende optredes 'n gegewe is, terwyl Beckmann (1994: 160) daarop wys dat **Artikel 8 van die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1993** eksplisiet voorsiening maak vir die instelling van regstellende optrede-programme deur die regering:

"However, the provisions are enabling and not prescriptive..."

Die gevolg hiervan is dat alhoewel regstellende optredes ná die verkiesing ontwikkel het as een van die belangrikste gebiede van optrede deur ondernemings, min maatskappye kan sê dat hulle beleidsrigtings in hierdie verband suksesvol was of dat hul doelwitte bereik is.

Die rede vir sodanige swak prestasie kan toegeskryf word daaraan dat die vraagstukke verbonde aan regstellende optrede nie altyd reg vertolk word nie.

Een van dié **vraagstukke** handel oor die kwessie van **ontkenning**. Omdat maatskappye 'n gaping sien, wil hulle regstellende optrede ontduik of hulle sien nie die onmiddellike noodsaak daarvan in nie.

Innes (Mittner, 1994 [a]: 69) voorsien voorts groot probleme vir hierdie maatskappye, aangesien die regering wetgewing vir regstellende optrede gaan deurvoer. Aanvanklik sal dit egter geen kwota-stelsel behels nie, maar sal ondernemings dus self vir hulle doelwitte en tydtafels moet stel. Werkgewers wat dit egter nie haal nie, sal gestraf word deur byvoorbeeld 'n boete wat op

gelê word. Indien daar glad nie deur ondernemings iets in hierdie verband gedoen word nie, kan kwotas wel later ingestel word.

Nog 'n **vraagstuk** handel daaroor dat maatskappye **eensydig optree** sonder dat die menings en sienings van ander insethouders in ag geneem word. In hierdie verband is vakbonde, baie belangrike rolspelers wie se menings hoog aangeslaan behoort te word.

Volgens Mittner (1994 [c]: 27) het 'n onlangse ondersoek in hierdie verband aangetoon dat ten spyte van een van die belangrikste beleidsrigtings van vakbonde dat regstellende optrede met hulle onderhandel moet word as deel van 'n beleid van "**demokratisering**" in die werkplek, 83% van die ondernemings in die staalvervaardigingsbedryf, wat wel regstellende optrede as 'n beleidsrigting toepas, dit nie met vakbonde bespreek of onderhandel nie.

Benewens regstellende optrede is die kwessie van die "**demokratisering**" van die werkplek vinnig besig om een van die neteligste probleme tussen werkgewers en werknemers te word. S6 benadruk vakbonde dit byvoorbeeld dat by bestuur en werkgewers aangedring moet word op die volle bekendmaking van maatskappy-inligting aan werkers, terwyl werkers verder ook ten volle wil deelneem aan besluitneming.

Die regering het hom in hierdie verband ook reeds verskeie kere verbind tot die voormelde oogmerke en het ook aangedui dat dit wel tot uitvoering gebring gaan word.

Hoe hierdie **demokratiseringsgebeure** met betrekking tot die werkplek gaan verloop, of wat die uiteinde daarvan gaan wees, kan tans nog nie ten volle voorsien word nie, maar daar is tog hier en daar leidrade in die verband (Mittner, 1994 [e]: 54).

Uit die voorafgaande opmerkings blyk dit duidelik te wees dat die **verskille in idees tussen werkgewers en werknemers** met betrekking tot regstellende optrede, sowel as die demokratisering van die werkplek teenswoordig as een van die belangrikste probleemvelde binne Suid-Afrika se reeds geskonde arbeids- en bestuursmilieu beskou kan word. Om hierdie probleme te kan oplos, soos reeds hierbo vermeld, is **pro-aktiewe optrede en innoverende denke deur**

beide die bestuur, sowel as die werknemers van 'n organisasie/onderneming/maatskappy van kritiese belang.

♦ 'n Verdere veranderende faktor soos deur Coetzee (1990: 23-24) vermeld, handel oor die feit dat **etnisering van die werkplek** en die gevolglike ontstaan van 'n homogene werkgemeenskap ten spyte van rasseverskille besondere spanning plaas op emosies betreffende die individuele vlak en die desintegrasie van solidariteit op bestuursvlak.

Dit is wel só dat die industriële gemeenskap die forum geword het waar die voormelde **arbeidsdemokrasie** seëvier, en derhalwe kan die taal van die dag beskou word as dié van **gelykberegtiging, ewekansigheid en billike arbeidspraktyke, sonder oorweging van ras, kultuur of herkoms**. Wat egter reeds buite die onderneming statutêr verander het, het nie noodwendig ook reeds 'n gepaardgaande **verandering in emosie en etiek** binne die organisasie tot gevolg gehad nie. Trouens, in menige gevalle het dit juis gelei tot verdere fragmentering, groeppvorming asook 'n dieper dimensie van diskriminasie. Dit is dan ook veral interessant om te luister na Skriftuurlike argumente wat vir en teen segregering op ondernemingsvlak aangevoer word. Dit is eweneens egter ook lagwekkend om na die spektrum van argumente te luister vanuit sowel die liberale as konserwatiewe kampe in hul soeke na regverdiging vir 'n bepaalde standpunt en praktyk.

Die vraag wat uit hierdie opmerkings voortspruit, is of naasbestaan asook die sosiologie van die werkgemeenskap enigsins 'n etiese begronding kan hê en of dit slegs 'n praktiese reëling behoort te wees. Elke individu het tog immers die **(arbitrêre) reg om sy eie definisie van bestuursetiek**, wat vir hom gemoedsrus moet verskaf, te formuleer en toe te pas ten spyte van die werklike uitwerking daarvan.

♦ Ook die **huidige konstitusionele en politieke hervorming in Suid-Afrika** is 'n ernstige toets vir bestuursetiek van beide die individu sowel as die onderneming. Soos wat daar reeds geargumenteer is in die voorgaande paragrawe, verg dit aan die een kant openheid en aanpassing, terwyl dit aan die anderkant volstreekte weerstand ontlok (**vide** paragraaf 2.4 van die onderhawige hoof-

stuk). Die teenswoordige gesitueerdheid dui dan ook daarop dat die **eties van die industriële spel** nou deur die konstitusionele raamwerk bepaal word en **verskuif die klem na die bestuur van partypolitieke aktiwiteite** as 'n integrale deel van die besigheidsplan. Die ideologiese voorskrif word derhalwe nou die informele strategiese doelwitte wat strewes sowel as aktiwiteite rig, terwyl die essensie van die bedryf dikwels sekondêr hieraan moet funksioneer.

Teen hierdie agtergrond behoort daar dus nou indringend besin te word of **bestuursetiek op ondernemingsvlak ook politieke etiek en statutêre etiek insluit**. Verder moet daar ook beredeneer word wat werklik primêr op ondernemingsvlak is: eerlikheidsbeginsels of politieke ideologie? Wanneer die definisie van bestuursetiek gevolglik ter sprake kom as synde die normatiewe raam waarbinne die organisasie en sy mense dink en doen, ontvou daar 'n **verdere dimensie van verwarring in die soeke en handhawing van etiese bestendigheid**.

♦ Voorts kan die teenswoordige ontstellende tempo van **ontkerstening en sekularisering van werk** ook as 'n direkte gevolg beskou word van etiese norme wat verontagsaam word. Daar bestaan 'n inherente versigtigheid om spontaan etiese oortuigings uit te leef en om die teendeel aggressief te beveg. Trouens, die mag van die portuurgroep dwing (swak) bestuurders om eerder te konformeer deur te swig voor die mag van die portuurgroep.

Individuele bestuurders, wat moreel gekonfronteer word met sodanige dilemma, rapporteer dat hulle dikwels verstrengel raak in praktyke wat skreiend bots met hul eie persoonlike waardes en oortuigings, maar dat die implikasie om dit teen te gaan, eenvoudig te ingrypend is. Gevolglik word die prys van die waarheid (bestuursetiek) onder sulke omstandighede te duur, met die resultaat dat die leuen seëvier en ontkerstening verder gedy.

♦ Weens die toedoen van onder andere ook die voorafgaande situasie het **selfbestuur** nie net 'n dringende behoefte nie, maar ook 'n bestuurswetenskap geword. Die direkte gevolg hiervan kan pri-

mêr toegeskryf word aan die **intensiteit van selfverwaarlosing op bestuursvlak** wat 'n akute epidemie geword het en dus ernstige aandag noodsaak.

Wanneer daar byvoorbeeld gekyk word na die swak gesondheidsprofiel van Suid-Afrikaanse bestuurders, hul egskeidingsrekord, hipertensie asook die gebruik van alkohol en nikotien, dan dui dit nie net op 'n bestuurspopulasie wat oor hulleself beheer verloor het nie, maar verniel hulle hulself sodanig dat persoonlike desintegrasie intree, wat weer ernstige psigiese en fisiese letsels laat.

Alhoewel bestuurders in beraad en terapie bevestig dat hulle 'n **bestuursetiek huldig** waarbinne behoud en onderhoud voorkeur geniet, is die teendeel in werklikheid waar, want hul strewe na sukses (en materiële welvaart, **vide** paragraaf 2.5 van die onderhawige hoofstuk), is teen elke prys die **norm**, terwyl die huwelik en gesin as instellings dikwels verwaarloos word ten einde persoonlike beroepsdoelwitte te verwesenlik.

Dié **toename in gebrekkige selfbestuur** noodsaak dus 'n kritiese hervorming, aangesien dit nie net skaars bestuurstantent belas nie, maar dit ook dien as **etiese erosie wat die fundamente van vastigheid en selfstandigheid aftakel** (Coetzee, 1990: 24-26).

Soos Ohmann (Van Jaarsveld, 1990: 6) aandui, is die **voormelde veranderende fatore** wat tot dusver aangeraak is, van wesenlike belang vir die bestuur en sy onderneming, aangesien dit ter sake is vir organisasie-, bestuurs- en personeelontwikkeling. Dit is verder ook relevant vir alle mannekragbestuurspraktyke en algemene bestuur insgelyks. Daar bestaan dus min twyfel dat praktisyns die voormelde fatore wat ter sprake is by 'n veranderde en veranderende bestuursmilieu nie meer hedendaags kan ontwyk nie, maar dat hulle daarmee rekening sal moet hou. Meer nog: **Hulle sal antwoorde moet vind en toepas.**

Om in dié genoemde behoefte te voorsien, is daar dan ook reeds in 1985 by die Universiteit van Kaapstad 'n **leerstoel in Bestuursetiek** by die "**Graduate School of Business**" gestig. Verder word Bestuursetiek ook om dieselfde rede vanaf 1988 aan die Na-

graadse Skool vir Bestuurswese aan die PU vir CHO en die Stellenbosch se Bestuurskool gedoseer. Dié bestuurskole het gevolglik primêr die **wetenskaplike bestudering en sistematisering** van bestuursetiek ten doel (**vide** hoofstuk 1 paragraaf 3.3.3).

Met hierdie verwysing na **bestuursetiek** sal daar vervolgens aandag geskenk word aan 'n historiese perspektief op die metabletiese karakter van die ter sprake fenomeen.

2.1 'N HISTORIESE PERSPEKTIEF OP DIE METABLETIESE KARAKTER VAN BESTUURSETIEK

Aangesien in elke synskenmerk van menswees die **etiese as modus van menswees onwegdenkbaar** is, beteken dit dat ook in bestuursverband die etiese aard van die bestuursfenomeen onwegdenkbaar is. Derhalwe sal die etiese aard van die bestuursfenomeen binne die hedendaagse bestuursmilieu dan ook in hierdie paragraaf op **histories-metableties-eksemplariese** (**vide** hoofstuk 1 paragrawe 4.2.5, 4.2.6 en 4.2.7) wyse bestudeer word.

Wat betref die **geskiedenis van die bestuursetiek** was daar gedurende die vroeëre jare van die **industriële revolusie**, baie vervaardigers betrokke by wettige praktyke wat vandag strafbaar sou wees met gevangenissetting. So byvoorbeeld is jong kinders verplig om vir 10 tot 15 uur per dag onder meestal haglike en gevaarlike omstandighede te werk, terwyl hul voedsel dikwels ook in onhigiëniese toestande verwerk is (Technikon SA, 1994: 13). Op hierdie wyse is **kind-wees** dus misken, omdat kinders as goedkoop arbeid in fabriek gebruik is. Die volgende mening word deur Davies (1968: 476) hieromtrent gehuldig:

"... children of tender years were employed in large numbers; wages were scandalously low; hours of labor were frequently as high as fifteen or eighteen in the day."

Weens hierdie uitbuiting van kinderarbeid asook hul blootstelling aan gesondheidsrisiko's, sowel as 'n onrusbarende hoë beseringsyfer onder werkers, het die gemeenskap die betrokke instansies se reg om winste te genereer ten koste van gemeenskaps- en werknemerbelange, begin bevraagteken. Die gemeenskap het derhalwe in

opstand begin kom en sodoende die owerheid forseer om in sekere omstandighede in te gryp. Sodoende is die verhouding tussen instansies en die gemeenskap oor die jare heen baie verbeter (Technikon SA, 1994: 13).

Teen hierdie agtergrond word die **krisisse in die geskiedenis van die bestuursetiek** dan ook deur Baird, et.al. (1990: 555-556) in drie periodes verdeel en word dit kortliks soos volg beskryf:

"THE FIRST CRISIS - 1870

The first corporations, born in the 1850s, were "trusts," ... These trusts had immense powers, and in many cases they abused them through such practices as kickbacks, discriminatory pricing, labor lockouts, and manipulation of commodity prices. In response ... farmers organized the grange and populist movements, and ... workers organized labor unions. Public pressure led legislators to force a higher level of social responsibility on big business, commensurate with their larger powers.

THE SECOND CRISIS - 1930

... just as the public came to feel comfortable with these large organizations, their trust in them was shattered by the stock market crash in 1929 and the Great Depression of the 1930s. A rash of social and labor legislation ... interposed government as the manager of the nation's economy, the regulator of business, and the employer of last resort. ...

THE THIRD CRISIS - 1970

... By 1960, a balance had been achieved between the public economy, controlled by the government, and the private economy, controlled by the free market.

By 1970, however, this relatively smooth balance was disrupted by a rise in antiestablishment sentiment, much of which was brought on by the Vietnam War and the Watergate

debacle. Consumerism and environmentalism became leading causes, and public pressures for the third time forced government to impose new responsibilities on business commensurate with its power to affect society."

Alhoewel die voormelde krisis primêr van toepassing is op die geskiedenis van die bestuursetiek in die Verenigde State van Amerika, het die voorafgaande, sowel as gepaardgaande gebeurtenisse (die Eerste en Tweede Wêreldoorlog, die Groot Depressie en die ineenstorting van die aandelemark) tog ook by implikasie 'n soortgelyke invloed op omstandighede binne talle ander lande gehad.

Wat die **Suid-Afrikaanse situasie** met betrekking tot die historiese perspektief op bestuursetiek betref, is daar benewens die agtergrond wat reeds in paragraaf 2 van die onderhawige hoofstuk verstrekkend is, ook nog enkele ander faktore wat direk of indirek 'n invloed daarop uitgeoefen het of nog steeds uitoefen.

Die eerste hiervan is wat beskryf kan word as die aanslag op die **legitimititeit of morele aanvaarbaarheid van die kapitalisme** in die algemeen en die **vrye ondernemingstelsel** in die besonder.

Histories het hierdie aanslag ontstaan weens die inslag wat sosialistiese idees in bepaalde kringe gehad het. Verder het dié aanslag ook sy oorsprong gehad by die politieke invloed van Derde Wêreldlande in vergaderings van byvoorbeeld die VVO, sowel as die bevraagtekening van die winsmotief as enigste en vernaamste dryfveer vir sakebedrywighede. Die gevolg hiervan was 'n toenemende aanvaarding dat dit vandag nie meer net bloot kan gaan oor suksesvolle mededinging in die mark nie, maar dat dit teenswoordig ook gaan oor 'n **mededinging ten opsigte van idees en kwessies soos norme en waardes**.

In Suid-Afrika het hierdie faktor veral 'n **buitegewoon belangrike relevansie** weens die land se **bevolkingsamestelling**, die **voorkoms van armoede** en ook die soort **verwyte** wat ten opsigte van die **apartheidstelsel** gemaak word uit die kringe van diegene wat aan die verkeerde kant daarvan gestaan het. Ten regte of ten onregte het die siening derhalwe in hierdie kringe ontstaan dat die kapi-

talisme die ekonomiese sy van apartheid was. Om hierdie rede word nasionalisasie dan ook gesien as 'n manier om historiese en strukturele ongelykhede reg te stel, armoede te bestry, sowel as om die rykdom van die land te herverdeel.

Die sosialistiese aanslag op die legitimititeit van die vrye ondernemingstelsel, wat na die gebeure in Oos-Europa 'n gevoelige terugslag beleef het, is egter nog geensins afgeweer nie. Daar is nog steeds diegene, ook in Suid-Afrika, wat meen dat dit slegs die toepassing van sosialistiese idees was wat in Oos-Europa misluk het.

Hierdie debat oor die morele legitimititeit van die vrye ondernemingstelsel sal dus vorentoe in Suid-Afrika veral fokus op **die maatskaplike verantwoordelikheid van die private sektor** ter bekamping van armoede, die ontwikkeling van ekonomies-agtergeblewene groepe asook 'n regverdige toegang tot beskikbare hulpbronne.

'n Verdere belangrike faktor wat 'n invloed op die **huidige belangstelling in die etiek** gehad het, was ongetwyfeld die fenomenale opgang wat die wetenskap en die tegniek die afgelope paar dekades gemaak het (**vide** hoofstuk 3 paragraaf 4.2.1). Die kontemporêr-moderne mens leef vandag in wat as 'n verwetenskaplike beskawing bekend staan. In hierdie verband kan byvoorbeeld verwys word na die informasietegnologie, want daardeur is die ideaal van **"kennis is mag"** teenswoordig verwesenlik. Vandag het die mens dus nie meer bloot net mag oor die sogenaamde gewone natuur nie, maar het die wetenskap en tegniek ook aan hom mag verleen oor die menslike natuur. Die gevolg hiervan was dat **talle tradisionele waardes en morele norme tot niet gegaan het**. Die vraag het selfs ook verder ontstaan of alles wat wetenskaplik en tegnies moontlik is, ook wenslik vir die mens is (Esterhuyse, 1991: 4-6).

Du Preez en De Jager (1990: 249) beantwoord hierdie vraag deur daarop te wys:

"Daar bestaan groot besorgdheid dat die moderne tegnologie so ver ontwikkel het in terme van doeltreffendheid en mega-

nisasie dat **menslike en omgewingswaardesisteme bedreig word**. Hierdie gevolge/effekte mag gevind word in afwesigheid, werkontevredenheid, vervreemding, besoedeling, afname in die waarde van werk asook ander sosiale en ekonomiese afwykings. Die mens voel dikwels magteloos ten aanskoue van die ontwikkelende tegnologie wat gerief en ontspanning verskaf, maar ook werk, lewenswyse en veral die kwaliteit van ons lewenswyse bedreig." (Eie beklemtoning.)

Teen hierdie agtergrond en aanhaling is talle van die vrae wat dus by die eietydse mens weens hierdie groeiende mag van die wetenskap en die tegniek ontstaan, in der waarheid geen wetenskaplike of tegniese vrae nie. Dit is **morele vrae**, met ander woorde **vrae wat handel oor wat reg of verkeerd, aanvaarbaar of onaanvaarbaar is** (Esterhuyse, 1991: 5).

In aansluiting hierby meen Liebenberg (1990: 68-69), met betrekking tot **menslike waardes**, dat die **doelwit oor baie eeue heen verskuif** het. Dit wil sê, wat in die verlede as baie verkeerd beskou is, het nou al "aanvaarbaar" geword. Om enkele voorbeelde te noem: Die Middeleeuse kerk het dit as 'n sonde beskou om rente te vra; reis op Sondag was totaal ongehoord en 'n huwelik met die suster van jou oorlede vrou verbode. Alhoewel baie min mense dus vandag teen sodanige sienswyses/ handeling beswaar sal maak, bly die vraag na wat **reg** en wat **verkeerd** is, veral binne ons kontemporêr-moderne samelewing, 'n baie belangrike "**etiese kwessie**".

Omdat daar gevolglik vir baie mense onduidelikheid bestaan oor wat reg en wat verkeerd is, word daar beweer dat: "**Ons leef in 'n eties skisofreniese gemeenskap**." Hierdie stelling is derhalwe veral van toepassing op die meer komplekse kwessies waarvoor daar binne **arbeids- en bestuursverband** eties nie eenstemmigheid is nie, soos byvoorbeeld die kwessie van **werkgewer-werknemer-verhoudinge, menseregte**, die sogenaamde "**geregtigheid**" en die vraag na: **Wat is die waarheid?** Meer algemene kwessies wat ook ter sprake is, handel verder oor die verspreiding van welvaart, die besoedeling van die omgewing, en baie ander sosiaal-ekonomiese probleme. Hierdie "etiese skisofrenie" ontstaan dus in 'n mate, indien nie grotendeels nie, as gevolg van die mense van Suid-Afrika se uiteenlopende agtergronde wat betref opvoeding, kul-

tuur, godsdiens asook politieke oortuigings. Gevolglik is dit dus nie moontlik dat daar slegs één "**korrekte siening**" vir al hierdie aangeleenthede kan wees nie.

Alhoewel daar dus in baie gevalle geen vaste reëls bestaan ten opsigte van wat reg en wat verkeerd/kwaad is nie, is daar tog in enige bepaalde gemeenskap gewis riglyne waarvolgens elke individu binne dié gemeenskap vir homself kan oordeel wat **etiese of onetiese gedrag** is.

Wanneer bestuursetiek in aansluiting hierby deur Van Jaarsveld (1990: 7-8, 12) beskryf word as tegelyk die **genormeerde gedrag** van mense binne die bestuursmilieu, en die bestudering asook sistematiesering van daardie norme en gedrag, is twee belangrike opmerkings hier ter sprake, naamlik:

♦ Bestuursetiek impliseer eerstens die **gedrag** en bestuurspraktyk van bestuurders. In die praktyk gaan dit dus oor aanvaarbare sowel as onaanvaarbare gedrag, dit wil sê goeie of slegte gedrag. Bestuursetiek kategoriseer egter nie net gedrag nie, dit formaliseer by implikasie ook die omgang tussen mense. Die verhoudinge tussen mense wat dan ook hier ter sprake is, sluit dus bestuurslui in, maar nie nét hulle nie. Dit veronderstel ook 'n etiese of bestuursgedragskode (**vide** hoofstuk 5 paragraaf 5), en dui verder op **normatiewe bestuur**.

♦ Tweedens word 'n **dimensie met betrekking tot bestuur veronderstel wat tot op hede in die bestuursdenke totaal verwaarloos was**, naamlik die **normatiewe**. "Bestuur" is derhalwe tot onlangs toe slegs omskryf in terme van uitset en metode. Dit is ook as die verkryging van resultate of die bereiking van doelwitte (uitsette) omskryf, met as nagedagte: "deur mense". Verder is dit ook beskryf as organisasie, beplanning, leiding en beheer, wat gevolglik op niks meer as die manier van doen gedui het nie. Sodanige klem op die metodologie en meganiese, is niks anders as die reste van die pragmatisme nie, naamlik dat die regte metode die uitkoms waarborg. Daar was dus binne die voormelde beskouings ten opsigte van bestuur **geen plek vir die normatiewe nie**.

Daarom stel die **bestuursetiek** dit juis dat die bestuurder as menslike aktiwiteit deur die gemoedsingesteldheid (gesindheid) van die bestuurder gekleur word en gevolglik per definisie as normatief en subjektief beskou kan word.

Hierdie feit is dan ook reeds deur praktisyns in bestuurs- en organisasie-ontwikkeling opgemerk. Vandaar die besef dat **organisasieklimaat en -kultuur** "van bo af" gedikteer word en dat ook opleiding, sowel as ontwikkeling "van bo af" behoort plaas te vind. Sodanige praktisyns het derhalwe reeds ingesien dat die aanleer van vaardighede en kennis nie genoeg is nie, maar dat dit gerugsteun behoort te word deur 'n **ondersteunende gesindheid**.

"**Etiek**" in die betekenis van **bestuursetiek** gaan dus veel verder as net die navors van struktuur en praktyk, of teorie en filosofie, want dit kry uiteindelik 'n religieuse/ideologiese beslag. Daarom kulmineer bestuursetiek uiteindelik in die nadenke oor die self binne 'n bepaalde bestel, sisteem of **organisasie**.

In die verdere verloop van hierdie studie sal daar vervolgens aangedui word watter rol verandering nie net in die voormelde organisasieverband speel nie, maar ook hoe die toepassing van bestuursetiek binne sodanige veranderende omstandighede geraak word.

2.2 DIE BESTUUR VAN ORGANISASIE- EN ORGANISASIEKULTUURVERANDERING

Aangesien organisasies in 'n wisselwerkende verhouding staan met sowel die interne as die eksterne omgewing, is hulle derhalwe onderhewig aan die **wet van verandering** en kan **verandering** daarom volgens Van der Westhuizen, *et.al.* (1990: 669) as inherent aan die dinamiese aard van organisasies beskou word.

Hierdie gedagte word deur Kast en Rosenzweig (1974: 572) ondersteun wanneer hulle in sodanige verband sê:

"Organizations inevitably change because they are open systems in constant interaction with their environment..."

Dié veranderingsgebeure het egter verder ook tot gevolg dat die bepaalde organisasie onder die druk van omgewingsfaktore gevolglik nie net moet aanpas by veranderende omstandighede nie, maar beïnvloed dit terselfdertyd ook die omgewing waarvan dit 'n deel vorm.

Om dus aan die eise van die gemeenskap te kan beantwoord, moet die betrokke organisasie kan aanpas by veranderde omstandighede, ongeag die oorsaak van die bepaalde situasie. Tydens sodanige gebeure vervul die **betrokke bestuurder** dan ook 'n **sleutelrol** ten opsigte van enige verandering binne die organisasie - òf as die inisieerder òf as die ondersteuner (Van der Westhuizen, et.al. (1990: 669).

In aansluiting hierby bestaan **suksevolle veranderingsbestuur** dus gewoonlik uit die volgende stappe:

- ♦ die **eerste stap** het betrekking op die vraag na die **waarom** van die verandering, en waartydens die identifisering van die drukfaktore wat dit aandryf ook plaasvind;
- ♦ die **tweede stap** het weer betrekking op die vraag na **wat of watter** aspek van die onderneming verander wil word;
- ♦ die **derde stap** handel oor die vraag oor **hoe** hierdie veranderinge aangepak moet word, en spel dan die proses uit wat gevolg moet word, sowel as die psigo-sosiale dinamika daaraan verbonde, soos byvoorbeeld die omvang van weerstand (**vide** paragraaf 2.4 van die onderhawige hoofstuk); en
- ♦ die **vierde stap** kan as een van die belangrikste stappe in veranderingsbestuur beskou word, en handel oor die vraag oor **wie** die **leiding gaan neem** en **op wie** hierdie verandering **van toepassing gaan wees** (Mittner, 1994 [b]: 43).

Uit die laasgenoemde stap blyk dit dat iemand geïdentifiseer moet word wat 'n strategiese rol met betrekking tot die **inisiëring van organisasieverandering** moet speel. Die volgende take en vereistes is dan ook van belang by sodanige geïdentifiseerde persoonse inisiëring en bestuur van organisasieverandering:

- ◆ volledige kennis van die bepaalde organisasiesistelsel;
- ◆ die ontwikkeling van bepaalde vaardighede en tegnieke om inligtingsbronne te ontsluit;
- ◆ die kundige verdeling van arbeid binne die bepaalde organisasie; en
- ◆ sy bepaalde **leierskapstyl** (Van der Westhuysen, **et.al.**, 1990: 671).

In die lig van die voormelde opmerking kan **leierskap in Suid-Afrika**, volgens Charlton (Mittner, 1994 [b]: 43), in die huidige veranderde en veranderende tye as 'n aspek van kritieke belang beskou word. Aangesien die land net bestuurders oplei, is daar gevolglik 'n **groot tekort aan leiers wat organisasies kan verander**, daarom behoort daar meer aandag aan die **voordele van transformasieleierskap** in organisasies geskenk te word. Die nodigheid hiervoor is dat daar deur middel van transformasieleierskap:

- ◆ **hoop en rigting** in hierdie tye van eksponensiële verandering gegee kan word;
- ◆ die **produktiwiteitskrisis** daardeur opgelos kan word;
- ◆ die **gebrek aan vaardighede** oorkom kan word deur mense te ontwikkel; en
- ◆ **strategiese beplanning** doeltreffend uitgevoer kan word.

Transformasieleierskap vereis gevolglik 'n fundamentele houdingsverandering binne 'n mededingende omgewing waarin verantwoordelikhede verpersoonlik moet word om 'n raamwerk daar te kan stel waarbinne werknemers kan presteer. Alle pogings om derhalwe gehalte, produktiwiteit, kliëntesorg of opleiding te begin of te verbeter, behoort daarom gepaard te gaan met leierskap wat 'n omgewing skep en daarstel waarbinne die inherente vaardighede van al die werknemers van 'n organisasie doeltreffend benut kan word.

Die vraag ontstaan egter: **Wat maak 'n suksesvolle leier?**

Tot onlangs nog is daar geglo dat suksesvolle leiers so gebore word en dat dit dus nie 'n vaardigheid is wat deur 'n mens aangeleer kan word nie. In Amerika is deur middel van navorsing bevind dat die enigste gemeenskaplike eienskap onder leiers is dat almal getroud was! Navorsing wat ook in die jare sewentig en die jare tagtig gedoen is, het daarop gedui dat leierskap heelwat meer te doen het met **motivering** en veral ook die manier waarop volgelinge leiers beoordeel, as wat dit te doen het met inherente persoonlikheidseienskappe.

Die sogenaamde **bekwaamheidsbenadering** is gevolglik een van die nuwe denkrigtings wat in Suid-Afrika nagevolg word. Hierdie benadering is primêr gegrond op **wat leiers doen om werknemers te verander en te bemagtig** en ook hóé hulle dan in hierdie opsig deur hul volgelinge beoordeel word. Hiervolgens kan leierskap gevolglik aangeleer word deur veral aandag te skenk aan **vier oorhoofse strategieë**:

♦ Die **eerste strategie** handel oor die **bestuur van aandag deur visie**. Hiervolgens moet daar 'n visie of doelwit gestel word wat beter is as die teenswoordige situasie en wat ook iets verpersoonlik waarheen werknemers kan en wil mik of werk. So behoort daar byvoorbeeld 'n kragtige visie geskep te word waartoe alle Suid-Afrikaners hulle kan verbind. Op hierdie wyse word menslike aksies en optredes dan gerig op een doelwit in plaas van gefragmenteerde oogmerke. Deurdat die leier aandag skenk aan die emosionele, sowel as geestelike hulpbronne van die organisasie en ook sy waardes en aktiwiteite word werknemers se verbondenheid eerder as hul onderworpenheid verkry.

Van der Merwe (1992 [c]: 6) beklemtoon ook die belangrikheid van visiestelling wanneer hy soos volg daarna verwys:

"What appears to be lacking in many departments is a **sense of vision** - a view of the future - that will give personnel at all levels a feeling of confidence and pride to be part of a worthwhile department. **Only real leadership can provide that vision.**" (Eie beklemtoning.)

♦ Die **tweede strategie** is daarop gerig om **betekenis deur kommunikasie** te verkry. Die dae waar opdragte uitgevaardig is en alle kommunikasie van bo-af deur topbestuur gedoen is, is vir ewig verby. Die eietydse mens wil nie net werk vir plesier of magsoogmerke nie, nee, die werk wat deur hom verrig word, moet iets vir hom beteken. Gevolglik moet kommunikasie vir alle werknemers te alle tye betekenisvol wees en ook gekenmerk word deur verstandhouding en empatie. Voordat die mense binne 'n organisasie dus nie die noodsaak van verandering insien nie, sal strategiese verandering binne 'n onderneming nooit suksesvol wees nie.

♦ Die **derde strategie** het ten doel om die **vertroue van werknemers te verdien**. Navorsing wat in Amerika gedoen is, het aangedui dat net 32% van die ondervraagdes geglo het dat die topsake-lui **eerlik is in hul beleidsrigtings**. Om derhalwe die vertroue van werknemers te kan wen, word as voorvereiste gestel outonome, gedelegeerde gesag wat **mense bemagtig** sodat gedeelde doelwitte en waardes in die vorm van samewerkende individualisme tot uiting kan kom. **Vertroue** is gevolglik daarvan afhanklik dat werknemers se bydraes erken word en impliseer dit ook dat leiers altyd **empatie** met mense en situasies sal hê (**vide** hoofstuk 5 paragrawe 5.1 en 5.2.1.1).

♦ Die **vierde strategie** wat nagevolg moet word, is die van **selfbestuur** (**vide** hoofstuk 1 paragraaf 3.3.2). Dit word as 'n gegewe aanvaar dat wanneer enige onderneming in die moeilikheid beland, dit in die reël **van bo-af stam**. Die **vyf vaardighede van selfbestuur** wat dus aangeleer behoort te word, handel oor:

- **selfbewussyn** (met ander woorde, wat jou sterk en swak punte is);
- **gedying en ontwikkeling** deur middel van die voortdurende opbou van kennis;
- **om moeilike situasies** as 'n gedyings- of wordingsgeleentheid te kan beskou;
- **om verantwoordelikheid** te kan aanvaar; en

- om sake korrek te kan diagnoseer met die oog daarop om regstellende stappe te kan doen.

In aansluiting by die laasgenoemde opmerking is **leierskap** in die huidige tydsgewrig waarbinne Suid-Afrika hom tans bevind veral belangrik met betrekking tot **regstellende optredes** (vide paragraaf 2 van die onderhawige hoofstuk). In Suid-Afrika bestaan daar egter teenswoordig 'n groot gaping tussen mense wat **praat oor bemagtiging** en diegene wat werklike uitvoering daaraan op mikro- sowel as makrovlak gee. Volgens navorsing wat in hierdie verband gedoen is, misluk 95% van alle regstellende optrede in ondernemings. Die redes hiervoor is dan ook vierledig van aard, naamlik:

- ◆ daar bestaan geen werklike verbintenis binne ondernemings tot die suksesvolle uitvoering van 'n program van regstellende optrede nie;
- ◆ 'n verlies aan bevoegde leierskap kom in ondernemings voor;
- ◆ daar bestaan 'n onwilligheid binne ondernemings om mense te bemagtig; en
- ◆ daar bestaan 'n onwilligheid binne ondernemings om 'n veelvuldige strategiese benadering tot organisasie-verandering te volg.

Vir enige suksesvolle program van regstellende optrede is dit van die uiterste belang dat die topbestuur tot sodanige program verbind sal wees. Hiervolgens moet daar dus 'n omgewing geskep word waarbinne alle werknemers wil presteer en waar hulle gemotiveerd raak om organisasiedoelwitte te bereik. Verder moet **mentorskap** en opleiding op departementele vlak voorrang geniet. Op die laervlakke behoort daar voorrang gegee te word aan aspekte soos werknemers se vermoëns om in hul werk te ontwikkel, vertrouwe om verantwoordelikheid vir verandering te aanvaar, motivering van medewerker om iets ekstra in te sit, asook die ontwikkeling van nuwe produkte.

Die vraag ontstaan: **Waarom is daar 'n tekort aan goeie leiers in Suid-Afrika?**

Een van die hoofredes hiervoor is die geweldige onstuimigheid en traagheid wat gepaard gaan met selfs die bes uitgewerkte planne. Die huidige uitdagings wat op die bestuurskader van Suid-Afrika rus, is van 'n baie groot omvang en stel gevolglik groot eise aan vlees en bloed. Nog 'n belangrike rede waarom leiers probleme ondervind om leiding te verskaf, is die berg van gevestigde burokrasie binne baie ondernemings en wat 'n absolute verbondenheid het tot die behoud van die status quo. Sodanige situasie sal selfs die mees vasbeslote leier totaal frustreer. Nog ander redes is byvoorbeeld kortermyn-sake-oogmerke, sowel as magspolitiese speletjies (Mittner, 1994 [b]: 43).

Teen hierdie agtergrond is die geïnspireerde leierskap aan die kant van alle bestuurders vir die suksesvolle bestuur van organisasieverandering van die uiterste belang. Slegs dan sal die personeel binne 'n organisasie gemotiveerd wees om hul werkverrigting te verbeter en die toekoms met vertroue tegemoet te gaan (Redaksioneel, 1992: 3) In aansluiting hierby dui ook Van der Merwe (1992 [c]: 5) aan:

"... it remains convinced that the crucial factors in management are **leadership**, morale and motivation. ...

What makes personnel perform is the exercise of **leadership** from the top down, ...

As far as we are concerned, we agree with President Bush when he states that it all boils down to **leadership** at all levels, from politicians to departmental heads and line managers. ...

The example set by the head of any individual department inevitably sets the standards that will prevail elsewhere within the department." (Eie beklemtoning.)

Die aard van die bestuurder se taak in hierdie verband is dus dié van raadgevende en psigologiese ondersteuning in die program van

verandering. Hy moet alle betrokkenes aanmoedig om hulle konsepplanne te implementeer, met mekaar saam te werk en te eksperimenteer met die veranderinge. Die bestuurder se ondersteuningsrol verleen prestige aan die veranderinge binne die organisasie en laat by die deelnemers aan die verandering 'n gevoel van toegewydheid ontstaan.

Verdere faktore wat 'n positiewe bydrae kan lewer tot voormelde veranderinge sluit in:

- ◆ doeltreffende onderlinge kommunikasie;
- ◆ gesonde intergroepverhoudinge;
- ◆ 'n oop organisasieklimaat; en
- ◆ 'n **organisasiekultuur** wat binne die bepaalde organisasie verandering akkommodeer (Van der Westhuizen, et.al., 1990: 669-671).

Verwysende na die begrip **kultuur** (vide hoofstuk 2 paragraaf 6) word dit nie net algemeen deur die publiek nie, maar ook in verskeie vakdissiplines gebruik. Hierdie begrip is dan ook veral lank reeds goed bekend onder volkekundiges en sosioloë. As een van die kernbegrippe van hierdie dissiplines geniet dit wisselende maar volgehoue belangstelling binne dié dissiplines en daarom bied die bydraes van volkekundiges en sosioloë ook 'n belangrike konseptuele voedingsbron vir denke oor **organisasiekultuur** (Le Grange, 1994: 34).

In aansluiting: Net soos enige sosiale gemeenskap beskik elke organisasie derhalwe as 'n vorm van sosiale samesyn van mense ook oor 'n **eie en unieke kultuur**. Die betekenis wat hierdie eie en unieke kultuur vir die deelgenote daarvan binne die konteks van die **bestuursgebeure** het, is vir die ondervermelde redes van besondere belang:

- ◆ **Kultuur is saambindend van aard.** Die betrokke deelgenote word deur die toedoen van kultuur in 'n bepaalde lotsgebondenheid, samehorigheid en eenheidstrewende saamgebind.

♦ **Kultuur is rigtinggewend van aard.** Die bepaalde kultuuroopset kan in 'n besondere sin as rigtinggewend beskou word vir die betrokke deelgenote, aangesien dit sekere optredes ontlok, sekeres bekragtig en andere weer verbied deur middel van bepaalde gehuldigde norme en aannames. Kultuur het derhalwe 'n besondere invloed op besluitneming weens die feit dat die waardevolle, die behoorlike en die nastrewenswaardige vir 'n bepaalde gemeenskap daardeur voorgeskryf word.

♦ **Kultuur is gedragsbepalend van aard.** Die bepaalde kultuur kan in 'n besondere sin as gedragsbepalend vir die lede daarvan beskou word. Hierdie toedrag van sake kan daaraan toegeskryf word dat die besondere kultuur, die behoorlike en die nastrewenswaardige vir die bepaalde kultuurgemeenskap bekragtig. Druk word ook verder deur die kultuur op lede uitgeoefen om te konformeer aan die standaard en algemeen geldende verwagtinge in terme van die bepaalde gemeenskap se belange. Die kultuur is dus op hierdie wyse 'n onsigbare krag agter die gedrag, die besluite en die skeppinge van die mens (Van der Westhuizen, *et.al.*, 1990: 642-643, 648).

Uit die voormelde opmerkings kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat **organisasiekultuur** in die woorde van Le Grange (1994: 38) gedefinieer kan word as:

"... die geïntegreerde of gedeelde patroon van menslike gedrag wat eie is aan 'n bepaalde organisasie, wat ontstaan as gevolg van die organisasie se oorlewingsproses en interaksie met die omgewing." (Eie beklemtoning.)

Hierdie omskrywing is in ooreenstemming met Potter (1989: 18) se siening dat organisasiekultuur beskryf kan word as die manier waarop bepaalde groepe met een of ander gemeenskaplike eienskap of doel, dinge anders as ander groepe doen. Groepe wat dus 'n gemeenskaplike belang deel, deel ook unieke persepsies oor hul omgewing. Op hierdie wyse word kultuur dan ervaar as spesifieke gedragspatrone binne die bepaalde groep. Wanneer die lede van die groep tot 'n besluit kom om te konformeer, sal daar volgens hierdie gedragspatrone opgetree word. Gevolglik ontwikkel kultuur uit **basiese aannames en waardes** en omsluit **sigbare gebruike**

en artefakte wat op 'n bepaalde tydstip eie aan die spesifieke organisasie is (Le Grange, 1994: 36).

Voormelde **basiese aannames** is as sodanig egter nie net onderliggend aan alle kultuuruitinge nie, maar dit dien ook op 'n besondere wyse as vergestaltende faktore van die bepaalde kultuur. Aannames kan derhalwe beskou word as 'n inherente deel van kultuur in die algemeen, maar terselfdertyd ook van organisasiekultuur in die besonder. 'n Aanneme dui in geestelike sin op die aksie van aanneming as toeëiening en neem die vorm aan van bepaalde voorveronderstellings, oortuigings, beskouings en waardes wat vanaf geboorte tot en met sy dood deur die mens gevorm word. Dit dien dus as onbewuste stellings wat weer as grondslag dien vir oordele en beredenerings.

Aannames is nie net onderliggend aan **norme** nie, maar dit vorm ook die basis waarop kultuur gebou word. Van besondere betekenis in dié verband is die feit dat informele norme direk vanuit hierdie aannames voortvloei. Aangesien sodanige aannames dus meermale onbewustelik funksioneer, stel dit 'n bepaalde persoon dikwels daartoe in staat om 'n stelling of bepaalde optrede onmiddellik goed te keur en as waar, reg en goed te aanvaar. Dit kan egter ook onmiddellik en op intuïtiewe wyse deur die bepaalde persoon verwerp word sonder dat op rasonele of moeisame wyse rekenskap gegee kan word van die gronde waarop sodanige stelling of optrede berus.

Net soos **waardes en norme** (vide hoofstuk 1 paragrawe 3.3.5 en 3.3.6) funksioneer aannames dus enersyds as vanselfsprekende waarhede, is onsigbaar en funksioneer sonder dat daar telkens op bewustelike wyse daarvan rekenskap gegee word, terwyl dit andersyds net so werklik soos die **sigbare aspekte** van organisasiekultuur is.

Sodanige manifestasies van die kultuur wat geredelik sigbaar is, verteenwoordig dan die organisasiekultuur as ontwerpte fisiese en sosiale omgewing byvoorbeeld die geboue, die hulpmiddele, die tegnologie wat ingespan word, merietoorhandigings- en prysuitdelingsgeleenthede en bepaalde vorme van gedrag. Hierdie **sigbare skeppinge** kan dus by uitstek as **simbolies van aard** beskou word,

maar ten einde die betekenis daarvan te kan begryp, moet dit eers ontsyfer word. Ontsyfering van sodanige betekenis kan egter as 'n moeilike aangeleentheid beskou word (Van der Westhuizen, et. al., 1990: 646, 649-650).

Uit die voorafgaande eksposisie blyk dit duidelik dat organisasiekultuur omskryf kan word as daardie gedrag van mense binne 'n organisasie wat uit individuele sowel as groepnorme, waardes en aannames voortvloei en wat gevolglik beskou kan word as die korrekte manier van waarneming, besluitneming en optrede (Le Grange, 1994: 36).

Teen hierdie agtergrond ontstaan die vraag dan: **Hoe kan bestuur 'n organisasie-kultuur skep waarin gedeelde waardes, ideale en doelstellings die samebindende en motiverende krag is?**

Volgens Esterhuyse (1991: 58) kan dit gedoen word deur eerstens af te sien van 'n standpunt dat menslike arbeid slegs 'n kommoditeit is. Gevolglik moet die sogenaamde "**menslike faktor**", waarby inbegrepe is die waardes en verwagtings van werknemers deur middel van die ontwikkeling van meer deelnemende stelsels, beklemtoon word. Programme moet ook ingestel word om beter integrasie tussen individuele en organisasiedoelwitte te bewerkstellig.

Hiermee saam moet **nuwe organisasiestrukture ontwikkel** word, deurdat sentralisasie, met die klem op die waardes van rasonale orde en kontrole, eerder plek moet maak vir **desentralisasie en differensiasie** met die klem op **innovasie en vryheid**. In die organisasie moet gevolglik gefokus word op die waardes van menseverhoudinge (**vide** hoofstuk 5 paragraaf 5.2) en ook maatskaplike welsyn.

Die bestuurspan moet dus deur hul optrede aantoon dat daar binne die kultuur van hul organisasie nie plek is vir een-dimensionele produktiwiteitsmaatreëls of 'n eensydige aksent op insette/uitsette nie. Produktiwiteit en die behandeling van wins moet geïnterpreteer word as verbandhoudend met die kwaliteit van die omgewing waarbinne mense werk. Hierdie omgewing is selfs belangriker as die verkryging van korttermyn-winste. Kortliks gestel, die **bestuurspan moet ook verantwoordelikheid aanvaar vir nie-materia-**

listiese waardes en die bestuur van veelvuldige en soms botsende prioriteite. Vir die bestuur moet daar dus nie net "tegniese" bestuursvaardighede en rasionele reëls bestaan nie, maar ook 'n **normatief-etiese raamwerk** waarbinne bestuur moet word en wat onderlinge verhoudinge bepaal.

Met hierdie opmerkings is die voormelde bespreking afgehandel en sal daar gevolglik nou oorgegaan word om teen die voorafgaande agtergrond ook die bestuur van multi-kulturaliteit en kulturele diversiteit te bespreek.

2.3 DIE BESTUUR VAN MULTI-KULTURALITEIT EN KULTURELE DIVERSITEIT

Van der Westhuizen (1990:23) se stelling dat daar altyd **kulturele, linguistiese, religieuse en etniese diversiteit** in Suid-Afrika sal wees, laat die vraag na die verband tussen bestuur en multi-kulturaliteit asook kulturele diversiteit ontstaan.

Lundgren (Beckmann, 1991: 3) voeg hieraan toe dat die interkulturele gebeure (en by implikasie dus ook die bestuur van kulturele pluraliteit binne 'n organisasie) gewoonlik by **etnosentrisiteit** begin en dan gevolg word deur:

♦ **die bewuswording** van die bestaan, betekenis asook die waarde van ander kulture;

♦ **die selektiewe aanpassing** by ander kulture of elemente daarvan;

♦ **die assimilasie of integrasie** van byvoorbeeld 'n minderheidskultuur in 'n meerderheids- of dominante kultuur binne 'n bepaalde gebied;

♦ **bikulturaliteit** as die beweeglikheid binne twee kulture; en

♦ die uiteindelijke totstandkoming van 'n **nuwe kultuur** wat dan bestaan uit elemente van die bestaande kulture wat in interaksie met mekaar is.

Verskeie skrywers soos onder andere Steyn (1990: 9) lê klem op die feit dat die totstandkoming van 'n **nuwe kultuur** nie noodwendig die nivellering van eie partikuliere kulture tot gevolg het nie.

In aansluiting hierby wys Van der Walt (1989: 18) dan ook op die totstandkoming van 'n (sogenaamde "nuwe") **wêreldkultuur**. Die opvallendste en belangrikste kenmerk van die wêreld in hierdie opsig is dat daar reeds geruime tyd verwys word na 'n al kleiner wordende wêreld, of dat daar vir die eerste keer na die aarde verwys word as 'n **"global village"**. En dan gaan dit nie maar net oor die spoed waartoe die mens deesdae in staat is om fisies heen en weer te beweeg nie, maar gaan dit veral oor die wyse waarop **via** 'n rekenaarnetwerk of 'n satellietbaan klank asook beeld en selfs ook die gedrukte woord, met behulp van lasertegnologie, versprei kan word. Die mens se idees, gedagtes en sieninge flits vinniger as ooit tevore van die een uithoek van die aarde na die ander.

Onder sodanige omstandighede is **akkulturasie**, ten goede sowel as ten kwade, aan die orde van die dag.

Aan die een kant dui dit op **kultuurverryking**, aangesien die toegang tot die beste in kultuur waar ookal ter wêreld al hoe makliker word; die mens moet net die geleentheid kan raaksien en benut. Aan die ander kant is daar egter ook die onvermydelik toenemende **kultuurverwatering en -vermenging**. Daar bestaan selfs ook 'n oppervlakkige kommersiële wêreldkultuur wat gebaseer word op die grootste gemene deler, die peil van die grootste moontlike aantal mense wat betaal om die kultuur te hoor, te sien en ook te lees.

Wat die wêreld in die breë betref, kan die hedendaagse mens dus tweërlei beweging te wagte wees, en is daar derhalwe op kulturele gebied dan ook 'n steeds groter beïnvloeding, terwyl wêreldtense ten goede en ten kwade 'n steeds groterwordende impak het. Die sleutelwoord in hierdie gesitueerdheid behoort dus deelname met oorleg te wees, en terselfdertyd ook die uitbouing van die

eie kultuur, maar nie noodwendig as konkurent nie, maar as komplement van wat in die **breër kultuurwêreld** geskied (Van der Walt, 1989: 18-19).

Hoijer (Dhlomo, 1989: 1) beklemtoon in aansluiting hierby die feit:

"No culture is wholly isolated, self-contained and unique. There are important resemblances between cultures - resemblances that stem in part from diffusion ... and in part from the fact that all cultures are built around biological, psychological, and social characteristics common to all mankind."

Daar bestaan dus tussen mense kultureel gesproke ooreenkomstighe-
de sowel as verskille. Sodanige gesitueerdheid word deur Kluck-
hohn en Murray (Beckmann, 1991: 1) soos volg beskryf:

"Everyone is, in certain respects,
like all other men
like some other men
like no other man."

Teen hierdie agtergrond leef die mense van Suid-Afrika dan ook volgens die "Operational Improvement Management (O.I.M.)" Bestuurs-, Ontwikkelings- en Nywerheidskonsultantgroep (c1994: 1-27) in 'n land met 'n **wye diversiteit van kulture en tradisies**, 'n ryk tapisserie van verskillende waardestelsels, uitgangspunte en ook wyses waarop situasies benader kan word. Onkunde met betrekking tot sodanige rykdom van verskeidenheid van tradisies en die gebrek aan begrip en verdraagsaamheid tussen verskillende groepe sowel as sub-groepe van mense, is een van die grootste uitdagings en gevare wat die land tans in die gesig staar. Hierdie is dan ook een van die tragiese nalatenskappe of erflatings van die verlede, naamlik dat **die onderskeie kultuurgroeperings in die land mekaar eenvoudig nie ken nie; en wat 'n mens nie ken nie, kan hy ook derhalwe nie waardeer nie.**

Onkunde kan verder ook lei tot arrogansie, met ander woorde die maklike aanname dat "wat ek nie van weet nie, eenvoudig nie be-

staan nie". Of selfs tot die idee dat my eie uitgangspunt die enigste moontlike manier is waarop dinge beskou kan word, dit wil sê enigiets anders moet verkeerd wees! Dié tipe stereotipering, oorvereenvoudiging en growwe veralgemening kan nie alleen as gevaarlik beskou word nie, maar kan ook geweldige skade berokken in situasies soos die werksplek waar goeie kommunikasie 'n noodsaaklike vereiste vir sukses is. Ook vir Suid-Afrika as 'n geheel kan dit nadelig en selfs gevaarlik wees.

Suid-Afrika is verder ook 'n land waar daar ten minste 11 hoof-taalgroepe bestaan. Soms is daar 'n mate van homogeniteit tussen groepe wat dieselfde huistaal deel, terwyl daar selfs dikwels ook betekenisvolle verskille binne taalgroepe, sowel as tussen verskillende taalgroepe bestaan.

Terwyl die meeste tale in dié land **Afrikatale is**, het die meeste van die land se mense ook 'n **Afrikakultuur**, en word daar dan ook na hulle verwys as sogenaamde "Swartmense". Op Engels is die begrip "**African**" eintlik baie beter beskrywend. Tussen die swart landgenote is daar sommige tradisionele gebruike, waardes en denkwyses wat baie van die taalgroepe in gemeen het, maar dan is daar egter ook baie min "**universele waarhede**". So is daar byvoorbeeld binne die Nguni taalgroepe, waar beide die Xhosa- en Zoeloesprekendes gevind word, baie ooreenkomste ten opsigte van taal en tradisies, maar terselfdertyd ook baie betekenisvolle verskille. Neem as voorbeeld inisiasie wat steeds baie belangrik is vir baie Xhosas, maar nie meer deur die Zoeloes beoefen word nie. Terselfdertyd kan daar selfs ook binne een taalgroep uiters groot verskille in tradisies voorkom ten opsigte van aspekte soos poligamie of monogamie, afhangende van faktore soos byvoorbeeld verstedeliking en godsdienstige affiliasies.

Tussen baie progressiewe swartmense en veral tussen sommige van die jonger mense in stedelike gebiede bestaan daar 'n tragiese gebrek aan belangstelling in die tradisies van weleer. Dikwels bestaan daar by diesulkes selfs 'n ontkenning van die sogenaamde "**stamkultuur**". Teen die agtergrond van die omstandighede van hul opvoeding is dié situasie van vervreemding egter verstaanbaar.

Dink maar aan die uitbuiting en misbruik van die konsep kultuur wat dekades en selfs eeue deur bewindvoerders toegepas is in die belang van die behoud van die dominansie van sekere groepe oor ander. Eerstens was daar byvoorbeeld die dominansie van die Hollanders oor Franse en Duitse immigrante, asook oor verskeie inheemse bevolkingsgroepe. Daarna was dit die dominansie van die Britte oor almal, insluitend ook die Afrikaners; en wat die onlangse verlede betref die politiek van apartheid. Die vraag ontstaan derhalwe: **Is hierdie tradisies van veral die Swartmense in werklikheid dood, of beïnvloed hulle nog altyd mense se denkwyses en optredes in die markplek, sosiaal en by die werk?**

Om 'n antwoord op hierdie vraag te kan verskaf, sal daar vervolgens enkele aspekte hanteer word wat meer lig op die saak sal werp:

◆ **Onderhandelinge in tradisionele konteks**

In die tradisionele sosiale konteks word baie onderhandelinge by swartmense deur 'n derde party hanteer, byvoorbeeld by huweliks-aansoeke en ook by die vasstelling van die bruidskat of "**lobola**". Eweneens sal 'n persoon wat een of ander probleem met iemand anders se gedrag ondervind 'n persoon naby aan die betrokke skuldige nader, byvoorbeeld sy broer, en dan die probleem met hom bespreek. Sodoende poog hy om 'n oplossing te vind deur middel van **bemiddeling**.

Die Westerling het aan die anderkant 'n tradisie van direktheid en openhartigheid - of so word daar altans geglo. Hy sal dus oor die algemeen verkies dat 'n probleem direk met die betrokke persone bespreek word, eerder as om die persoon "agter sy rug" met iemand anders te bespreek.

In hierdie verband word die volgende opmerking dan ook dikwels in die werkplek gehoor: "Hulle moet die vrymoedigheid hê om ons direk te nader!" Dit is egter selfs vir die Westerling verbasend moeilik om sonder die nodige opleiding met vrymoedigheid sy senior te nader, veral wanneer daar 'n moontlikheid van viktimisa-

sie bestaan. Soveel te meer is dit 'n uitdaging vir swartmense, aangesien dit reëlreg bots met hul tradisionele siening van respek en hoflikheid. Baie sal derhalwe nie op die Westerse manier kan optree nie.

Dié ompadbenadering maak baie senior personeel, indien hulle Westerlinge is, ongeduldig. Nietemin kan enige druk op 'n swart werker "om tot die punt te kom", of enige gebaar van ongeduld slegs daartoe lei dat hy onwillig sal wees om sy versoek te rig. Sodanige insidente lei dan ook dikwels tot nog groter griewe en konflik.

Die gebrek aan begrip vir hierdie verskille in tradisie, veral van die kant van die bestuurders en toesighouers, het in die verlede al tot geweldige industriële konflik, insluitend stakings en eise vir die afdanking van bestuurders of toesighouers aanleiding gegee. Alhoewel dit dus nie altyd moontlik is om onmiddellik na iemand se lang uitgerekte versoek te luister nie, moet daar dan wel 'n afspraak gemaak word sodat die kwessie in detail bespreek kan word. Dit is verder ook baie belangrik dat die senior dié afspraak sal nakom.

Hierdie tradisie van onderhandeling deur middel van derde partye, asook die opper van probleme en griewe in die werkplek deur middel van derde partye, kan aanleiding daartoe gee dat vakbondvertegenwoordigers op hierdie wyse gebruik word. Omdat dit dus die sleutelfunksie van vakbonde is om hulle lede te verteenwoordig en hul belange op die hart te dra, is dit in 'n groot mate aanvaarbaar dat vakbonde as die derde party sal optree, mits dit egter nie die lynstruktuur ondermyn nie. Dit is gevolglik moontlik dat swart werkers hul vakbondvertegenwoordigers mag betrek by aangeleenthede wat andersins nie normaalweg binne die raamwerk van hul werksaamhede sou val nie.

♦ Die vermyding van oogkontak en deur sag te praat

Dit is onvermydelik dat mense se lyftaal gaan verskil indien hul toesighouer hulle by die werk sou tereg wys. In sodanige situasie

sal dit vir die meeste Westerlinge natuurlik wees om hom of haar toesighouer in die oë te kyk. Vir baie swartmense is dit egter uitermate moeilik om dit aan te leer, ten spyte daarvan dat baie van hulle bewus is dat die blankes dit van hulle verwag.

Dit skyn moontlik onbelangrik te wees, maar selfs vandag nog het dit verreikende gevolge in die werkplek, aangesien baie blankes nog nooit daarvan bewus was dat die vermyding van oogkontak 'n teken van respek in die meeste Afrika-kulture is nie. Hulle maak in sulke gevalle die tipiese Westerse aanname dat mense wat hul nie in die oë kan kyk nie, doodeenvoudig onbetroubaar is.

Nog 'n gebaar van respek wat dikwels ook verwarring in die gedagtes van baie Westerlinge veroorsaak, is die gewoonte van sommige swartmense om baie sag te praat, indien 'n meerdere aangespreek word. Wat verder verwarrend is, is dat baie Westerlinge in ander omstandighede dieselfde swartman dikwels onaanvaarbaar luidrugtig vind. Dit gebeur veral wanneer 'n groep vriende byvoorbeeld in die middel van die nag die straat afstap en amper rusverstorend hard met mekaar gesels. Die Westerling beskou hierdie geraas as 'n inbreuk op sy privaatheid en neem sterk aanstoot daaraan. Dit is weer iets wat die meeste swartmense verbasend en selfs amusant vind, omrede in die meeste sogenaamde swart gemeenskappe geraas gesien word as 'n natuurlike deel van sosialisering en welwillendheid. Trouens, in baie tradisionele gemeenskappe word 'n sagte gepraat in die teenwoordigheid van ander mense beskou as 'n aanduiding dat geheime vertel word, of dat daar geskinder word. Dit word derhalwe oor die algemeen as sosiaal korrek beskou om hard genoeg te praat, sodat almal in die omgewing kan hoor dat geen kwaad gestook word of onheil beplan word nie.

◆ Fisieke nabyheid en groetery

"Ek haat dit wanneer mense van agter in die ry my vorentoe stamp!"

Hierdie is 'n klagte wat mens telkens tussen plattelanders hoor oor stedelinge, maar dikwels ook tussen Westerlinge onderling oor

sommige swartmense. Die algemene gevoel is dat mense wat inbreuk maak op 'n ander se persoonlike ruimte onbedagsaam en opdringerig is.

Uitgebreide navorsing is onderneem om te bepaal oor wat 'n mens gemaklik laat voel in die onmiddellike nabyheid van ander mense, asook hoe mense van verskillende agtergronde verskillend reageer in 'n verskeidenheid van situasies. Oor die algemeen sal mense wat byvoorbeeld op die platteland grootgeword het, vinniger ongemaklik voel oor die nabyheid van ander as stedelinge, aangesien hulle 'n groter "persoonlike ruimte" benodig. Mense wat in beknoppte ruimtelike omstandighede grootgeword het, verlang gevolglik oor die algemeen 'n kleiner "persoonlike ruimte" as diegene wat in 'n meer ruimtelike omgewing grootgeword het. Japannese toeriste laat dikwels hul Australiese gashere ongemaklik voel wanneer hulle hul land besoek, weens die feit dat mense met 'n klein "persoonlike ruimte" ongemaklik en eensaam voel wanneer daar 'n te groot spasie tussen hulself en hul naaste buurman is.

Party swartmense se persepsie van persoonlike ruimte lei ook daartoe dat hulle nader aan jou sal staan in 'n ry as die meeste Westerlinge. Swartmense sal ook in baie gevalle in die stoel direk langs jou kom sit, terwyl Westerlinge eerder sal probeer om as die vertrek nie alreeds vol mense is nie 'n stoel tussenin oop te laat.

Daar is ook ander aspekte van mense se gebruikelike lyftaal wat soms verwarring of misverstande tussen swart en wit Suid-Afrikaners veroorsaak. So byvoorbeeld word twee swart mans wat hand aan hand loop dikwels gesien, of daar word gesien hoe hulle, wanneer hulle groet, handskud, en terwyl hulle met mekaar praat, nog steeds hande vashou. Westerlinge sien soms hierdie situasies as die gedrag van homoseksuele en neem dan maklik aan dat die swartmans wat so gesien word, homoseksueel is. Dit is egter hoogs onwaarskynlik, aangesien sodanige handvashouery net 'n gebaar van vriendskap en blydschap is om mekaar te sien.

Daarenteen beskou die meeste tradisionele swartmense 'n soenery in die openbaar heel onweloweglik en vind hulle veral die Afrikaanse tradisie van soengroet heel vreemd. Dit is vir hulle ver-

al ondenkbaar dat 'n man iemand anders se vrou soen, indien hulle huisvriende is, en dit nogal voor haar man. Nog meer onstellend of verbasend is egter ook die idee dat 'n man sy skoonma sal soen, omrede dit in die meeste tradisionele swart gemeenskappe ongehoord vir 'n man is om enige fisieke kontak met sy skoonma te hê. In die verlede is dit selfs van hom verwag om hulp te gaan soek indien hy sy skoonma siek of beseerd sou aantref, eerder as dat hy haar fisiek sou aanraak. Dieselfde geld dus ook ten opsigte van 'n skoondogter en haar skoonpa.

Daar is verder ook verskille in die manier waarop mense handgee. 'n Ferm handdruk is vir die meeste Westerlinge 'n teken van doelgerigtheid en 'n sterk persoonlikheid. Wanneer hulle dan ook groet, is dit 'n vinnige aksie van handgee en word die greep onmiddellik weer gelos. Westerlinge is derhalwe dikwels onseker oor hoe hulle behoort te reageer ten opsigte van die tradisionele swart handgroet, waar hulle handgee, die duim vasvat, en dan weer teruggaan na die oorspronklike handdruk. Alhoewel daar heelwat verklarings vir sodanige drieledige handgroet is, lyk die mees algemene verklaring die volgende te wees. Hoewel dit dus nie mondeling saam met die groetery gedoen word nie, beteken dit vir die Zoeloe: "Sawubona, kujani, sikhona". Op Afrikaans gesê: "Goeiedag - Hoe gaan dit?" "Dit gaan goed, dankie".

Westerlinge is dikwels ook verbaas oor hoe liggies of sag die handgroet is, terwyl die meeste swartmense 'n te ferm handdruk ervaar as 'n poging om hulle te intimideer. Daar bestaan egter geen vaste reël oor watter manier as die mees korrekte beskou kan word nie, en daarom is dit oor die algemeen 'n goeie idee om te vra wat deur die ander party verkies word.

In die voorafgaande bespreking met betrekking tot **multi-kulturaliteit en kulturele diversiteit** is daar slegs op enkele kulturele verskille gewys wat dikwels misverstande tussen verskillende kultuurgroepe teweegbring. Daar is derhalwe nog vele aangeleenthede wat nie verder hier aangeraak kon word nie weens die omvang van die ruimte wat dit in beslag sou neem. Die belangrikste is egter dat die verskille wat wel bespreek is duidelik aandui dat daar

baie meer moeite gedoen sal moet word om mekaar se kulture te leer verstaan, omrede baie probleme binne die werkplek, maar ook binne die gemeenskap, juis ontstaan as gevolg daarvan dat daar wedersydse onkunde en onverdraagsaamheid ten opsigte van mekaar se kulture bestaan.

Indien die mense van al die **verskillende kultuurgroepe** in Suid-Afrika dus daarin wil slaag om effektief saam te werk en te leef in 'n **multi-kulturele land**, sal almal meer bewus moet word van die verskille in tradisies wat misverstande en probleme kan veroorsaak. Sonder om die verskille as verskoning te misbruik om watter rede ookal, behoort almal dus verdraagsaamheid vir mekaar se sienings te ontwikkel. Die belangrikste wat 'n mens egter in hierdie opsig in gedagte moet hou, is dat **daar in hierdie land eintlik baie meer is wat mense saambind as wat hulle verdeel** (O.I.M., c1994: 1-27).

Popenoe (1980; 117) beklemtoon ook hierdie gedagte wanneer hy opmerk:

"It is easy to place too much stress on cultural diversity, however. Comparative anthropological research has shown that all cultures share many basic similarities in social structure and cultural meaning. These similarities, or **cultural universals**, arise because every human society faces **common problems** and lives with the same set of human and environmental limitations." (Laasgenoemde is 'n eie beklemtoning.)

Betreffende die **algemene probleme** wat ondervind word met betrekking tot die integrasie van 'n **kultureel diverse werkerskorps**, sluit ook De Bruyn (1992: 23) hierby aan:

"It is further evident that the integration and development of a culturally diverse workforce poses several problems, for example, a **lack of a clear and uniform value model**, a lack of understanding between individuals of different value systems and indications that attempts to change culture may be unrealistic (and some may argue undesirable)."

In aansluiting by voorafgaande eksplikasie is dit dan ook volgens Van der Merwe (1992 [b]: 27) veral **demografiese en politieke veranderinge** wat 'n **diverse werkerskorps** meebring, en derhalwe daartoe lei dat organisasies, insluitende die openbare sektor, **diversiteit** moet bestuur, want indien dit nie gedoen word nie kan dit tot nadeel van die bepaalde organisasie strek.

Bestaande distorsies, aannames, stereotipes en vooroordele binne 'n organisasie kan dus aanleiding gee tot die verlies aan objektiwiteit. Wat weer op sy beurt kan lei tot die uitsluiting van ontwikkelingsgeleenthede vir werknemers. Om dit te verhoed is dit derhalwe vir enige bestuurder van groot belang om 'n stabiele, gemotiveerde en produktiewe werkerskorps te hê en te ontwikkel. Sulke werkers sal dan hul volle potensiaal gebruik in streef na doeltreffende dienslewering en uitmuntendheid.

Sodra die bestuurder dus 'n begrip het van hoe kultuur die individuele werker beïnvloed, sal hy daarin kan slaag om die individuele werkers in 'n span saam te snoer ter bereiking van die organisasie en sy bepaalde afdeling se doelwitte. Om egter daartoe te kan kom, moet die volgende ook nog in gedagte gehou word:

- ◆ Seker die belangrikste is dat diversiteit in 'n werksituasie geensins deur die bestuurder vermy moet word nie. Hy moet dit in die ope bring en met sy kollegas en personeel daaroor praat.
- ◆ Die bestuurder moet ook bewustheid oor diversiteit aanmoedig en geleenthede skep sodat sy personeel hul kulturele agtergronde met mekaar kan deel. Die individu wat egter nog nie vir hierdie openlikheid gereed is nie, moet gerespekteer word.
- ◆ Die bestuurder moet ook probeer om 'n interkulturele ambassadeur te wees, terwyl hy ook deurentyd moet onthou dat elke individu die reg het op sy eie mening, houding en geloof.
- ◆ Geen rassistiese of seksistiese praatjies behoort ook deur die bestuurder toegelaat te word nie. Takt en diplomatie in hierdie opsig is die belangrikste element wat in gedagte gehou moet word.

♦ Hulp moet aan die individu verleen word wat moeilik aanpas deur hom na betroubare kollegas te verwys vir die nodige ondersteuning. Die gedagte van mentorskap kan hier van groot waarde wees.

♦ Die bestuurder moet by die **bestuur van diversiteit** egter baie **seker wees van sy eie motiewe**. Hy moet nie net diversiteit bestuur, omdat hy moreel en sosiaal daartoe verplig is nie. Die bestuurder moet 'n "besigheidsrede" hê om sy organisasie se dienslewering te verbeter.

Die **bestuur van diversiteit** gaan daarom nie net om regstellende aksie ("**affirmative action**") nie, die handhawing van goeie menseverhoudings of om die ander kultuurgroepe te aanvaar en te verdra nie, maar dit gaan veral daaroor dat die volle potensiaal van elke individu benut word. Alles in ag genome, kan dit as 'n omvattende bestuursgebeure beskryf word met die doel om 'n omgewing te ontwikkel waar kulturele en politieke verskille nie 'n individu gaan bevoordeel of gaan benadeel nie. Dit beteken by implikasie dat die **organisasiekultuur** so sal moet verander dat 'n diverse werkerskorps tot voordeel van die bepaalde organisasie geakkommodeer kan word.

Tydens sodanige gebeure moet elke individu glo dat hy 'n regmatige en waardevolle plek binne die organisasie het. Hy moet ook kan besef dat ongeag sy kultuur en politiek, hy steeds 'n betekenisvolle bydrae tot die organisasiedoelwitte kan lewer. Wanneer dit bereik is, is die pad na **verbondenheid** ("**commitment**") tot die organisasiedoelwitte betree. Van der Merwe (1992 [b]: 27) beklemtoon hierdie gedagte deur daarna te verwys:

"Commitment will only emerge when trust has been engendered and trust is a direct result of the effective management of diversity."

Diversiteit is dus in Suid-Afrika 'n realiteit, wat indien dit **korrek bestuur** word en werknemers se verbondenheid daarvoor verkry is, dit 'n organisasie se sterkpunt kan word.

Omdat die mens en derhalwe ook die bestuurder die enigste wese is wat kultuur kan skep en dus onlosmaaklik daarby betrokke is, dui die voormelde **korrekte bestuur van diversiteit** dan ook daarop dat al sy handeling en optrede gekoppel sal wees aan sekere **waardes en norme** wat hy uit eie beweging handhaaf, of wat deur sy gemeenskap (organisasie) of sy werksmilieu van hom verwag word.

Indien hy egter tydens dié bestuursgebeure oneties sou optree, of wanneer organisasiebelange met gemeenskapsbelange bots, of organisasiebelange selfs ten koste van werknemerbelange nagejaag word, ontstaan daar **spanning wat bestuursetiese ingrype vereis**. 'n Gesonde bestuursetiese praktyk is dus altyd daarop gerig om **harmonie te bewerkstellig** en die belange van die onderskeie groepe binne die bedryfsomgewing te beskerm (Technikon SA, 1994: 5).

Vir De Bruyn (1992: 23) behoort die sosialisering en integrering van 'n werkerskorps in 'n geïntegreerde geheel, en by implikasie dus ook 'n **harmonieuse geheel**, as 'n prioriteit beskou te word indien die volgende in ag geneem word:

"the formulation and acceptance of core organisational values and a clear mission is central to the success of the organisation;

the values of those in leadership positions are generally more idealistic than what they actually practice;

the choice of effective management practices is contingent upon the culture and values of those to whom they are applied;

the organisational culture and values provide direction and integrate internal designs and behaviour into a coherent pattern ...;

resistance to change is mostly related to values and culture and it is not always handled competently because people often don't believe culture and values play a part or they don't understand it." (Eie beklemtoning.)

In aansluiting by die voorafgaande opmerking sal die kwessie van die weerstand teen verandering en hoe om dit te bestuur vervolgens bespreek word.

2.4 DIE BESTUUR VAN WEERSTAND TEEN VERANDERING

Vir die mens om aan te pas is een ding, maar om te verander is 'n ander saak. Dit is vir die mens makliker om te probeer aanpas (al is dit ook moeilik) as wat dit vir hom is om te verander. Wanneer die mens dus aanpas by omstandighede en by ander mense, beteken dit nog geensins dat hy hoef te verander nie. **Sy houding en gesindheid bly dieselfde.**

In Suid-Afrika en derhalwe ook in baie organisasies het daar reeds en vind daar steeds ingrypende veranderinge plaas en word die mens dus daaglik gekonfronteer met die moontlikhede van aanpassing en verandering.

Die vraag ontstaan gevolglik: **"Hoe reageer ons op al die veranderinge?"**

Kuyler (1995: 46) verskaf voorts 'n antwoord op hierdie vraag:

"Ons kan ter wille van oorlewing aanpas of ons kan bedank. Ons vermoë om aan te pas is in 'n groot mate afhanklik van wie ons is. Besit ons die vermoë om te verander? of sê ons: ek kan nie verander nie, mense moet my maar so aanvaar."

In aansluiting by hierdie aanhaling is **weerstand** dan ook die mees algemene reaksie teen verandering in 'n organisasie, en het **navorsingsbevindings oor weerstandbestuur** aan die lig gebring dat ondernemings duidelik verskil ten opsigte van hulle gereedheid om te verander en om verandering te bestuur. Daarom is weerstand teen verandering dikwels nie werklik weerstand teen die verandering self nie, maar is dit eerder **weerstand teen die sielkundige en sosiale gevolge van die verandering** (Van der Westhuizen & Theron, 1993: 94). Hierdie toedrag van sake kan juis daaraan toege-

skryf word dat daar nooit uit die oog verloor moet word dat die **menslikheid van die mens** hier sterk na vore tree nie. Hierdie gedagte word ook deur die volgende beskrywing van Brits-Scheepers (1995: 18) gesteun:

"Resistance to change (RTC) is a natural, primarily human phenomenon. By implication, therefore, the management of change is equal to the management of the human factor."

Die mens as die enigste wese wat op 'n bewuste wyse bepaalde veranderinge teweeg kan bring, wil en moet bring en behoort te bring (Landman & Gous 1969: 3), is dus ook daartoe in staat om weerstand teen verandering te bied. Verder is hy dan ook die enigste wese wat weerstand teen verandering kan bestuur.

Wat die navorsing oor die bestuur van sodanige weerstand teen verandering betref, neem dit meestal die sogenaamde kragveld-ontleding ("**force-field**" analysis) van Lewin (Van der Westhuizen & Theron, 1993: 94) as vertrekpunt. Volgens hierdie vertrekpunt word enige veranderingsituasie uitgedruk in terme van **dryfkragte of faktore** wat poog om 'n bepaalde situasie te verander (dit wil sê druk vir verandering) en verandering te inhibeer of teen te werk (dit wil sê weerstand teen verandering). Sodanige kragte kan in beide die interne of eksterne omgewing van die organisasie ontstaan of teenwoordig wees. Binne die bepaalde organisasie is die bestaande situasie dus 'n balans wat bewerkstellig moet word deur dryfkragte en weerstandskragte wat teen mekaar werk. Wanneer verandering gevolglik geïnisieer moet word, moet die potensiaal vir verandering en die weerstand daarteen bepaal word om sodoende die ewewig van die kragte so te verander dat daar in die verlangde rigting beweeg kan word. Daar bestaan derhalwe drie maniere om dit te doen, naamlik:

- ◆ vermeerder die dryfkragte;
- ◆ verminder die weerstandskragte; of
- ◆ oorweeg nuwe dryfkragte.

Wanneer die een stel kragte derhalwe vermeerder word sonder dat die ander stel kragte verminder word, sal spanning en konflik in

die betrokke organisasie toeneem. Hoewel dit soms wesenlik is om die dryfkragte te vermeerder, is dit gewoonlik beter om eerder die weerstandsfaktore te verminder, aangesien 'n vermeerdering van die dryfkragte verhoogde weerstand tot gevolg mag hê. Corbett, Firestone en Rossman (1987: 56-57) waarsku egter dat die bestuur van weerstand teen verandering meer behels as dat die weerstandsfaktore verminder word en die dryfkragte gemaksimaliseer word. Volgens hierdie outeurs moet die **normatiewe inhoud van die verandering** ook in ag geneem word wanneer daar bepaal word of die verandering enigsins inherent versoenbaar is met sowel die organisasiekultuur as die organisasieklimaat.

Die **bestuur van 'n organisasie onderskat dikwels die verskillende wyses waarop mense op verandering reageer**, asook die wyses waarop hulle spesifieke individue en groepe gedurende verandering positief kan beïnvloed, veral met die oog daarop om weerstand teen die verandering te verminder. Gevolglik blyk dit uit navorsing dat die **bestuurder** tydens hierdie veranderingsgebeure as 'n **bron van motivering en ondersteuning** moet optree eerder as 'n alwetende, alomteenwoordige leier, soos wat dikwels in die literatuur beskryf word (Van der Westhuizen en Theron, 1993: 94-95). Van der Merwe (1992 [a]: 5) beklemtoon ook hierdie uiters belangrike rol wat bestuurders tydens verandering te vervul het, en beskryf dit soos volg:

"The hierarchical structure and organisational arrangements within departments demand of officials in executive posts to take the lead and give the necessary guidance to subordinates. They cannot show or express resistance to change and also expect their subordinates to adapt to change. They cannot be part of a culture of resistance to change and not expect their subordinates to become part of that culture. They cannot pay lip service to change and to quality improvements and expect workers to respond positively."

In die lig van hierdie aanhaling identifiseer Van der Westhuizen en Theron (1993: 95-96) dan ook verdere voorvereistes wat van belang is om weerstand teen verandering doeltreffend te bestuur:

- ◆ 'n Basiese voorvereiste vir die doeltreffende bestuur van weerstand teen verandering is dat die **aard van die weerstand verstaan sal word** en om dan op grond daarvan in spesifieke situasies in staat te wees om werklik bronne van weerstand en die ware redes vir weerstand teen verandering te identifiseer;
- ◆ Werknemers se optrede stem ooreen met hoe hulle dinge sien en daarvoor voel, daarom moet werknemers se **siening oor en hul persepsies van verandering** altyd in ag geneem word;
- ◆ By verandering is die **eenstemmigheid oor die doelwitte** wat met die verandering bereik wil word net so belangrik as die metodes en prosedures om dit te bereik;
- ◆ Werknemers se **gereedheid vir verandering verskil** onder andere as gevolg van ouderdom, gesondheid, energie, gemotiveerdheid, ervaring en ingesteldheid teenoor vernuwing, daarom moet individuele verskille in ag geneem word;
- ◆ Verandering moet **versigtig geïmplementeer** word, veral in die geval waar weerstand teen verandering voorkom omdat die **status quo** met betrekking tot die bestaande praktyke versteur word, dit wil sê die sogenaamde "inersie-/traagheidsteorie";
- ◆ Weerstand teen verandering moet **verwag word**, aangesien werknemers weerstand teen verandering bied voordat hulle dit aanvaar, veral wanneer hulle tevrede is met die **status quo**;
- ◆ Daar word dikwels deur bestuur aanvaar dat werknemers die redes vir verandering en prosedures wat daarmee verband hou, verstaan, net om later tot die besef te kom dat dit nie die geval is nie. Om hierdie rede moet **misverstande voorkom** word deur toe te sien dat wanneer nuwe idees of inisiatiewe ter sprake kom dit voortydig deur die werknemers begryp word;
- ◆ Die bestuur moet **bedag wees op verskille** wat tot konflik en weestand aanleiding kan gee, en daarom moet daar weer krities na die beoogde verandering gekyk word, indien daar wel sterk weerstand teen die verandering voorkom.

♦ **Tydsberekening en -skedulering** is van besondere belang by die implementering van verandering. So kan gebeure buite die organisasie met vrug gebruik word as "psigologiese hefboome" om die noodsaaklikheid van verandering te beklemtoon.

♦ Aangesien mense normaalweg bang is om vertroude en veilige praktyke te verander, is dit van die uiterste belang dat daar 'n **vertrouensverhouding** (vide hoofstuk 5 paragraaf 5.2.1.1) tussen die bestuur en werknemers gestig word waarin die werknemers die versekering gegee word dat hulle outonomie en sekuriteit nie deur die beoogde verandering bedreig word nie.

♦ Die bestuur van 'n organisasie maak dikwels die fout dat hulle weerstand teen verandering op 'n lukraak wyse benader en dat dit dus nie deel vorm van 'n **voorafbeplande strategie** nie. Die sukses van die bestuur van weerstand teen verandering sal gevolglik in 'n groot mate afhang van die strategie wat gevolg gaan word.

In aansluiting by die laasgenoemde voorvereiste vir die doeltreffende bestuur van weerstand teen verandering, beklemtoon Brits-Scheepers (1995: 19) veral ook die belangrikheid van **strategiese beplanning** wanneer hy dié gebeure soos volg beskryf:

"A flawless plan for change does not exist and may not even be desirable. It is necessary to use a broad framework in carrying out proposed change. Scope should always be left for flexibility of action. "Planning" is the catchword to ensure success. Change and the management of change should form an **integral part of the total strategic planning.**"
(Eie beklemtoning.)

Die voorafgaande opmerkings dui dus duidelik daarop dat verandering gewoonlik wel plaasvind ten spyte van die weerstand daarteen. Weerstand gee derhalwe slegs die seine dat die verandering nie behoorlik hanteer of bestuur is nie. As gevolg hiervan behoort weerstand teen verandering nie net as waardevol beskou te word nie, maar ook as 'n inherente deel van die totale veranderingsgebeure gesien te word (Van der Westhuizen, 1993: 92).

Die volgende aspek van hierdie **veranderingsgebeure** wat ter sprake sal kom, handel oor die hedendaagse bestuurder se bestuursfunksie soos gesien teen 'n etiese besluitnemingsraamwerk.

2.5 BESTUUR TEEN 'N ETIESE BESLUITNEMINGSRAAMWERK

Teen die voorafgaande agtergrond asook wat reeds ten opsigte van **bestuursetiek** in hoofstuk 1 paragrawe 3.3 en 3.4, sowel as hoofstuk 2 paragraaf 8 gesê is, word daar vervolgens eers 'n kort beskrywing verskaf van die **etiese besluitnemingsraamwerk** waarteen die voormelde metabletiese skou op die bestuursetiese-gebeure gesien moet word. Soos wat dit reeds geblyk het (**vide** hoofstuk 1 paragraaf 2), vereis die **bestuursetiek** van die bestuurder dat hy die verantwoordelikheid sal aanvaar om in sy beoordeling van 'n handeling te **onderskei tussen wat reg en verkeerd is** en dan sy besluit volgens etiese waardes te rig.

Bestuursetiek verwag derhalwe van die bestuurder 'n hoëre standaard van optrede as die blote hantering van ongerymdhede binne die wetlike sisteem. Sodanige optrede is dan ook noodsaaklik aangesien verskeie situasies met 'n etiese inslag nie deur die wet verbied word nie. Die hantering van hierdie sogenaamde "**grys areas**" vereis gevolglik besondere insig en oordeel van die bestuurder en behoort sy besluitneming in hierdie verband weldeurdag en tot die beste voordeel van alle betrokke partye geneem te word.

Bestuurders word dus gereeld gekonfronteer met die problematiek rakende die betrokke instansie se etiese verantwoordelikheid teenoor sy onderskeie belangegroepes. Die intensiteit van sodanige probleme staan gevolglik altyd in direkte verband tot die mate waartoe die onderskeie belangegroepes se verwagtinge van mekaar verskil. Met betrekking tot die hantering van dié problematiek bestaan daar **drie benaderingswyses** wat as basis kan dien om gekombineerd 'n **besluitnemingsraamwerk** te verskaf ten opsigte van bestuursetiese aangeleenthede:

♦ **By die nuttigheidsteorie** is die doel van die bestuurder se besluite daarop gerig om die meeste mense te bevoordeel. Verskillende alternatiewe, sowel as die impak van elk word in terme

van hul kostes asook voordele teen mekaar opgeweeg alvorens daar op 'n bepaalde optrede besluit word. Verder word daar ook van die veronderstelling uitgegaan dat elke alternatief 'n sekere aantal mense negatief sal raak. Sou die gekose alternatief egter die meeste mense bevoordeel dan sal dit as die mees etiese keuse beskou word (Technikon SA, 1994: 14; 21-22).

Baird, et.al. (1990: 562) som hierdie teorie kortweg op:

"Utilitarian theory The goal of decisions is to do the most good for the greatest number of people."

♦ **Die menseregte teorie** kan beskou word as 'n besluitnemingsbenadering wat die klem eerder op minderheidsregte eerder as op meerderheidsregte plaas. Besluite wat ooreenkomstig sodanige benadering deur die bestuurder geneem word, moet altyd daarop gerig wees om alle individue en groepe se fundamentele vryhede te beskerm. Dit beteken dat wanneer besluite in belang van die meerderheid dus inbreuk sou maak op die regte van selfs net 'n klein minderheid, sulke besluite volgens hierdie benadering as oneties beskou word (Technikon SA, 1994: 14-15).

Hierdie teorie word deur Baird, et.al. (1990: 563) kortliks opgesom:

"Theory of rights A decision-making approach that stresses minority rights or benefits."

♦ **Die geregtigheidsteorie** beklemtoon die beginsels van regverdigheid, billikheid en ook onpartydigheid. Die mate van regverdigheid, billikheid en onpartydigheid wat hier ter sprake is, word derhalwe op twee beginsels geskoei, naamlik:

- eerstens **die vryheidsbeginsel** wat bepaal dat alle mense dieselfde regte het; en
- tweedens **die ongelykheidsbeginsel** wat bepaal dat benaedeeldes proporsioneel bevoordeel word om sodoende die versteurde balans te herstel (Baird, et.al., 1990: 564).

Wat betref die toepassing van die voormelde teorieë binne 'n besluitnemingsraamwerk, dikteer die aard en omvang van die situasie waaroor die bestuurder 'n besluit met 'n etiese inslag moet neem, dikwels aan watter teorie hy voorkeur sal verleen in sy besluitneming.

Dit is egter dikwels nie moontlik om op die oog af voorkeur aan 'n bepaalde besluitnemingsteorie in 'n bepaalde situasie te verleen nie. In sulke gevalle is dit dan raadsaam dat die bestuurder die etiese aspekte rakende die situasie waaroor 'n besluit geneem moet word, teen die beginsels van elk van die teorieë sal toets alvorens 'n besluit deur hom geneem kan word (Technikon SA, 1994: 15-16).

Die toepassing van hierdie besluitnemingsteorieë dui gevolglik ook op die **belangrikheid van waarde- en normbestuur**, en impliseer verder dat daar in 'n onderneming nie enige twyfel moet bestaan oor die soort waardes, norme en ideale wat vir die onderneming behoort te geld nie. Sodanige bestuur het veral ook betrekking op die institusionalisering van waardes soos eerlikheid, werkywer, lojaliteit, verantwoordelikheid, integriteit sowel as aanvaarbare verhoudinge met ander werknemers en die publiek. Dit spreek immers vanself dat indien die werknemers binne 'n onderneming nie hierdie soort waardes in 'n werksituasie eerbiedig nie, dit 'n belangrike uitwerking mag hê op die **etiese kultuur** (vide hoofstuk 5 paragraaf 5) van hulle onderneming.

Wat egter in hierdie verband verder van groot belang is, is die verhouding van **bestuur ten opsigte van etiese kwessies** en die leiding wat van hulle uitgaan. Trouens, dit is juis die etiese kultuur wat daar in 'n onderneming bestaan wat op 'n beslissende wyse deur die bestuur van die onderneming bepaal word. Dit geskied enersyds deur die **voorbeeld wat deur die bestuurslui** gestel word en andersyds deur wat bekend staan as die **bestuur van waardes en norme**.

Die **etiese kultuur** van 'n onderneming vervul dus teen die voorafgaande agtergrond 'n wye reeks van funksies. Dit bepaal byvoorbeeld wat 'n onderneming en sy werknemers as eties belangrik vir die bepaalde onderneming beskou en ook watter kwessies ter sake

is. Wanneer dit 'n **finansiële instelling soos 'n bank** geld, sal die etiese kultuur daarvan byvoorbeeld 'n baie hoë premie plaas op die integriteit en eerlikheid van werknemers, asook die presiese nakoming van voorgeskrewe reëls en die voorkoming van korrupsie. Die etiese kultuur bepaal derhalwe wat vir die betrokke organisasie reg en verkeerd is en hoe daar ten opsigte van morele kwessies gehandel behoort te word.

Waarop die voormelde opmerkings dus alles neerkom, is dat 'n etiese kultuur, **morele dissipline** in 'n onderneming bewerkstellig. Dissipline word immers nie net deur wette en regulasies gevestig nie, maar word ook bewerkstellig deur die etiese kultuur wat daar in 'n onderneming bestaan. Trouens, die nakoming van wette en regulasies word enersyds deur die vrees vir sanksies gereguleer en andersyds word dit deur die etiese kultuur wat daar in 'n onderneming bestaan, bewerkstellig.

Uit hierdie bespreking met betrekking tot die etiese kultuur van 'n onderneming het dit duidelik geword dat dié kultuur, as onderdeel van die organisasiekultuur (**vide** paragraaf 2.2 van die onderhawige hoofstuk), van deurslaggewende belang is vir wat binne 'n onderneming as morele en etiese kwessies beoordeel word. Dit is verder ook bepalend vir die soort kriteria wat benut sal word om ten opsigte van etiese kwessies **besluite te neem**. Om hierdie rede kan ondernemings getipeer word op grond van die soort etiese kultuur wat daarin heers (Esterhuyse 1991: 39-43).

Wat hierdie **besluitneming** deur die bestuur betref, asook die onderskeid wat voortdurend gemaak moet word tussen wat reg en verkeerd is, word dit hedendaags nog **verder gekompliseer** deur nie net die **geweldigse tempo van verandering** nie, maar ook deur die kontemporêr-moderne mens se deurlopende strewe na 'n **hoër lewenspeil en materiële welvaart**.

In aansluiting by die voorafgaande eksplikasie is een van die kenmerkendste verskynsels van die kontemporêr-moderne wêreld dan ook die **besondere hoë lewenspeil** wat die hedendaagse mens handhaaf in vergelyking met die lewenspeil van vroeëre generasies. Die mens van die tegnokratiese era is as gevolg van al die tegniese en apparatuur wat die wetenskap, en veral die moderne teg-

nologie, tot sy beskikking stel, ingestel op die handhawing van 'n geweldig hoë lewenstandaard.

Sodanige ingesteldheid is volgens Coetzee (1975: 98) oorwegend gerig op **rykdom en gerief**, met die gevolg dat **menige mens** hedendaags, grootliks in oorvloed en luuksheid leef. Die eietydse jeug is dan ook in baie lande die eerste geslag van hierdie eeu wat nie armoede ken nie, want langs die weg van vooruitgang is armoede grootliks uitgeskakel en het daar die sogenaamde "**Affluent Society**" te voorskyn getree. Die mens van die moderne maatskaplike lewe het dus buitengewoon welvarend en op weelde en gemak ingesteld geraak (Oberholzer en Greyling, 1981: 137) en het **welvaart prestasie en prestige** gevolglik vir hom die **norm vir sy beroeps- en lewensukses** geword. Dat hierdie mens opgaan in 'n **materialistiese kultuur**, waarvolgens materiële welvaart en omhoogspiralende lewenstandaarde as die alfa en omega van sy lewe geld en derhalwe ten alle koste nagejaag word, spreek duidelik (Hoffman, 1978: 95).

Die groot gevaar van sodanige ingesteldheid lê dan ook vir Oberholzer (1955: 10) daarin dat die hedendaagse volwassene-wordende daarin vasgevang kan raak en so daardeur betower en daardeur geïnspireer word dat hy ook 'n **visie het van heers-oor-die-wêreld**. By die eietydse mens bestaan daar tans 'n onversadigbare hunkering na krag- en topprestasies, na grootpraterie en grootdoenery en daarmee gepaardgaande 'n houding van dikwels onverbeterlike beteweterigheid. Hierdie mens gryp sodoende na enige middel om die beheersingsdrang te bevredig. Die najaag van hierdie drang is egter in so baie gevalle niks anders nie as 'n **kompensasie** vir 'n **gevoel van onrus, onvermoë en diepe ongeluk**. Die hedendaagse mens beskou derhalwe **geld** as die enigste middel om hierdie gevoel van onbehaaglikheid te verwyder. Wanneer die **geld-afgod** die middel word, gaan die vraag dus nie meer oor die sin van die mens se geroepenheid nie (**vide** hoofstuk 5 paragraaf 4.2), en totaal en al ook nie oor wat die lewe in roepingsverband van die mens eis nie. Die deursnee mens **proklameer** eenvoudig **sy regte en sy eise** wat in die breë gesien, uitdrukking vind in skemerkelkie-, bioskoop-, sport-, vakansie- en hande-in-die-broeksak-kultuur.

In aansluiting hierby formuleer Van den Berg (Du Plessis, [1974]: 3), in sy boek **Metabetica** of die leer van veranderings, in vraagvorm enkele probleemvelde van verandering. Wat betref sy vraag oor wat daar met die mens in die maatskaplike werklikheid gebeur het, sou die vraag beantwoord kon word met voorbeelde soos onder andere: Swendelary; **die verduistering van geld in besigheidsinstellings**; kredietverslaafdheid wat plaasvind onder druk van 'n **produksie-etos** van soms onnodige dinge en weeldegoed en verder ook aangeblaas word deur 'n subtiele **konsumpsie-etos** onder druk van **welvaart** en die **wedyweringsdwang** om 'n gesiene lewenstandaard te handhaaf met die doel om 'n **welvarende beeld** na buite uit te bou. Die ou puriteinse reël van **spaar eers en geniet dan** het in die huidige tydvak 'n anachronisme geword. Die verbruiker het sy bedingingsmag, sy verbruikersweerstand en ook sy afdingingsmag verloor. Siviele vervolgings vir skuldlaste neem daaglik toe, vergoedingsgeld vir uitspattige lewensvorme word op **ongoorloofde** wyses bekom, ouers beland dikwels in gevangenis, gesinne versink in geldelike nood en kinders word die noodlydendes en steunbehoewendes.

Uit hierdie opmerkings wil dit onder andere voorkom asof **misdade** toeneem namate die kontemporêr-moderne mens se materiële welvaart toeneem. Vir Pretorius (1985: 149) is die verklaring hiervoor **nie soseer geleë in die hedendaagse mens se ekonomiese nood nie**, maar word dit eerder toegeskryf aan die gevolg van 'n gevoel van relatiewe deprivasie waar die mens voortdurend bewus is van die **groter materiële welvaart van ander** mense. Die afleiding kan dus gemaak word dat die welvaartsverskynsel weens die voormelde rede meer ekonomiese versoekings teweegbring en sodoende **onetiese en misdadige gedrag ook binne die arbeidsmilieu bevorder**. Sodanige **ekonomiese misdade en korrupsie** word veral ook deur die onpersoonlike en komplekse aard van die eietydse sake-ondernemings en burokrasieë bevorder. Wat die aard en omvang van hierdie tipe misdade betref, kan die kommunikasiemedia maar net daaglik dopgehou word om te sien dat hierdie **probleem inderdaad omvangryk van aard is**.

Om hierdie konklusie te kan staaf, word daar vervolgens na 'n aantal onlangse uitsprake in hierdie verband in die media verwys:

- ◆ **Pres. Nelson Mandela** het aangekondig dat hy 'n **kommissie van ondersoek** gaan instel om alle **wanpraktyke, omkoperij en korrupsie** in vorige regerings en ook al die tuislandregerings te ondersoek.

Dit volg op die openbaarmaking, deur die **Skweyiya-kommissie**, van **reuse-korrupsie** in die voormalige Bophuthatswana (Beeld, Donderdag, 19 Oktober 1995: 1).

- ◆ **Mev. Jessie Duarte**, LUR vir veiligheid en sekuriteit in die Gauteng provinsie, sê op 'n nuuskonferensie dat die polisie se belangrikste doelwit onder andere is om te verseker dat **misdaad as 'n nasionale prioriteit verklaar** word. Misdaad-tipes wat hier vermeld word, sluit in **korrupsie** in die algemeen, asook **korrupsie onder polisiemanne** en hul medepligtigheid aan misdaad in besonder (Beeld, Vrydag, 12 Januarie 1996: 2).
- ◆ Nie minder nie as agt polisiemanne, onder wie verskeie ofisiere, is in verband met **korrupsie, voertuigkapings en motordiefstal** in hegtenis geneem. Die skakeldirekteur van die polisie se Nasionale Misdaad-Ondersoekdiens dui ook aan dat die optrede teen korrupte polisiemanne landwyd voortgaan (Rapport, Sondag, 3 Desember 1995: 6).
- ◆ **Bedrog** en beweringe van bedrog met die **uitbetalings van maatskaplike pensioene en toelaes** vier hoogty in die departemente van welsyn van die meeste provinsies. Verskeie amptenare van pensioendienste is reeds geskors en ondersoek word ingestel na die registrasie en uitbetalings van pensioene aan mense wat nie werklik pensioentrekkers is nie (Beeld, Dinsdag, 7 November 1995: 12).
- ◆ Die Departement Doeane en Aksyns gaan voortaan streng optree teen die eienaars van smokkelgoedere en **persone wat doeanebeampies omkoop**, omdat die land se ekonomie baie skade daardeur ly (Beeld, Vrydag, 29 September 1995: S3).
- ◆ Tot soveel as **40% van die medisyne** wat die staat jaarliks koop vir gratis verspreiding in staatshospitale word **ge-**

steel, maar geen verliese word ooit aangemeld nie (Beeld, Woensdag, 2 Augustus 1995: 9).

- ◆ Mnr. Mathews Phosa, Premier van Mpumalanga, dank werkers af na bewerings van **wanadministrasie** waarby miljoene rande glo betrokke is.

Beweerde **ongerymdhede** behels onder andere die gebruik van **geld** vir persoonlike doeleindes, die aankoop en gebruik van motors, fotostaatmasjiene en selfone. Daar word ook verwys na nepotisme en die **voortrekkery** van vriende (Beeld, Saterdag, 4 November 1995: 2).

- ◆ Een van die vier werknemers van die Universiteit van Suid-Afrika (Unisa) wat vroeër vanjaar in hegtenis geneem is in verband met **grootskeepse korrupsie en diefstal** by hierdie universiteit, is in die Pretoria-streekhof skuldig bevind op agttien aanklagte van bedrog. Hierdie persoon was tussen 1991 en 1994 **bestuurder** van die mediavoorsiening in die departement onderrigtegnologie, waar hy onder meer verantwoordelik was vir die inwin van tenders vir voorraad en dienste (Beeld, Dinsdag, 14 November 1995: 10).

- ◆ "The University Of The North (Turfloop) has been rocked by allegations of **corruption and theft involving senior academics and student leaders...** Among the academics, a dean and a deputy dean from two faculties have been suspended and management has recommended their dismissal." (Sowetan, Thursday, October 26 1995: 1).

- ◆ 'n **Senior hoofbestuurder** van Telkom verskyn voor 'n tugkomitee in verband met verskeie klagtes. Dié bestuurder is geskors nadat 'n roetine interne oudit deur die maatskappy se interne oudit-afdeling tot 'n verdere ondersoek geleihat (Beeld, Donderdag, 9 November 1995: 4).

- ◆ Vier werknemers van die poskantoor is geskors hangende 'n **kriminele ondersoek** nadat 61 oopgemaakte posstukke in 'n veld naby die Witspos-sorteringsentrum in Johannesburg gevind is (Beeld, Vrydag, 17 November 1995: 5).

- ◆ **Twee gewese werknemers** van Samcor Manufacturing in Pretoria wat meer as R4,7 miljoen by hierdie maatskappy **gesteel het**, is in die Pretoriase landdroshof elk tot tien jaar gevangenisstraf gevonniss. Een van hierdie gewese werknemers was voorheen aangewys as die **Werker van die Jaar** by die maatskappy (Beeld, Maandag, 6 November 1995: 9).
- ◆ Dit word as 'n voorwaartse stap beskou dat die Prokureursorde van Transvaal sy tugverhore binnekort vir die publiek en media gaan oopstel, aangesien dit tot op datum agter geslote deure plaasgevind het.

Die publiek **vertrou enorme bedrae geld** te goedertrou toe aan prokureurs om dit vir hulle te belê. Maar ongelukkig is daardie vertroue soms misplaas en **verloor** mense gevolglik **duisende rande**.

Al is dit dan ook hoe pynlik vir die oorgrote meerderheid van prokureurs dat enkele van hul **kollegas hulle aan vergrype skuldig maak**, is dit nogtans noodsaaklik dat sulke vergrype in openbare belang so deursigtig moontlik hanteer moet word. Geen beroep kan dit bekostig dat hy deur van sy lede gesaboteer word deur die **gedragkodes** van dié bepaalde beroep nie onder alle omstandighede streng na te kom nie (Beeld, Woensdag, 13 September 1995: 8).

- ◆ "I would suggest that **South African organisations** are a **paradise for corruption and fraud**," Mr Cachalia, Secretary for Safety and Security said. "The reason for this is the level of ignorance and lack of transparency which exists in these organisations and in society more generally." (Pretoria News, Thursday, October 26 1995: 3).
- ◆ Speaking at a workshop on serious economic crime and corruption, Cmr Fivaz said: "We will never be in a position to bring **the epidemic of serious economic crime and corruption** in South Africa to an end if we do not bring in new structures to deal with it." (Pretoria News, Thursday, October 26 1995: 3).

- ◆ **Bedrogsake** ten bedrae van R9,6 miljard word huidiglik deur die Kantoor vir **Ernstige Ekonomiese Misdrywe** (KEEM) ondersoek (Sake-Rapport, Sondag, 19 November 1995: 1).

- ◆ Dertien **ernstige ekonomiese misdrywe** waarby 'n reuse-bedrag van sowat R683 miljoen betrokke is, word tans in die Wes-Kaap deur die Kantoor vir Ernstige Ekonomiese Misdrywe (KEEM) ondersoek (Beeld, Dinsdag, 14 November 1995: S4).

- ◆ Die Stellenbosch-Boerewynmakery kla dat **misdad 'n verwoestende uitwerking** op die **ekonomie** het. Volgens dié maatskappy se besturende direkteur raak die handelsomstandighede al hoe moeiliker weens die **huidige misdadgolf**. Die maatskappy is veral bekommerd oor die groot omvang wat voertuigkapings aanneem, omdat drankhandelaars op hierdie wyse alreeds enorme hoeveelhede produkte verloor het. Dit is dan ook **gewetenlose kleinhandelaars** wat hierdie gekaapte produkte verkoop, daarom het die maatskappy besluit om voortaan nie meer met **sulke immorele mense sake** te doen nie (Beeld, Donderdag, 19 Oktober 1995: S3).

- ◆ Buitelandse diplomate in Suid-Afrika is baie bekommerd oor die huidige **hoë misdadisyfer in die land**. Hulle raai hul landgenote aan om versigtig te wees wanneer hulle Suid-Afrika besoek en om sekere gebiede te vermy (Rapport, Sondag, 3 Desember 1995: 10).

- ◆ Regter Ismail Mahomed, die adjunk-president van die Konstitusionele Hof, het in 'n geding waarin die grondwetlikheid van twee artikels van die Maatskappywet in die gedrang gekom het, die ineenstorting van die Tollgate-groep van maatskappye as een van die **mees dramatiese ineenstortings** wat hierdie land nog beleef het, beskryf.

Adv. Gauntlett, SC, het namens die respondente in hierdie geding aangevoer dat hulle oortuig was dat **grootskeepse ongerymdhede deur die direkteure en ander amptenare** van die maatskappy plaasgevind het voordat die groep ineengestort het.

Hierdie **ongerymdhede het ingesluit yslike diefstalle en bedrog deur gewese direkteure van die groep** sowel as ander mense, die uitbetaling vir ongemagtigde uitgawes aan 'n direkteur, die aankoop van maatskappye teen pryse wat opgeblaas was en ook betekenisvolle **verbrekings** deur direkteure in die groep van hul **vertrouensposisies** (Sake-Beeld, Woensdag, 20 September 1995: S10).

- ◆ Die **"misdaadorgie"** maak van Suid-Afrika een van die onveiligste lande ter wêreld, terwyl **openbare wanadministrasie** al hoe meer uitslaan (Rapport, Sondag, 22 Oktober 1995: 21).
- ◆ Dit is die mening van verskeie sakeleiers dat maatreëls wat sal neerkom op die instel van 'n noodtoestand al is wat die **huidige misdaadgolf** sal kan stuit. Hierdie toedrag van sake gee aanleiding tot die opvatting dat die **regstelsel misdadiger-vriendelik** is. Dit lei ook toenemend tot die gevoel van hopeloosheid en die werklike gevaar van **maatskaplike disintegrasie** (Rapport, Sondag, 3 Desember 1995: 4).
- ◆ Afrika - van die Kaap tot in Kaïro - ... Daar is weinig twyfel dat die **mislukte ekonomiese toestande en wydverspreide armoede** wat groot dele van die kontinent teister, regstreeks verband hou met dekades se politieke **wanbestuur, korrupsie en 'n absolute miskennis van openbare toerenbaarheid** deur ongeskikte regerings (Beeld, Saterdag, 18 November 1995: 8).
- ◆ **'n Kultuur van misdaad het in Suid-Afrika ontstaan.** Dit is soos 'n kwaadaardige spiraal. Dit is 'n kankergewas wat welig voortwoeker en uiteindelik die hele Suid-Afrika se maatskaplike liggaam sal laat sterf. **Misdaad het 'n besigheid** geword waar in plaas van vennootskappe en maatskappye, diegene wat dit bedryf in bendes en kartelle georganiseerd is.

Waar **armes** moet steel om aan die lewe te bly, is dit ontstellend. Baie van die misdade gaan egter hedendaags met

soveel **sofistikasie en beplanning** gepaard dat dit beslis nie die werk van armes en ongeletterde persone kan wees nie.

Witboordjiemisdaad neem ook kommerwekkende afmetings aan en dit het winsgewend geword vir diegene wat dit bedryf (Beeld, Woensdag, 29 November 1995: S4).

◆ **'n Verbete stryd teen bedrog. Geldmisdaad neem toe!**

In die volksmond staan hierdie tipe misdaad bekend as **witboordjiemisdaad**, of te wete die **misdaad van die rykes**. Die rede hiervoor? Omdat dit die soort van misdaad is wat merendeels gepleeg word deur **mense binne organisasies** wat **toegang** het tot hul werkgewers se **rekenpligtige- of rekenaarstelsels** (Beeld, Vrydag, 11 Augustus 1995: S7).

◆ **Ekonomiese anargie dreig in Suid-Afrika weens misdaad.**

Meer as **20 285 witboordjiemisdade**, waarby sowat R1,6 miljard betrokke is, is tussen **Desember 1994 en April 1995** aangemeld (Beeld, Vrydag, 11 Augustus 1995: S5).

◆ Dit is ongelukkig 'n feit van die lewe dat daar hedendaags om elke hoek 'n skelm is wat sy bes probeer om **jou geld syne te maak**.

Die klein skelms kan jy taamlik maklik uitvang. Dit is egter die **groot skelms**, die sogenaamde **witboordjie-bedrieërs**, vir wie jy op jou pasoppens moet wees, en Suid-Afrika het meer dan sy kwota van hierdie booswigte (Beeld, Dinsdag, 14 November 1995: S4).

◆ **"Perde werk, mense werk nie."** Hierdie is die standaardantwoord van die sogenaamde **Amaginsa** wanneer eerlike en harde werk ter sprake is. Die Amaginsa is die naam wat in heelparty swart woonbuurte verwys na motorkapers en ander misdadigers soos bankrowers en is afgelei van **"amagents"** - 'n straattaal-spotwoord vir **"gentlemen"**.

Hierdie Amaginsa dra goud- en diamantjuwele wat skitter en hulle praat van alle gewone werkers, ongeag hul afkoms, as **"perde wat so dom is dat hulle werk"** (Rapport, Sondag, 17 Desember 1995: 9).

- ◆ Premier Mathews Phosa van Mpumalanga reken dat iets drasties met betrekking tot **misdaadbekamping** gedoen behoort te word en sê in hierdie verband dan ook:

"Misdadigers is soos diere en moet dus soos diere behandel word. Sluit hulle in hokke in dieretuine op sodat hulle in die openbaar verneder kan word voordat hulle gevangenis toe gaan" (Rapport, Sondag, 24 Desember 1995: 14).

- ◆ Aan die einde van 1992 is aangekondig dat lenings kleiner as R6 000 nie meer onderworpe sal wees aan die **Woekernet** nie. Mense wat derhalwe 'n klein bedrag geld nodig en nie elders geholpe kan raak nie, word deesdae **"uitgebuit"** deur 'n splinternuwe bedryf wat geld uitleen teen **verstommende rentekoerse** wat tot so hoog as 100% per dag kan wees. Verdagte metodes word ook aangewend om die geleende geld weer terug te kry. Hierdie bedryf is tans besig om uit sy nate te bars (Sake-Rapport, Sondag, 29 Oktober 1995: 1).
- ◆ Soos **klokslag** is daar die afgelope jare sogenaamde **"nuwe planne"** teen misdaad aangekondig. Tot vervelens toe is reeds **"oorlog teen misdaad verklaar"**. Maar intussen groei die aantal slagoffers van misdaad daagliks voort (Beeld, Woensdag, 25 Oktober 1995: 9).
- ◆ Uit 'n onlangse opname van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing (RGN) het dit baie duidelik geblyk dat **Suid-Afrika die stryd teen misdaad verloor**.

Hierdie studie het ook bevind dat die **grondliggende oorsake van misdaad** aspekte insluit soos die gevolge van resessie, armoede, werkloosheid, dwelm- en drankmisbruik sowel as die **agteruitgang van die gesinslewe en basiese waardes**.

Volgens hierdie artikel is die **morele grond in Suid-Afrika dus besig om weg te kalwe**. Die land se ekonomie, sowel as dié van sy buurlande word bedreig deur die **verval van etiese en morele standaarde**. Tog kan daar nie langer toegelaat word dat hierdie gebrek aan fundamentele waardes en verval en die gebrek aan eerbied vir orde en reg, voortduur nie (Beeld, Vrydag, 11 Augustus 1995: S4).

- ◆ Die **misdadigheid** in die land is nou so erg dat 'n **morele dekonstruksie** van die samelewing nou nodig is (Beeld, Saterdag, 28 Oktober 1995: 10).
- ◆ Korrupsie is 'n euwel wat hedendaags wêreldwyd ekonomiese groei kniehalter, menseregte benadeel en individue ten koste van gemeenskappe verryk.

Om hierdie euwel te beveg, is Transparency International (TI) in Mei 1993 gestig. TI beoog om deur middel van druk-groepe en skakeling met sakemanne en regeringsamptenare druk uit te oefen dat die **hoogste etiese sakepraktyke toegepas word** (Beeld, Vrydag, 11 Augustus 1995: S6).

Uit die voorafgaande voorbeelde spreek dit baie duidelik dat Suid-Afrika met 'n **enorme misdadprobleem** te kampe het, en dat ook die **hedendaagse arbeids- en bestuursmilieu** nie onaangeraak daardeur blyk te wees nie. Verder wil dit ook voorkom dat nie net werklose mense en gewone werknemers nie, maar veral ook **senior personeel in hoë bestuurs- en leidinggewende posisies**, binne die staatsadministrasie, sowel as in die privaatsektor hulself skuldig maak aan **onetiese en misdadige gedrag**.

Dit kan dus konstateer word dat die voormelde toedrag van sake veral te doen het met die **welvaartsverskynsel**, want:

- ◆ **Aan die eenkant** is daar diegene wat misdadige gedrag openbaar weens die afwesigheid van die kenmerke van welvaart **vanuit 'n perspektief van menswaardig te kan lewe**.

Rakende die vraag oor hoe **welvaart**, vanuit 'n perspektief van **menswaardig te kan lewe**, beskryf behoort te word, verskaf Mauer

et.al. (1988: 230) 'n aantal kenmerke van welvaart. Volgens hierdie perspektief behoort elke mens dan ook so ver moontlik:

- oor 'n doelmatige woonplek te beskik en oor die algemeen betreklik veilig te wees en ook so te voel;
- voldoende en ook 'n verskeidenheid voedsel vir 'n gesonde, aangename dieet met relatiewe gemak te kan bekom;
- 'n betekenisvolle gedeelte van sy tyd vir ontspanning en/of uitdagende take beskikbaar te kan stel;
- aangename en sinvolle verhoudings met ander mense te kan aanknoop, maar wanneer hy dit verlang ook sy privaatheid te kan verkry;
- homself verantwoordelik te voel om, vir sover dit binne sy vermoë is, 'n positiewe bydrae te lewer tot die instandhouding en uitbouing van sy eie welvaart asook die welvaart van sy medemens; en
- op 'n opbouende wyse deur sy gemeenskap tot verantwoording geroep te kan word indien hy die welvaart van ander mense op 'n onverantwoordelike wyse aantas.

♦ **Aan die anderkant** is daar diegene wat **nie soseer in ekonomiese nood verkeer** nie, maar wat deur die materiële welvaart wat ander mense geniet, aangespoor word tot **onetiese en misdadige gedrag**. Diesulkes is dus oorwegend gerig op rykdom en gerief om sodoende 'n gesiene lewenstandaard te kan handhaaf en om 'n welvarende beeld voor te hou, sonder 'n ingesteldheid om dit op 'n eerbare en betaamlike wyse te wil bekom.

In aansluiting by die voorafgaande bespreking ontstaan die vraag derhalwe oor wat die mens nou in sodanige situasie te doen staan. Beeld (Vrydag, 11 Augustus 1995: S4) berig dat die Raad van Bankiers van Suidelike Afrika (Cosab) die oplossing vir hierdie enorme probleem soos volg sien:

"As alle Suid-Afrikaners saamstaan in die stryd teen misdaad en korrupsie kan ons land weer die trotse tuiste van 'n wennasie word, ... Dit is nie 'n maklike taak nie, maar as ons 'n duidelike visie vir die toekoms het, ons **onderwerp aan vaste etiese waardes en morele standaarde, doeltreffende leierskap** openbaar en 'n **wil het om te werk**, kan hierdie stryd gewen word." (Eie beklemtoning.)

Me. Bernstein, vroeër van die Stedelike Stigting en nou die direkteur van die **Centre for Development and Enterprise**, steun die voormelde gedagte deur 'n **scenario** wat sy noem "**die positiewe omkeer van die gety**". Sy glo dat dit nog gedoen kan word, maar niemand sê dat dit maklik gaan wees nie. Waar daar egter 'n wil is, is daar 'n weg, en me. Bernstein sien 'n **weg** (Rapport, Sondag, 29 Oktober 1995: 21).

Dit is in die lig van die bovermelde **destruktiwe invloede** van die eietydse "**welvaarts**"-**verskynsel** dat die skrywer in die onderhawige studie **hierdie weg in die eerste plek sien** as dat die volwassene-wordende begelei moet word, sodat hy 'n positiewe houding kan aanleer jeens **ekonomiese verantwoordelikheid** en 'n gebalanseerde waardebeplanning van "geld is nie alles nie" of "leef en laat leef" of "geld bring gemak en gerief, maar nooit geluk nie" of selfs "spaar vir die dag van môre". Hierdie is **pragtige monovalente waarderefreine** wat selfs die welvaartsamelewing dien. Ongelukkig word dit ook besef dat daar hedendaags in die lewenspraktyk net die teenoorgestelde gevind word by die **volwassene se voorlewing** aan die volwassene-wordende. Alhoewel nie alle volwassenes hulself skuldig maak aan die bovermelde onetiese en misdadige gedrag nie, maak hulle hulself tog skuldig aan die maak van onnodig skuld, vervang hul ouerliefde met geld en geskenke, verval in materiële kompetisies met hul bure, aspireer vir woerkerwins en les bes, verwaarloos hul kinders en hul gesinslewe om net nog meer geld te maak deur "**oortyd**" te **werk**, sodat nog onnodige goedere aangekoop kan word.

Die **begeleidingsdoel** van die volwassene is dus duidelik **nie meer die van geestelike rykdom** nie, maar is die van 'n polivalente materiële welvaart waarin die praktyk van spaarsaamheid en oordeelkundigheid heeltemal verdwyn het (Van der Merwe, 1978: 151-152).

Die volwassene-wordende wat onder sodanige spandabelrige omstandighede van oorvloed grootword, se weerstand om spaarsaam te lewe, verdwyn derhalwe ook uit hul lewe. Hulle gaan dus reeds van jongs af van die **veronderstelling** uit dat daar genoeg van alles is en verkeer gevolglik onder die indruk dat almal rondom hulle aan dieselfde welvaart en luukse deel het, en dat dit die mees **vanselfsprekende** saak ter wêreld is. Die gevaar van sodanige lewe van oorvloed wat onverdiend is en **nie gepaard gaan met 'n tradisie van diens, arbeidsaamheid en toewyding nie**, lê daarin dat die volwassene-wordende 'n gees van rusteloosheid, verveling en sinloosheid ontwikkel. Die volwassene-wordende wat in 'n samelewing van oorvloed grootword, het dus meermale probleme om tot doelgerigtheid te kom, want in hul nimmereindigende soeke na meer afleiding, groter genot en nuwe vryhede, ontwikkel hulle 'n gevoel van onvergenoegdheid en frustrasie (Duvenage, 1973: 154-156).

In aansluiting by dié gedagtes met betrekking tot die volwassene-wordende se begeleiding te midde van materiële welvaart sal vervolgens aandag geskenk word aan die veranderde en veranderende karakter van die volwassenheidskonsep en -beeld.

3. DIE METABLETIESE KARAKTER VAN DIE VOLWASSENHEIDSKONSEP EN -BEELD

Teen die agtergrond van die voorafgaande bespreking met betrekking tot die metabletiese karakter van die teenswoordige bestuursmilieu asook die metabletiese karakter van die teenswoordige werksmilieu (**vide** hoofstuk 3), is dit vervolgens ook in belang van die onderhawige studie nodig om 'n historiese perspektief te verkry op die metabletiese karakter van die volwassenheidskonsep en -beeld asook 'n paradigmatverskuiwing met betrekking tot die volwassenheidskonsep.

3.1 'N HISTORIESE PERSPEKTIEF OP DIE METABLETIESE KARAKTER VAN DIE VOLWASSENHEIDSKONSEP EN -BEELD

Volgens Viljoen en Pienaar (1971: 134, 136-138) het daar vir baie eeue 'n opvatting geheers dat die kind minderwaardig en derhalwe ook ondergeskik aan die volwassene moes wees. Sodanige tradisio-

nele volwassenheidsbeeld staan as **heroïese individualiteit** bekend. Dié volwassenheidsbeeld het daarop neergekom dat alleen die volwassene as volwaardige mens gereken is - verder nog dat alleen die volwasse, weerbare man as volwassene aanvaar is - vandaar dat in die Spartaanse opvoedingspraktyk, sowel die vrou as die kind geen of baie min erkenning geniet het. Die beeld is dus slegs geldig in 'n gemeenskap waar die man in sy heroïese meerderwaardigheid as die heerser in 'n manlike universum leef en gevolglik elke sweem van vroulikheid en kinderlikheid afgelê het.

Hierteenoor het daar mettertyd 'n volwassenheidsbeeld ontwikkel waar die **heroïese ek-punt vervang** word met 'n **onheroïese identiteitsverhouding**. Met ander woorde, die eie identiteit van die mens word sterker geaksentueer in sy relasie tot die ander. Volgens die volwassenheidsbeeld is ek dus nie meer volwasse kragtens my eie verheffing ten koste van die ander se swakheid, minderheid of onmondigheid nie (heroïese idividualiteit), maar is ek juis volwasse danksy die ontmoeting met die ander, die steun en begeleiding van die ander (onheroïese idividualiteit).

By die laasgenoemde volwassenheidsbeeld lê die klem dus daarop dat geen wyse van menswees, dit wil sê nóg volwassene-wordende-wees nóg volwassene-wees, verabsoluteer kan word nie, aangesien beide synsfere is wat in 'n besondere hoedanigheid tot mekaar staan. Elk van hierdie twee synswyses het sy eienaardigheid, en daarom mag die een nooit as **minderwaardig, ondergeskik of swakker** as die ander gesien word nie. Volwassene-wordendewees kan dus nie as 'n **onvolmaakte, swakke of gebrekkige wyse** van mens-wees beskou word nie, terwyl volwassenheid dui op 'n **beter, gesonder en volmakter wyse** van mens-wees. Deur die gebruik van die voorvoegsel **on-**, soos in die geval van **onvolwasse, onvolmaak, onselfstandig, onmondig, onryp**, ensovoorts lê die gevaar daarin dat die volwassene-wordende soos in die verlede gedegradeer kan word tot 'n **nog-nie-mens** of **onvolmaakte mens**. 'n Verdere konnotasie wat aan hierdie woorde ontleen word, is naamlik dat die volwassene-wordende eers met die bereiking van volwassenheid voltooidheid of volmaaktheid bereik. Die siening dat volwassene-wordendewees dui op siek-wees wat gaandeweg met die bereiking van volwassenheid genees word, behoort dus nooit gehuldig te word nie. Die

volwassene-wordende is sedert sy geboorte volledig mens, en daarom mag hy dus nie met 'n **on-** beskryf word nie aangesien dit 'n beskrywing behels wat die wese van volwassene-wordendewees eerder verduister as verhelder.

As synsmodi staan volwassene-wordendewees en volwasseneeweis dus nie net naas elkaar op dieselfde vlak nie, maar is ook deur middel van 'n **besonder ingewikkelde dialektiek** aan mekaar verweef en besit gevolglik ook dieselfde ontiese status. Die volwassene-wordende word deur die volwassene geroep om volwasse te word, terwyl die volwassene deur die volwassene-wordende geroep word tot steungewing, met ander woorde 'n beeld van volwassenheid moet as't ware deur die volwassene aan die volwassene-wordende vertoon word. Die volwassene-wordende toon daarenteen weer aan die volwassene dit wat hy reeds verloor het aan ontiese ongekunsteldheid, ongereptheid, edelheid, openhartigheid en ontvanklikheid. Op so 'n wyse gryp die een synsmodus dus in die ander in en is daar inderdaad sprake van 'n **wedersydse eksistensiële korrektief**.

Indien volwassenheid ook in die toekoms teen die voormelde agtergrond as opvoedings- en/of begeleidingsdoel getipeer gaan word, sal daar beslis nuwe perspektiewe met betrekking tot die begrip volwassenheid blootgelê moet word. In die lig hiervan is dit derhalwe gebiedend noodsaaklik dat 'n **metabletiese volwassenhedskonsep** in die toekoms 'n baie groter klem verdien as wat die geval tot dusver was. Daar sal aangetoon moet word dat die **kategorie volwassenheid** in die **eietydse konteks totaal ander valensies of nuanses of perspektiewe vertoon as wat die geval byvoorbeeld in die Middeleeue was**. Gedurende vroeëre tye is vyf- en sesjarige kinders dan ook dikwels in primitiewe gemeenskappe as sosiaal volwasse beskou - 'n opvatting wat in die teenswoordige tegnokratiese era as onhoudbaar beskou sou word. Tydens die industriële omwenteling in Brittanje moes kinders van sewe jaar dikwels ononderbroke skofte van twaalf uur sy aan sy met ouer mense werk. In die reël het kinders gewoonlik ook voor sestienjarige ouderdom in die huwelik getree.

In aansluiting met wat reeds met betrekking tot die **volwassenhedskonsep** gesê is, is dié konsep dus met verloop van tyd uit verskillende perspektiewe gesien en was gevolglik vatbaar vir

interpretasies van uiteenlopende aard, en daarom vertoon die interpretasies van dié konsep 'n metabletiese karakter. Hieruit moet die indruk egter nie ontstaan dat daar verskillende soorte volwassenheid bestaan nie, maar dat daar slegs een volwassenheid is wat op 'n individuele wyse tot vergestaltung kom in die besondere bestaanswyse van elke mens (Du Plooy, *et.al.*, 1985: 153-158).

'n **Verdere metabletiese karaktertrek** van die volwassenheidskonsep en -beeld het te make met die feit dat **volwassenheid ook kultuur- en milieugebonde** is. Die vorm en inhoud van volwassenheid is derhalwe in hierdie opsig veral weens die volgende redes aan **akkulturasie** en verandering onderhewig:

Eerstens is daar nuwe vorme, sowel as inhoude van volwassenheid by die meeste van dié gemeenskappe waar akkulturasie plaasvind, aan die ontwikkel. Dit impliseer dat 'n voortdurende evaluering en herwaarderung van bestaande asook van nuwe vorme en inhoude van volwassenheid nodig is.

Tweedens lei beïnvloeding en verandering tot 'n mate van onsekerheid met betrekking tot dit wat bekend is en algemeen aanvaar word en dit wat nuut of anders is. Die gevolg is dat daar vroe gevra word soos: Is die nuwe manier van dinge doen goed? Kan dit as wenslik beskou word? Watter bedreiging hou dit in? Meestal lok sodanige veranderinge of vernuwinge heelwat weerstand by die betrokkenes uit (**vide** paragraaf 2.4 van die onderhawige hoofstuk). Sommige lede of groepe in 'n gemeenskap kan en wil verander, terwyl ander nie kan nie en ook nie wil nie. Aangesien hierdie sake gewoonlik diep geloofs- en gevoelsdimensies raak, kan dit in ernstige gevalle uitloop op bloedige konfrontasies wat vir baie jare kan duur en soms kan lei tot permanente verdeling in sulke gemeenskappe.

Derdens kan dit meebring dat die volwassenheidsbeeld vir die volwassene-wordende vaag en twyfelagtig word. Die opvoeders en begeleiers self wik en weeg en sodoende word die beeld van vroeër wat duidelik die doel was en die weg na volwassenheid sonder veel probleme uitgestippel het, vervang met 'n eksperimentele beeld wat gevolglik ook 'n eksperimentering met die weg na volwassen-

heid tot gevolg het. Dit kan kwalik anders: **die evolusie van 'n nuwe volwasse identiteit** is tans in baie gemeenskappe aan die gang en word veral deur verdere en hoër onderwysvlakke beïnvloed. Dit sal derhalwe nog verskeie jare duur voordat volwassenheid in sulke gemeenskappe weer vaste vorm en inhoud verkry.

Teen hierdie agtergrond stel die **heersende beeld van volwassenheid** in elke gemeenskap dus die doel met die opvoeding en die begeleiding van die kinders en volwassene-wordendes daar, terwyl dit ook die opvoedings- en begeleidingsweë wat gevolg behoort te word, impliseer. Opvoeding en begeleiding varieer gevolglik baie omdat dit die lewensbeskoulike sterk verteenwoordig en in die laaste plek in die lewensbeskoulike as 'n persoonlike saak tereg kom (Engelbrecht, 1990: 221).

3.2 'N PARADIGMAVERSKUIWING MET BETREKKING TOT DIE VOLWASSE-HEIDSKONSEP

In aansluiting by die agtergrond van die voorafgaande bespreking is die hedendaagse verskynsel met betrekking tot paradigmataverskuiwings reeds in hoofstuk 1 paragrafe 1 en 3.2.4 vermeld. Wiechers (1994: 25-28) wys in hierdie verband daarop dat daar ook wat die opwaartse **volwassene-wordingspiraal** betref met verloop van tyd 'n **paradigmataverskuiwing of visieverstelling** en 'n **insigwysiging** plaasgevind het.

Só is die **sentrale kenmerk van volwassenheid** dan ook oor 'n lang tydperk beskou as **verantwoordelike selfstandigheid**. Vanuit sodanige perspektief is die uiteindelijke doelwit van die begeleidingsgebeure gesien as die toenemende selfstandigwording van die volwassene-wordende en die geleidelike oorbodigwording van die begeleier. Volwassewording is derhalwe, vanuit dié teorie, direk eweredig aan selfstandigheid en omgekeerd eweredig aan afhanklikheid.

In die **idioom van Van den Berg** was daar egter met verloop van tyd met betrekking tot hierdie siening 'n **metabletiese visieverstelling** - 'n visieverstelling wat in lyn is met insigwysigings ook op ander wetenskapsgebiede, soos die **Personeelbestuur** en die Sielkunde. Dié vakgebiede beskryf onderskeidelik begrippe soos

deelnemende bestuur en 'n ekosistemiese epistemologie (in teenstelling met die sogenaamde "adversarial system"). Sodanige begrippe dui gevolglik op **samewerking** en 'n **interafhanklikheid**. Selfstandigheid verloor, in die lig hiervan, sy glans as 'n begeleidingseinddoelstelling en sak terug na slegs 'n tweede vlak op die steeds voortwentelende volwassene-wordingspiraal.

Die volwassene-wordende beweeg dus **vlaksgewys vanaf afhanklikheid, deur selfstandigheid na interafhanklikheid** wat hedendaags as die **sentrale eienskap van volwassenheid** beskou kan word.

In die lig hiervan dui die stigting van **interafhanklike verhoudings** (relasionaliteit) derhalwe op een van die mens se mees fundamentele handeling en is die eie eksistensie as medemenslike betrokkenheid steeds 'n by-en-met-die-ander-wees. Dit dui dus op in-die-wêreld-wees-saam-met-ander. Waar geen verhouding in wedydse afhanklikheid gevolglik moontlik is nie, daar kan ook geen **mede-syn** (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 3) aangetref word nie, en sonder sodanige mede-syn kan ook geen mens werklik mens wees en word nie. Elke betrekking met 'n ander veronderstel openheid, terwyl openheid weer ontmoeting moontlik maak.

Die wêreld, en dus ook die **arbeids- en bestuurswêreld**, is dit wat die mens in interafhanklikheid met ander deel, en dit is dan ook hierdie deelneming aan dieselfde wêreld wat medemenslikheid moontlik maak. Die mens se ontdekking van sy wêreld is terselfdertyd ook ontdekking van diegene wat net soos hy oop staan vir die wêreld, en daarom kan hy as openheid beskou word en is die mens dus tot ontmoeting met die ander in staat (Landman & Gous, 1969: 55-56). Ook tydens die **arbeids- en bestuursgebeure** is hierdie **interafhanklikheid** gevolglik van besondere belang, soos ook reeds geblyk het uit die besprekings rakende die medesynsbetrokkenheid van die mens as synde-kultuurwese, -arbeidswese en -bestuurswese (**vide** hoofstuk 2 paragrawe 3, 6-8).

Die voormelde interafhanklikheid beteken in **agogiese konteks** beskou dat die arbeids- en bestuursetiese-volwassene binne die arbeids- en bestuursmilieu die volwassene-wordende met die **ooutentieke volwassenheidsbeeld as norm** sal lei en begelei tot arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid.

In die volgende paragraaf sal daar egter aangetoon word dat hierdie **volwassenheidsbeeld** weens bepaalde destruktiewe invloede en die daarmee gepaardgaande leefwêreldlike openbaringswyses, binne die teenswoordige etiese begeleidingswerklikheid verwring geraak het asook die wording van die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende daardeur gerem geword het.

3.3 'N METABLETIESE BLIK OP DIE OUTENTIEKE VOLWASSENHEIDSBEELD

In sodanige verband is daar ook reeds in hoofstuk 1 paragraaf 3.1.1 daarop gewys dat die bereiking van arbeids- en bestuurs-etiese-volwassenheid, deur middel van toereikende begeleiding, die **natuurlike bestemming** van elke volwassene-wordende is. Die volwasse bestuurder moet hom egter nie net steun nie, hy moet ook 'n **voorbeeld van eties-selfstandige en verantwoordbare arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** aan die volwassene-wordende voorleef sodat die volwassene-wordende daardeur geïnspireer kan word om toenemend soos die volwasse arbeids- en bestuursmens te word (**vide** hoofstuk 2 paragrawe 7 & 8).

Ongelukkig is **volwassewording** in die teenswoordige snel veranderde wêreld waarin die kontemporêr-moderne mens hom bevind, nie meer so vanselfsprekend of maklik soos in vroeëre tye nie. Intendeel, die bereiking van volwassenheid op **alle fronte van die lewe** word al hoe **moeiliker** en al hoe meer **gekompliseerd** en in baie gevalle **selfs onmoontlik**. Thomas (1968: 36-37) ondersteun sodanige standpunt met die woorde:

"... de huidige maatschappij met zijn hevige dynamiek en diepgaande veranderingen dit volwassenworden steeds moeilijker maken."

Coetzee (1975: 147) wys in dié verband daarop dat daar in die **hedendaagse metabletiese samelewingsorde** gevind word dat die volwassene-wordende wil word en wees, maar dat daar geen nastrewenswaardige en dus appèllatiewe voorbeeld vir volwassenheid bestaan nie. Met ander woorde, 'n idee waarvoor gelewe kan word, ontbreek. Dit beteken dat die volwassene-wordende groot wil wees en word, maar dat hy **geen duidelike voorbeeld het wat bestrewenswaardig** is nie, omdat die norme aan die hand waarvan die idee van

volwassenheid uitgeken kan en behoort te word, nie aantreklik is nie of nie behoorlik uitgestal of sigbaar gemaak word nie. Die volwassene-wordende bereik derhalwe liggaamlike volgroeidheid terwyl hy eintlik nog sedelik onvolwasse is (SAW, no 5). Gevolglik kan hy self die lewe van die volwassene nie betree nie. As "halfwas" is hy aan homself oorgelaat, maar is nog geensins selfstandig nie. Die volwassene-wordende gebruik dus die dinge wat tot die volwassene behoort, maar kan die inhoude daarvan nie behoorlik verwerk nie. Sodanige gesitueerdheid dui daarop dat die **begeleiding** van die volwassene-wordende tot volwassenheid **gebreklik of ontoereikend verloop** en dat die volwassene-wordende gevolglik oor die sogenaamde **drempel** tussen volwassene-wordende-wees en volwassene-wees gestamp word, met katastrofale gevolge vir die moderne samelewing (Landman & Gous, 1969: 81-82).

Voormelde dilemma waarin die volwassene-wordende homself teenswoordig bevind, is te wyte aan die feit dat die **volwassene-wordende-wêreld en die volwasse-wêreld geskeie wêreldes** geword het. Dit gebeur omdat die voorbeeld van volwassenheid nie meer sin en inhoud deur die volwassene se voorlewing en meelewing toon nie, en gevolglik veroorsaak dat die volwassene-wordende meestal net moet hoor van 'n volwasse-wêreld, maar nooit die sinvolheid daarvan sien of beleef nie. Daarmee saam is die volwasse mens van die twintigste eeu se **lewenswaardes** in toenemende mate onderworpe aan **geweldig vinnige, diep-ingrypende veranderinge** (Alberts, 1969: 47). As gevolg van sodanige gesitueerdheid word die mens se lewenswaardes in die huidige omstandighede al hoe meer **gerelativeer**, met ander woorde, daar word 'n meervoudige betekenis aan sy waardes toegeken sodat die oorspronlike betekenis en invloed daarvan óf sy lewe heeltemal verander óf 'n totaal nuwe betekenis kry. Dit is juis die hedendaagse dilemma dat waardes en norme 'n nuwe meervoudige invloed op die mens uitoefen. Van den Berg (1970: 46) wys egter daarop dat dit nie net waardes en norme is wat meervoudige betekenis verkry nie, maar dat **toenemende polivalensie** veroorsaak dat:

"Elke handeling, elke zaak en daarmee elk woord bezitten niet één maar steeds vele betekenissen."

Dié situasie veroorsaak dat die **eietydse volwassene**, en by impli-

kasie dan ook die **arbeids- en bestuursetiese-volwassene**, vandag nie altyd meer weet wat **reg of verkeerd, goed of sleg** is nie. Die gevolg hiervan is dat ook die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende so toegerus word dat hy self ook twyfel oor wat reg en goed is en dit veroorsaak weer dat sy waardeverwysingsraamwerk hom daarvan weerhou om sy arbeidslewe sinvol te rig (**vide** paragraaf 2.5 van die onderhawige hoofstuk). 'n Verwarde en onsekere volwassene-wordende word gevolglik in 'n snel veranderende, polivalente wêreld blootgestel aan **nuwe werklikhede**, wat om besit van sy gees stry en om hom van sy outentieke menswaardigheid (**vide** hoofstuk 5 paragraaf 4.9) te beroof (Kriel, 1987: 65).

Ambivalente, polivalente, norminkonsekwente of selfs normlose optrede van volwassenes maak dit derhalwe vir die volwassene-wordende onmoontlik om sy **waardeverwysingsraamwerk** so te vorm dat hy invloede vanuit sy leefwêreld kan toets en evalueer (Van der Merwe, 1978: 31). Van den Berg (1970: 46-47) wys tereg daarop dat 'n volwassene-wordende wat:

"...naar deze pluriforme en polyvalente volwassenheid toegroeit, ontmoet haast onoverkomelijke moeilijkheden. Elke stap die het doet om volwassen te worden, is een stap in de mist der polyvalenties..., het polyvalente bestormt hem weerloos en doet hem terugdeinzen." (Eie beklemtoning.)

Uit die voorafgaande eksplikasie kom dit dus duidelik na vore dat die arbeids- en bestuursetiesevolwassene-wordende binne die **eie-tydse veranderde en veranderende arbeids- en bestuursmilieu** al hoe meer aan polivalente invloede blootgestel word. Sodanige polivalente invloede laat hom dikwels onmenslik optree sodat daar geen sprake van sinvolle gedying tot outentieke arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid is nie, en gee hy derhalwe nie deur sy leefwyse gestalte aan die goeie en die skone wat so kenmerkend van outentieke volwassenheid is nie. Dit lei daarom geen twyfel nie dat **waardes en norme** as die noodsaaklike "**conditio sine quo non**" van volwassenheid beskou kan word en dat 'n relativering van waardes of 'n polivalensie (meervoudigheid) van invloede die volwassenhedsbestemming van die volwassene-wordende bemoeilik en selfs in sekere gevalle onbereikbaar maak. Sulke omstandighede

veroorzaak selfs dat baie volwassene-wordendes **koersloos ronddeb-ber op 'n normlose lewensee** (Van der Merwe, 1978: 3, 31).

Uit wat tot dusver gesê is, kan daar derhalwe sonder enige teen-spraak **konstateer** word dat die kontemporêr-moderne **arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende** hedendaags gekonfronteer word met 'n **arbeids- en bestuursetiese-volwassenheidsbeeld** wat die ken-merk van **verwyderdheid en onsigbaarheid** vertoon.

4. SAMEVATTING

Die **eietydse bestuurder** bevind homself tans nie net in sy privaat hoedanigheid binne 'n komplekse samelewingsorde nie, maar bevind homself ook in sy beroepshoedanigheid binne 'n komplekse arbeids- en bestuursmilieu. Binne hierdie milieu word die bestuurder as gevolg van die snelle ontwikkelinge ten opsigte van die **tegnolo-gie, ekonomie sowel as politiek**, deurlopend gekonfronteer met veranderinge en aanpassings, sowel as die soeke na antwoorde.

Wat **tegnologiese** vernuwing betref het dit oor die afgelope drie dekades "epidemiese" afmetings aangeneem. Die tegnologie het 'n belangrike element van die kontemporêr-moderne mens se lewe ge-word, met 'n uitwerking wat voortdurend toeneem. Daarom bestaan daar veral groot besorgdheid dat die moderne tegnologie reeds so ver ontwikkel het in terme van doeltreffendheid en meganisasie dat **menslike en omgewingswaardesisteme** nie net daardeur bedreig word nie, maar dat talle tradisionele waardes en norme ook reeds deur die toedoen daarvan gesnuwel het (**vide** paragraaf 2.1 van die onderhawige hoofstuk). Die tegnologie speel verder 'n be-langrike rol in produktiwiteit (**vide** hoofstuk 3 paragraaf 4.2.7), deurdat dit ook 'n nasionale, sowel as organisasievraagstuk tot gevolg het.

Daar word gevolglik dikwels sosiale en politieke kommer uitgespreek oor die voormelde wyses waarop die tegnologie die heden-daagse mens se lewenswyse en werk (bestuur) beïnvloed en of dit nog wenslik en beheerbaar is (Du Preez & De Jager, 1990: 248-249). In hierdie verband is daar in paragraaf 2.1 van hierdie

hoofstuk ook reeds aangedui dat die vrae met betrekking tot dié toenemende mag van die tegnologie inderwaarheid nie gaan oor die wetenskap en die tegniek nie, maar handel dit oor **morele vrae ten opsigte van wat reg of verkeerd en aanvaarbaar of onaanvaarbaar is.**

Rakende die invloed van veranderinge op die **ekonomie** wys Van der Walt (1990 [b]: 41) daarop dat:

"Ons **ekonomie en ons bestuurspraktyke is in 'n krisis.** Dink maar aan hardnekkige inflasie, groeiende werkloosheid en skreiende armoede by baie. En dink maar 'n bietjie aan al die feitlik onoplosbare probleme, moeilike keuses, felle gewetenswroeging en ondraaglike spanning waaraan talle bestuurders van 'n onderneming daagliks onderworpe is."

Wat **politieke veranderinge** betref staan Suid-Afrika tans nog maar net aan die begin van nuwe en ingrypende veranderinge. Die **klem** met betrekking tot hierdie veranderinge val dan ook hedendaags wat arbeid en bestuur betref veral op die kwessies van **gelykbergtiging, ewekansigheid en billike arbeidspraktyke "sonder"** oorweging van ras, kultuur en herkoms, terwyl onder andere **regstellende optrede** en die **demokratisering van die werkplek** asook die **mag en regte van werkers en vakbonde** 'n baie belangrike rol hier te speel het.

Dit is binne die huidige bestuursmilieu dan ook die verkryging van hierdie **toenemende mag en gesag** waardeur die vakbonde en werkers die **magsbasis** verkry wat teen werkgewers gebruik word. Tydens sodanige gebeure word die bestuur dus in 'n toenemende mate gedwing en geforseer tot verandering en aanpassing deurdat daar toenemende druk toegepas word en vereis word dat bestuur van hul vroeëre **bestuursalleenreg** moet afsien of afstand moet doen. Dié toedrag van sake word ook verder deur die nuwe arbeidswetgewing bevorder en beklemtoon.

Die voormelde gevolglike verskille in die idees, sienings en ingesteldhede tussen werkgewers (bestuurslui) en werknemers ten op-

sigte van regstellende optrede en die demokratisering van die werkplek is tans een van die belangrikste **probleemareas** binne 'n reeds **tegnologies en ekonomies geskonde arbeids- en bestuursmilieu**. Soos dit ook reeds geblyk het kan daar selfs sprake van 'n **eties of moreel geskonde arbeids- en bestuursmilieu** wees.

In aansluiting hierby en verwysende na werkers se regte, kan sodanige regte in werklikheid beskou word as **morele aansprake** wat werkers teenoor medewerkers, asook werkgewers en die bestuur maak. Maar hierdie regte dui egter ook op **wedersydse morele aansprake**, wat beteken dat ook die bestuur en werkgewers morele aansprake teenoor die werknemer moet kan maak, soos dat hy byvoorbeeld sy verpligtinge waarvoor hy vergoed word, moet nakom. Of dit egter nog hedendaags altyd die geval is bly 'n ope vraag!

Wanneer **bestuursetiek of normatiewe bestuur** dus teen die voormelde agtergrond gedefinieer word as synde die **normatiewe raamwerk** waarbinne 'n organisasie en sy mense dink, doen, arbeid en bestuur (**vide** hoofstuk 1 paragraaf 3.3.2), ontstaan die vraag pertinent of bestuursetiek binne 'n onderneming ook **politieke etiek en statutêre etiek** behoort in te sluit, en wat dus as norme sal geld.

Die antwoord is geensins eenvoudig nie, maar wil dit tog blyk of arbeids- en bestuursetiek tans in 'n groot mate polities gesproke deur die konstitusionele raamwerk bepaal word en verskuif die klem derhalwe na die bestuur van partypolitieke aktiwiteite as 'n integrale deel van ondernemings/organisasies/instansies se besigheids-, bedryfs- en bestuursplanne.

Die **gevolgtrekking** waartoe teen die voorafgaande opmerkings gekom kan word, is dat die huidige situasie binne die arbeids- en bestuurswêreld 'n **ernstige toets vir die bestuursetiek** van beide die onderneming en bestuur is, maar ook van elke individuele bestuurder afsonderlik asook gesamentlik.

Die **suksevolle bestuur van etiek** het egter nie net te make met die voormelde bestuur van die invloed van tegnologiese, ekono-

miese en politieke veranderinge nie, maar dit het ook te doen met die suksesvolle en effektiewe bestuur van organisasie- en organisasiekultuurveranderinge, multi-kulturaliteit en kulturele diversiteit asook die weerstand teen verandering.

Hiervoor is **visie, innoverende denke en pro-aktiewe optrede** deur sowel die bestuur as die werknemers van 'n organisasie hedendaags van kritiese belang en verg dit 'n positiewe houding van aanpassing en verandering **versus** 'n houding van weerstand.

Brits-Scheepers (1995: 19) beklemtoon ook die belangrikheid van sodanige ingesteldheid deur daarop te wys dat:

"Workers should be orientated to expect and welcome regular change, to think pro-actively, to see change as a friend rather than an enemy, and to use change as an aid to obtain a competitive advantage."

Dat weerstand teen verandering deesdae 'n realiteit binne baie organisasies/ondernemings is, en dat dit op 'n verantwoordelike en bekwame wyse bestuur moet word, is nie te betwyfel nie. Ongelukkig het dit uit die bespreking van organisasie- en organisasiekultuurverandering (**vide** paragraaf 2.2 van die onderhawige hoofstuk) duidelik geblyk dat daar in Suid-Afrika 'n groot leemte bestaan ten opsigte van **transformasieleierskap**. Met ander woorde, daar bestaan teenswoordig 'n groot **tekort aan leiers** nie bestuurders nie, **wat organisasies kan verander**.

In aansluiting by die voorafgaande bespreking het hierdie snel veranderende bestuursmilieu egter ook 'n belangrike invloed op menige eietydse bestuurder se **selfbestuur**. Dit wil sê, die bestuurder se **bestuur van sy eie waardes** wat teen 'n bepaalde **etiese besluitnemingsraamwerk** geskied. Dié waardes wat ter sprake is verwys dus ook na die persoon se gehuldigde waardes wat elke dag 'n invloed het op sy totale handel en wandel, en in die onderhawige geval in verband staan met sy arbeids- en bestuursverpligtinge. Die bestuurder moet verder ook in sy **waardebestuur** verantwoordelikheid kan aanvaar vir **nie-materialistiese waardes** asook die bestuur van veelvuldige en soms botsende prioriteite.

Sy **self- en waardebestuursfunksie** moet derhalwe nie net vir hom uit "tegniese" bestuursvaardighede en rasionele reëls bestaan nie, maar moet daar 'n **normatief-etiese raamwerk** bestaan waarbinne self- en waardebestuur moet geskied en wat ook as meet- en riggsnoer sal dien vir sy onderlinge verhouding met andere (**vide** hoofstuk 5 paragraaf 5).

Ongelukkig het hierdie prys van waarheid (**bestuursetiek**) onder die druk van die voormelde geweldige tempo van verandering en die gepaardgaande invloede, in menige geval plek gemaak vir 'n bestuursetiek waarin selfonderhoud asook selfbehoud voorkeur geniet bo die verantwoordelikheid om op spontane wyse etiese oortuigings uit te leef en om die onetiese aktief en aggressief te beveg. Verder, alhoewel daar nie aktief meegedoen word aan sodanige onetiese praktyke nie, blyk dit tog dat baie bestuurders wat wel moreel gekonfroteer word met voormelde dilemmas en gevolglik verstregel raak in onetiese praktyke wat skreiend bots met hul eie persoonlike morele oortuigings, eerder **konformeer** deur daarvoor te swyg. Hierdie vrees vir die implikasies om dit teë te gaan, maak daarom die deler (kennisdraer) net so goed soos die steler. Die resultaat van die self- en waardebestuur van beide die voormelde bestuursgroepe kan derhalwe daartoe lei dat hulle nie net totale beheer oor hulself verloor nie, maar kan hul selfbeeld ook taan, frustrasies kan toeneem en oorheers, terwyl skuld en verwyf in omvang en uitwerking toeneem. Daarom kan dié selfverwaarlosing wat intree ook lei tot persoonlike disintegrasie met ernstige fisiese en psigiese gevolge.

Dit is dan ook veral hierdie skrikwekkende toename en omvang in **gebreklike self- en waardebestuur** wat gekenmerk word deur die **etiese erosie** wat mense se vastigheid en selfstandigheid aftakel en hul etiese fundamente wegkalwe.

Waar dié gebrekkige self- en waardebestuur veral duidelik na vore tree, is daar waar die strewe na sukses en materiële welvaart teen elke prys die **norm vir die arbeids- en bestuurslewe van 'n bestuurder** geword het. Hierdie groter sug na besittings gee nie net aanleiding tot ongekeerde sosiale kompetisie en statusbewustheid nie, maar hierdie mens is ook so besig om op eerlike en **oneerlike wyses** aardse besittings te vergader dat hy tydens die ge-

beure kontak verloor met sy medemens, sowel as met homself. So-
danige sug na materiële welvaart lei dan daartoe dat hy opgaan
in 'n **sinlike kultuur** waarin die klem val op materiële waardes
ten koste van sosiale en geestelike waardes. Sodoende word sy
gewete verdring deur die najaag van die materiële, terwyl hy "be-
sigheid is besigheid" as verskoning vir sy **oneerlikheid** aanbied
(Pretorius, 1988: 107). Die omvang van **hierdie oneerlike en mis-
dadige gedrag** word soos volg deur Kelly (1990: 75) beskryf:

"In the light of numerous major cases of fraud and corrup-
tion that have recently come to light in South Africa, it
is generally conceded that the **ethical climate** in business
and government administration in our country urgently needs
to be improved." (Eie beklemtoning.)

Dat hierdie toedrag van sake juis aan die bestuurskorps in Suid-
Afrika toegeskryf kan word, het reeds geblyk uit die opmerking
in hoofstuk 3 paragraaf 4.2.7, waar vermeld is dat bykans 80% van
die miljoene rande wat deur witkraagmisdadigers gesteel word **in
die sakke van bestuurders beland**.

Hierdie situasie laat Voster (1990: vii) opmerk en vra:

"Present-day South Africa is experiencing an increasing
amount of corruption, fraud, theft, robbery and, to many,
unacceptable actions in the marketplace. The **question
arises** as to whether these actions form part of a **new 'mo-
rality'**, or whether they are **signs of the inability of a
society to cope** with a process of **transition and transfor-
mation**, which has a direct influence on **morality**." (Eie
beklemtoning.)

In 'n tyd wat gevolglik gekenmerk word deur **omvangryke morele
verval** en waarin norme en waardes gerelativeer, geminimaliseer
en genihiliseer word, kan die hedendaagse mens, en derhalwe ook
die eietydse bestuurder, nie meer altyd **onderskei tussen wat reg
en verkeerd** is nie (**vide** hoofstuk 1 paragraaf 2; paragrawe 2.1
en 2.5 van die onderhawige hoofstuk), en verkeer diesulkes dus
volgens Pretorius (1988: 120) in 'n **normkrisis**.

Hierdie normkrisis dui derhalwe daarop dat daar vryheid vir almal en alles heers, terwyl norme al minder tel en verder ook aan voortdurende verandering onderhewig is. Sodanige situasie het daarom tot gevolg dat ook die **eietydse begeleier (bestuurder) en die begeleiding (ondergeskikte)** in laasgenoemde se normverwerking deur verskeie sosiale instansies en sosiale groeperinge beïnvloed word, sodat daar nie meer vandag vir hom 'n **vaste en gedetailleerde normsisteem** bestaan nie (maatskaplike normpluralisme). In hierdie **gekompliseerde begeleidingsgebeure** (binne bestuursverband) word aan die begeleiding, met beklemtoning en intensiteit, veelvuldige en soms ver uiteenlopende en teenstellende norme voorgehou. Sodoende word gevestigde waardes en norme laat vaar, en is daar onsekerheid ten opsigte van nuwes, wat weer lei tot 'n **lewensonsekerheid wat ook begeleidingsonsekerheid beteken**.

Hierdie gesitueerdheid van die teenswoordige bestuursmens gee aanleiding tot 'n onsekere en gekompliseerde lewensbestaan waar die onsekerheid en gekompliseerdheid ook deursuur na **andragogiese normkeuses**, wat verder bydra tot 'n steeds moeiliker wordende begeleidingsopgawe (**vide** hoofstuk 1 paragraaf 2).

Teen hierdie agtergrond ontstaan die vraag dus: Hoe kan die begeleier of bestuurder rigtinggewende norme en waardes met beslistheid en sekerheid aan die begeleiding (ondergeskikte) voorhou as hy self in onsekerheid daaroor verkeer, as hy hom in 'n **normkrisis-situasie** bevind?

Die gevolge wat hierdie normkrisis-situasie, waarbinne menige hedendaagse bestuurder homself bevind, vir die **bestuurseties- ageinsgebeure** inhou, word vervolgens op treffende wyse deur Levitz (1994: 23) verwoord wanneer sy sê:

"Its all very well to talk of ethics and values and mean them for everyone else.

If managers don't set examples, or if they cannot inspire their staff to accept them, ethics and values become academic exercises at best and meaningless terms at worst."
(Eie beklemtoning.)

Dit is dus juis die begeleiding (ondergeskikte) se **nood aan genormeerde begeleiding en voorlewing** wat binne die veranderde en veranderende bestuursmilieu afwesig is as gevolg van die voormelde normkrisis waarin die bestuurder homself bevind, en wat meebring dat ook die begeleiding nie tot toereikende arbeids-etiese-volwassenheid kan gedy nie. Gevolglik bestaan daar verder die gevaar dat die begeleiding self ook aan die normlose, normlose en norm-inkonsekwente gedrag van die bestuurder kan meedoën.

Die eis wat dus aan die hedendaagse bestuurder gestel word, is dat sy **etiese voorlewing** op geen onduidelike wyse gekenmerk moet word deur sy navolging van die behoorlikheidseise, om sodoende **as voorbeeld te kan dien** vir die begeleiding (ondergeskikte) oor hoe sy eie arbeidslewe in etiese verband daaruit behoort te sien.

Dit impliseer dat die bestuurder aan die begeleiding die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** as voorbeeld van genormeerheid moet voorleef, **want suksesvolle bestuursbegeleiding sonder waardes en norme as meet- en rigsgaande is ondenkbaar.**

In die lig van hierdie opmerkings sal daar in **Hoofstuk 5** 'n normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid in metableties-andragogiese perspektief gestel word.

5. VIERDE PROBLEEMSTELLING

Dit is teen die voorafgaande agtergrond met betrekking tot die metableties-eksemplariese blik op die **arbeids-** (vide hoofstuk 3) en **bestuursetiese-gebeure** (vide die onderhawige hoofstuk) binne die teenswoordige arbeids- en bestuursmilieu, dat daar in die volgende hoofstuk antwoorde op die volgende vrae gesoek sal word:-

- ◆ Wat behels arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid as begeleidingsdoel?

- ◆ Wat behels die wesensaard van 'n eie lewensopvatting binne 'n gebalanseerde lewensuitkyk?
- ◆ Hoe sien die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid en die daarmee gepaardgaande kriteria daaruit?
- ◆ Hoe geskied die praktykwording van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid?
- ◆ Hoe sien die spesifieke aard en wese van 'n etiese gedragskode daaruit?

HOOFSTUK 5

'N NORMBEELD VAN ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID IN METABLETIES-ANDRAGOGIESE PERSPEKTIEF

1. INLEIDENDE TERUGSKOU

Alvorens daartoe oorgegaan word om 'n **andragogiese perspektief** te stel met betrekking tot 'n normbeeld van arbeids- en bestuurs-etiese-volwassenheid, word dit nodig geag om eers kursories 'n blik te werp op die **metabletiese beeld van die ageinsgebeure** wat in arbeids- en bestuursetiese verband tot dusver uitgediep is. Sodanige terugskou is nodig, aangesien die voorafgaande hoofstukke die uitkoms verteenwoordig van 'n poging om dit wat in die betiteling van dié studie gesuggereer word, langs fenomenologiese weg te verantwoord.

In **Hoofstuk Een** is daar in die inleidende opmerkinge melding daarvan gemaak dat die veranderde en veranderende kontemporêr-moderne wêreld hand aan hand gaan met onder andere **verskuiwings** ten opsigte van insig, houdings en ook waardes en leefwyses. Die hedendaagse mens leef dus in 'n sekere sin in twee uiteenlopende noëtiese wêrelde, te wete 'n wêreld wat gekenmerk word deur tegniese en tegnologiese orde en duidelikheid en 'n wêreld wat gekenmerk word deur persoonlike en sosiale wanorde en verwarring. Sodanige verwarring kan dan ook twee uiterste reaksies na vore bring, naamlik óf 'n gebiedende gevoel dat die bestaande summier verander moet word, óf 'n strewe na weerstand teen verandering.

Dit is algemeen bekend dat Suid-Afrika teenswoordig in verskeie opsigte, onder andere tegnologies, ekonomies asook polities in 'n tyd van verandering is. **Radikale verandering** soos wat daar tans op hierdie gebiede voorkom, impliseer gewoonlik enersyds 'n moment van gevaar en andersyds 'n moment van geleentheid as keusemoontlikheid. Die denk- en normverskuiwing of -wisseling, en -ook visieverstelling en insigwysiging wat die uitoefening van hierdie keuses met verloop van tyd tot gevolg het, staan hedendaags bekend as **paradigmaverskuiwings**.

Drie **kernbegrippe** wat in die onderhawige studie, naas die **etiese**, sentraal staan is **arbeid, bestuur en volwassenheid**. Derhalwe is dit in die vooruitsig gestel dat daar in terme van paradigmatver-skuiwings, maar dan ook in die idioom van J H van den Berg spesifiek met die **klem op 'n metabletiese visieverstelling**, ook wat betref "**etiese**" kwessies, in Hoofstukke Drie en Vier in meer besonderheid na hierdie konsepte gekyk sou word.

Voorts is aangetoon dat juis die onpersoonlike en komplekse aard van die teenswoordige arbeids- en bestuursmilieu tot gevolg het dat die eietydse arbeids- en bestuursmens, betreffende die voor-melde "etiese" kwessies, nie altyd meer 'n duidelike onderskeid kan tref tussen wat as "**reg**" en wat as "**verkeerd**" beskou moet word nie, en daarom verkeer diegene wat daardeur geraak word in 'n **normkrisis**.

Hierdie situasie gee gevolglik aanleiding tot 'n onsekere en gekompliseerde arbeids- en bestuurslewe waar sodanige onsekerheid en gekompliseerdheid ook die **andragogiese normkeuses** beïnvloed en dus bydra tot 'n steeds moeiliker wordende **arbeids- en bestuursetiese-begeleidingsopgawe**.

Dit is derhalwe ondenkbaar om te begryp hoedat menige bestuurder wat homself in dié omstandighede bevind, teenswoordig nog die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** aan hul begeleideling (ondergeskiktes) kan voorhou en voorleef as hulle self ook nie as sodanig gereken kan word nie.

Met hierdie opmerkings is die aktualiteit van die onderhawige studie nou duidelik in fokus gestel. Kortom: Die strekking van hierdie hoofstuk het aan die lig gebring dat die sentrale tema dié van **normatiewiteit in noue samehang met eties-synde as grond-vorm van menswees** moet wees.

In **Hoofstuk Twee** is die wesensaard van die mens aan die orde gestel. Die wyses van menswees is belig om aan te toon dat die mens nie net as synde-in-die-wêreld-wees beskou moet word nie, maar dat hy in sy **uitsonderingsposisie** as synde-onderweg-wees ook 'n kultuur-, arbeids- en bestuursweese is wat noodhebbend- en hunkerend-synde is. Hierdie uitsonderingsposisie wat die mens onder

die lewende syn bekleed, word derhalwe aan hom toegeken omdat hy van alle lewende wesens die enigste is wat leef en ander **begelei** aan die hand van **behoorlikheidseise**. Dit beteken dat daar van die mens verwag word om gehoorsaamheid aan behoorlikheidseise te betoon, dit as hoogs waardevol vir sy lewe van keuse en handeling te beskou en dat sy hele lewe deur waardes en norme, met ander woorde deur die etiese gerig behoort te word. Uit die voormelde ontologies-antropologiese fundering van die etiese as modus van menswees het dit dus geblyk dat eties-synde 'n grondliggende rol in elke modi van menswees vervul. Trouens, **sonder eties-synde sou die mens nie as mens ("anthropos") gereken kon word nie**. Die slotsom waartoe gekom is, is dat menswees sonder normatiwiteit as eties-synde ondenkbaar is. Om hierdie rede is waardes en norme van kardinale belang vir die begeleidingsgebeure, aangesien die begeleiding (ondergeskikte) as volwassene-wordende in die arbeids- en bestuursituasie slegs tot sinvolle volwassenheid kan gedy indien die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** op verantwoordelike wyse deur 'n volwasse arbeids- en bestuursmens, dit wil sê sy bestuurder, aan hom voorgehou en voorgeleef word. Die **aktuele vraag** wat na aanleiding van dié opmerking na vore gekom het, is hoedanig die mens as eties-synde wese se situasie in die kontemporêr-moderne arbeids- en bestuursmilieu daaruit sien.

Die beantwoording van die bovermelde vraag het die skrywer genoop om in **Hoofstuk Drie** en in noue verband daarmee saam ook in **Hoofstuk Vier** 'n metableties-eksemplariese blik te werp op volwassewording asook op die arbeids- en bestuursetiese-ageinsgebeure binne die teenswoordige arbeids- en bestuursmilieu. Hieruit blyk dit duidelik dat die **gedagte van veranderlikheid** die sentrale gedagte is waaroor dit handel in hierdie hoofstukke. Die hedendaagse veranderde en veranderende wêreld wat deur die mens betree is, word derhalwe omskryf as die **werklikheid van verandering** en omsluit die totale menslike werklikheid. Volwassewording en ook die arbeids- en bestuursagogie in die algemeen en etiese-begeleiding in die besonder het dus ook nie die hedendaagse neiging tot verandering vrygespring nie. 'n Radikale deurskouing en deurdinking van die begeleidingswerklikheid binne arbeids- en bestuursverband het duidelik aan die lig gebring dat die mens as 'n besondere daarwees in die lewenswerklikheid dan ook 'n teenwoordigheid

as openheid is wat sowel 'n gerig-wees-op (intensionaliteit) en 'n oopstaan-vir die werklikheid beteken. Verder is 'n **historiese verloop van die werklikheid van dinamiese verandering** in beide volwassewordings- as arbeids- en bestuursverband verbeeld en is daar ook aangetoon dat verandering en tyd onlosmaaklik aan mekaar verbind is, met die gevolg dat met die verloop van tyd die tempo van verandering toeneem.

As 'n breë inleidende agtergrond het 'n verdere skou op die arbeids- en bestuursmilieu aan die lig gebring dat die eens kontinue en stabiele karakter wat die arbeidswêreld vertoon het, veral sedert die beëindiging van die Tweede Wêreldoorlog, radikaal verander het. Veranderinge het teen 'n steeds toenemende tempo feitlik alle fasette van die mens se lewe oorheers. Die mens is gevolglik tot in sy diepste wese deur hierdie veranderinge geraak met die gevolg dat die eietydse mens met 'n verstommende verskeidenheid lewensopvattinge en lewenswaardes gekonfronteer word.

Hierdie uiteenlopendheid en veelheid van lewensvorme en lewensnorme en daarmee gepaardgaande ook waardes en norme wat gerelativeer, geminimaliseer en genihiliseer word, het die hedendaagse arbeids- en bestuursmens in 'n **etiese- of normkrisis** gedompel. Dié krisis gee dan ook daartoe aanleiding dat die mens dit **moeilik vind** om in die arbeids- en bestuursituasie altyd te kan **onderskei tussen wat reg en wat verkeerd is**. Derhalwe is dit veral sodanige krisis wat duidelik sigbaar word in die normloosheid en normloosheid van die hedendaagse arbeids- en bestuursmens, en het dit verder ook 'n lewensonsekerheid wat ook begeleidingsonsekerheid beteken by die volwasse arbeids- en bestuursmens tot gevolg.

Die volwasse arbeids- en bestuursmens wat in arbeids- en bestuursetiese verband in hierdie begeleidingsonsekerheid vasgevang is, is dus beswaarlik daartoe in staat om self die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** aan sy begeleiding as nog volwassene-wordende voor te hou en voor te leef. Sodanige situasie dompel gevolglik ook die volwassene-wordende in 'n **etiese- of normkrisis**, wat dan dreig om hom te verwar en te ontspoor.

Teen die voormelde agtergrond is daar ook aangetoon dat die **teenswoordige verwyderings- en onsigbaarwordingstendens van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** wat bespeur word, onder andere toegeskryf kan word aan **talle destruktiewe invloede** binne die veranderde en veranderende arbeids- en bestuursmilieu, soos byvoorbeeld tegnokratisering, gelykskaking, massafikasie en toenemende welvaart. As die gevolg van sodanige invloede sien die volwassene-wordende nie meer altyd hoe mense ordentlik behoort te lewe nie, maar sien hy in die woorde van Van Zyl (1973: 127) hoe die volwassenes:

"...**onredelik, onsedelik en onmenslik lewe**. Dit moet hulle ook verwerk, juis met behulp van die ... (begeleidingshulp). Die volwassene-wordende se **antwoord op die invloede** is onvoorspelbaar." (Eie beklemtoning en invoeging tussen hakies.)

Hierdie toedrag van sake veroorsaak dat menige volwassene-wordende se arbeids- en bestuursetiese-begeleiding en derhalwe ook sy gedying tot die **sinvolle uitlewing van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** nie tot verwerkliking kan kom nie, omdat die bestuurder in baie gevalle sêlf nog nie of nie meer kán onderskei tussen wat aanvaarbaar en onaanvaarbaar, reg en verkeerd en goed en sleg is nie.

Gepaardgaande hiermee volg dus dikwels dan ook sekere **onetiese leefwêreldlike openbaringswyses**, soos diefstal, bedrog en korrupsie. Dit beteken dat die bestuurder as etiese wese ontrou aan homself is, sowel as aan sy organisasie en gemeenskap se sedelik-juridiese en kultuur-historiese norme as rig- en meetsnoere vir sy lewe van keuse; en dit dui tereg daarop dat die **bestuurder sy vryheid skendend in sy wêreldkonstituering aanwend**. Onder sulke omstandighede is daar dus sprake van **ontsporing** en daarom kan die bestuurder wat deur sy skendende leefwêreldlike openbaringswyses onverskillig teenoor gehuldigde norme staan of homself daarvan onttrek, om watter rede ookal, beslis as 'n ontspoorde geïdentifiseer word.

Die gevolg van die voormelde situasie is dat sodanige bestuurders se arbeids- en bestuursetiese-begeleiding as **ontoereikend** geti-

peer kan word, en dat die volwassene-wordende wat aan dié omstandighede blootgestel word, derhalwe self ook blyke van ontoereikendheid en ook 'n gebrekkige uitlewing van die normbeeld van arbeid- en bestuurs-etiese-volwassenheid kan toon. Hierdie volwassene-wordende kan selfs ook as gevolg van die ontoereikende begeleiding en swak voorbeeld van die bestuurder meedoen aan sy onetiese leefwêreldlike openbaringswyses en sodoende ontspoor.

Die voorafgaande **kursoriese blik op die eerste vier hoofstukke** kan nou afgesluit word deur **met reg te kan konstateer** dat die hedendaagse veranderde en veranderende arbeids- en bestuursmilieu gekenmerk word deur 'n gebrek aan toereikende arbeids- en bestuursetiese-begeleiding, en dat hierdie toedrag van sake daaraan toegeskryf kan word dat die universele kriteria vir die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid nie altyd op behoorlike wyse deur die volwasse bestuurder aan sy volwassene-wordende begeleiding (ondergeskikte) voorgehou en voorgeleef word nie.

Dit word dus aanvaar dat alle werknemers binne 'n organisasie, ongeag hul vlak van funksionering, se **natuurlike bestemming as eties-selfstandige en verantwoordbare arbeids- en bestuurs-volwassenheid** beskou kan word; en om sy bestemming te bereik, is die werknemer daarom afhanklik van die begeleiding van die bestuurder, afgesien van die inisiatiewe wat hy as arbeidsmens self ook aan die dag behoort te lê. Die **voormelde konklusie** waartoe daar derhalwe in hierdie studie gekom is, **plaas** gevolglik 'n **steeds groterwordende verpligting** op die hedendaagse bestuurder om binne die eietydse arbeids- en bestuursmilieu sodanige normbeeld aan sy begeleideling voor te hou en voor te leef.

Volwassene-wording in voormelde konteks impliseer dus volgens Kapp (1992: 8) **verandering sowel as anderswording**. Hierdie moontlikheid tot anderswording lê ingebed in die psigiese lewe van die volwassene-wordende as dié potensiaal waardeur hy al lerende vorm gee aan sy volwasse-wording. Verwerkliking van die volwassene-wordende se leer en wordingsmoontlikhede wat verwikeld in sy psigiese lewe is, word deur **begeleiding** gerig en gestuur.

Dit is dan ook die **lewensopvatting** van die mens wat **sin en rigting aan sodanige begeleidingsbemoëienis verleen** en die arbeids- en bestuursvolwassene dwing om die volwassene-wordende te **konfronteer met daardie waardes en norme wat inherent aan die lewensopvatting is**. In hierdie verpligtingskarakter van die lewensbeskouing lê die mens se **besef van verantwoordelikheid** dus opgesluit. Om dié rede dwing die aanvaarding van **behoorlikheids-eise** die mens om in gehoorsaamheid aan sy lewensooruiginge, sy kragte en talente na behore te gebruik in sy eie, sowel as sy medemens se diens (Van Vuuren, et.al., 1976: 110).

Met die voormelde opmerking dat dit juis die lewensopvatting is wat sin en rigting aan die begeleidingsgebeure verleen, moet die lewensopvatting in samehang met die begeleidingsdoel vervolgens verder bespreek word.

2. 'N EIE LEWENSOPVATTING EN ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENEHEID AS BEGELEIDINGSDOEL

In aansluiting by die vorige paragraaf beskou Oberholzer (Van Vuuren, 1979: 61) die feit dat 'n volwassene hom met 'n volwassene-wordende bemoei en dat 'n volwassene-wordende hom tot 'n volwassene wend, as een van die **diepsinnigste en misterievolste verskynsels** in die menslike bestaan, omdat die lewe vir 'n volwassene eers werklik diepte kry wanneer daar met 'n volwassene-wordende gelewe, vir 'n volwassene-wordende gestry en om 'n volwassene-wordende gely word. In die lig van dié opmerking kan die beredenering van die **vraag na die sin van begeleiding** deur geen wetenskap of filosofie beantwoord word nie, maar is die beantwoording van hierdie vraag vir die filosoof van die opvoeding en begeleiding in die **lewensopvatting** van die mens geleë. Daarom kan die **mens en sy opvattinge** oor wat 'n behoorlike wyse van lewe is, ook nie sonder mekaar en los van mekaar gedink word nie, aangesien mens en lewensopvatting 'n onskeibare eenheid van wedersydse implikasie vorm (Landman, 1977: 22).

2.1 DIE WESENSAARD VAN 'N LEWENSOPVATTING

Wanneer daar gevra word na die sin en dieper betekenis, sowel as die doel en waarde van die lewe, word daar deur verskillende

groepe mense verskillende antwoorde op hierdie vraag verskaf. So beskou 'n bepaalde groep altyd sy besondere wêreld- en lewensbeskouing as die beste. Hieruit kom dit duidelik na vore dat die Andragogiek as universele wetenskap nie 'n keuse kan uitoefen tussen die verskillende lewensopvattinge en dan daarvolgens inhoud gee aan die begrip volwassenheid as begeleidingsdoel nie. 'n Lewensopvatting kan dus met reg beskou word as 'n **partikuliere (besondere) aangeleentheid** wat besondere rigting gee aan die opvoedingsgebeure as na-wetenskaplike gebeure (Du Plooy, et.al., 1985: 174).

Uit die voormelde opmerkings kom dit tereg na vore dat dit 'n **universele waarheid** is dat alle mense ongeag hul kleur, geslag, beroep, rykdom en liggaamsbou oor 'n lewensopvatting beskik. Hierdie lewensopvatting kan 'n mens nie oorerf soos aardse besittings nie; 'n eie lewensopvatting word deur arbeid verwerf deur dat die mens homself moet onderwerp aan die **waardes en norme** van sy besondere gemeenskap. Dit beteken dat daar binne 'n bepaalde kultuurgemeenskap morele, godsdienstige, sosiale en ander norme bestaan wat op die ooreenstemmende waardes berus wat in die betrokke gemeenskap hoog geag word (Vrey, 1984: 193) en daarom as **algemeen aanvaarde rig- en meetsnoere** geld. Die navolging van hierdie rig- en meetsnoere dra daartoe by dat daar 'n lewenstyl ontstaan wat eie is aan 'n groep mense wat 'n gemeenskaplike wêreld bewoon of binne 'n gemeenskaplike arbeidsmilieu werksaam is. Dié lewenstyl dui weer, soos in die vorige paragraaf vermeld, op 'n **partikuliere lewenswyse** waardeur so 'n gemeenskap 'n eie aard en karakter, met ander woorde 'n spesifieke lewenspraktyk openbaar (Griessel, et.al., 1986: 188-189). Van Zyl (1975: 194) voeg hieraan toe:

"Die universele word in die partikuliere herken."

Hierdie feit word ook deur Oberholzer (Van Vuuren, 1979: 59) beklemtoon wanneer hy daarop wys dat die universele nêrens anders ontdek kan word as juis in die partikuliere nie en daarom is die partikuliere vir hom binne die raamwerk van die universele voorkoms van die **fenomeen** geleë. Dit wil sê, alhoewel die voorkoms van behoorlikheidseise as universeel van aard beskou kan word, word dit ook algemeen aanvaar dat elke gemeenskap oor sy eie nor-

me en waardes beskik wat **lewensopvatting in der waarheid 'n partikuliere aangeleentheid maak**. Lewensopvatting kan egter in der waarheid ook as **volkspartikulier** beskou word, met ander woorde mense verskil dan nie op grond van hul biologies erfbare grootte nie, maar op grond van hulle **toegeëiende waardeteëstellinge** (Oberholzer, 1956: 29). In aansluiting hierby kan daar dus te kenne gegee word dat lewensopvatting ook **groepspartikulier** is en dat juis hierdie gebondenheid aan 'n bepaalde volk, groep of gemeenskap as kultuur- en geloofsgemeenskap volgens Van Zyl (1973: 217) aan die volwassene stille krag en berusting verskaf. By implikasie sou dit dus ook beteken dat **lewensopvatting in organisasieverband as groepspartikulier** beskou kan word, en dat die verskil tussen bepaalde organisasies juis toegeskryf kan word aan hulle toegeëiende waardeteëstellinge.

Uit die bostaande opmerkinge kom dit tereg na vore dat die **eie lewensopvatting** van 'n mens op die **somtotaal van die partikuliere behoortlikheidseise** dui waarvolgens daar binne die bepaalde gemeenskap of organisasie geleef en gewerk moet word. Dit word dus van die mens verwag om hom te vereenselwig met die waardes en norme van daardie betrokke gemeenskap of organisasie waarvan hy deel- en lotgenoot is. Die **totaliteit van waardes** kan gevolglik saamgevat word in die lewensopvatting wat in die kultuur- of organisasiegemeenskap gehandhaaf word. Die lewensopvatting behels derhalwe die idee van die waardevolle waaraan die mens hom nimmer kan onttrek nie, want hy word deurentyd gekonfronteer met waardes en hul geïmpliseerde norme en daar word van hom verwag om gestalte daaraan te gee deur stelling in te neem teenoor alles en almal wat hom omring. Die mens word verder ook voortdurend onder verpligtinge geplaas, in die sin dat daar van hom vereis word dat sy lewe van keuse in 'n bepaalde rigting verloop (Vrey, 1984: 193). Oberholzer en Greyling (1981: 118) steun hierdie opvatting deur 'n lewensopvatting te omskryf as:

"... synde die totaal van oortuiginge aangaande die lewenswaardevolle met inbegrip van die hoog- en die altyd-waardevolle as die lewensverpligtende en die mensopeisende."

'n **Lewensopvatting huldig** dus telkens 'n **eie rangorde van waardevoorkeur** wat vir nastrewing in die vooruitsig gestel word en

daarom bring die lewensverpligtende, as die mensopeisende, sy eie norme as rig- en meetsnoere vir die lewe van keuring en keuse voort (Griessel, *et.al.*, 1986: 188). Sodanige norme kan ook beskou word as 'n verbesondering van 'n lewensopvatting wat lewensverpligtend is en konstant gehoorsaam moet word (Du Plessis, [1974]: 36). 'n Lewensopvatting **stel gevolglik eise** aan die volwasse mens (ook die volwasse arbeids- en bestuursmens), dit wil sê daar word iets van die mens wat dit huldig of erken, gevra. Die lewensopvatting lê ook op die mens 'n **verpligting** wat hy nooit kan en mag ontduik nie en wat voortdurend en onvoorwaardelik geld. Daarom moet die mens derhalwe deur sy hele lewe aan sy lewensopvatting werk (verwerf), aangesien dit in werklikheid **nooit tot voltooiing kan kom nie. Soos wat die mens nader aan volwassenheid beweeg, word die lewensopvatting meer konstant** in die sin dat geen wesenlike veranderinge meer plaasvind nie. Wysigings van die inhoudelike van die lewensopvatting en die toepassing daarvan kan egter onder sekere omstandighede wel nog plaasvind, maar die **wesenlike van die lewensopvatting is onveranderlik.**

Die lewensopvatting kan verder ook as 'n **ideële aangeleentheid** beskou word in die sin dat dit nie soos 'n voorwerp konkreet sigbaar en hanteerbaar is nie, maar 'n besondere idee (kragtige voorstelling, ideaalbeeld, lewensbeginsel, oortuiging) is, wat 'n mens rig om steeds 'n behoortliker mens te wees en te word.

Laastens is die lewensopvatting 'n aangeleentheid van **oortuiginge of beginsels** en ook sekerhede of geloofswaarhede waarvolgens 'n mens behoort te lewe. Dié oortuiginge en sekerhede is nie die skeppinge van die mens se verstand nie, maar gaan die verstand te bowe en is daarom **bo-wetenskaplik**. Hierdie oortuiginge en sekerhede kan verder ook beskou word as sake van die mens se gemoed, dus van aanvaarding, vertrouwe en geloof wat geensins rasioneel of verstandelik geskep kan word nie, maar aangeleenthede van belydenis, vertrouwe en geloof is. So gesien, **beskryf C.K. Oberholzer die lewensopvatting** as al 'n mens se oortuiginge aangaande dit wat vir sy lewe waardevol is en die mens gevolglik verplig om deur sy wyse van lewe daaraan gehoorsaam te wees (Landman, 1972: 87-93).

Die voorafgaande eksposisie met betrekking tot 'n lewensopvatting beklemtoon tereg die **uitsonderingsposisie** van die mens (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 4), naamlik dat hy die enigste lewende synde is wat homself kan onderwerp aan die eise en norme van 'n partikuliere lewensopvatting. Die **individualiteit** van die mens as 'n partikuliere aangeleentheid word derhalwe deur die lewensopvatting erken deurdat dit rekening hou met verskillende mense wat elk 'n eie rangorde van waardevoorkeure huldig (Mostert, 1981: 196). Met ander woorde, wanneer 'n waarde-oordeel uitgespreek word, word dit gedoen aan die hand van **pedagogiese/andragogiese kriteria** en is die mens se eie lewensopvatting en opvoedingspraktyk, net soos enige ander, die objek van beoordeling en nie die norm of maatstaf waarmee gemeet word nie (Van Vuuren, 1979: 60).

Voortvloeiend hieruit kan gekonstateer word dat **mens en lewensopvatting 'n hegte gebondenheid vorm met wedersydse implikasies**. Hierdie gebondenheid kan dan ook volgens Landman *et. al.*, (1982: 92) beskou word as 'n gevoeligheid vir verpligting teenoor en 'n konstante gehoorsaamheid aan die lewensopvatting se behoorlikheidseise. Dit wil sê, 'n lewensopvatting is 'n besondere menslike aangeleentheid waarin die lewensopvatting en mens nie los van mekaar bedink kan word nie. Net so kan die **mens ook nie los van sy lewensopvatting bedink word nie** (Swart, 1983:6).

Dit is gevolglik dié mens wat as begeleier binne die begeleidingsgebeure by die praktiese andragogiese bemoeienis met 'n begeleiding betrokke is en wat die omvattende, wetenskaplik geformuleerde begeleidingsdoel voorsien van besondere (lewensopvatlike) inhoud (Van Vuuren, *et.al.*, 1976). Hierdie opmerking dat die lewensopvatting bepalend is vir inhoudgewing aan die begeleidingsdoel, moet derhalwe vervolgens verder bespreek word.

2.2 DIE VERBAND TUSSEN DIE DOEL VAN BEGELEIDING EN 'N LEWENSOPVATTING

Die andragogieker word telkens getref deur die noue verband wat daar tussen die onderskeie deelperspektiewe bestaan wanneer die begeleidingsverskynsel binne die begeleidingsituasie tot vertrekpunt geneem word. 'n Analise van **elke begeleidingsituasie** toon duidelik **drie hoofkomponente**: Daar is 'n **begeleier** wat hom met

'n **begeleiding** bemoei ter wille van 'n **doel**. Alhoewel die begeleiding nog nie selfsändig is nie, maar as hulpbehoewend beskou kan word, wil hy tog graag self iemand wees en daarom is hy nie 'n stuk materie of klei wat volgens die willekeur van die begeleier gebrei en gevorm kan word nie.

Dit is die taak van die begeleier om die begeleiding te begelei, om hom in 'n **steungewende verhouding** in die wêreld van die volwassene in te lei, sodat hy geleidelik op 'n selfstandige wyse sy pad kan vind en so ook self 'n verantwoordelike volwassene kan word. 'n **Oorkatting** van die begeleier en 'n **geringskatting** van die aandeel van die begeleiding aan dié begeleidingsgebeure is daarom net so fataal as die omgekeerde (Van Vuuren, *et.al.*, 1976: 15-16).

Die **begeleidingsgebeure** wat hier ter sprake is, kan dan ook in die eerste plek beskou word as 'n **dinamiese gebeure** en daarom dui dit op 'n doelgerigte deurloping van 'n reeks andragogiese situasies. Met doelgerigtheid word impliseer dat daar afgestuur word op die verwesenliking van waardes, terwyl waardes altyd ingebed lê in die **lewensopvatting** van 'n bepaalde groep mense. Die begeleidingsgebeure verloop derhalwe altyd vanuit die lewensopvatting van die begeleier tot die uiteindelijke vergestaltung daarvan in die volwassenheid wat die begeleiding algaande verwerf. Die begeleier word dus deur sy lewensopvatting gedwing om die begeleiding as volwassene-wordende met daardie waardes en norme wat inherent is aan die lewensopvatting, te konfronteer.

Uit hierdie opmerkings is dit duidelik dat ook die Andragogiek die noue **verwantskap tussen begeleidingsdoel** (volwassenheid as selfverantwoordelike selfbepaling) en **lewensopvatting** nie sterk genoeg kan beklemtoon nie. Terselfdertyd moet dit egter ook beklemtoon word dat dit nie op die weg van die Andragogiek lê om die begeleidingsdoel voor te skryf nie. Dit is egter moontlik om drie algemene vereistes neer te lê wat vir 'n **universele doel van die begeleidingsfenomeen** geldig is:

- ◆ Die begeleidingsdoel moet **omvangryk** wees, sodat eensydigheid en oppervlakkigheid uitgeskakel kan word. Dié doel moet die totale leefwêreld van 'n bepaalde groep ten volle

dek en nie op 'n eensydige wyse die een of ander aspek van die menslike bestaan oorbeklemtoon of verabsoluteer nie.

- ◆ Die omvattende doel van die begeleiding moet rekening hou met die lewe en die **werklikheid wat is**. Dié doel moet aansluit by, uitgaan van, en reg laat geskied aan die volwassene-wordende in sy besondere situasie. Dit wil sê, die einddoel wat die volwassene-wordende **behoort** te bereik, moet rekening hou met wat hy **is** en wat hy ook **kan** en **moet** word (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 8).
- ◆ Die begeleidingsdoel moet gerig en gebou wees op **waardes wat blywend en onverganklik** is en wat ook vir die mens as 'n vaste anker in die lewe kan dien. Nie 'n enkele mens vind ooit blywende rus en geluk in die verbygaande, **veranderende waardes** nie. Dié waardes moet sekerheid en 'n vaste staanplek aan die mens verskaf (Du Plooy, **et.al.**, 1985: 175).

Die voormelde begeleidingsdoel van 'n persoon is ook in ooreenstemming met die lewensdoel waaraan geglo word. Dit beteken dat die **begeleidingsdoel op die lewensdoel gerig** is en dat die volwassene-wordende deur begeleiding daarop gerig word om **toenemend die lewensdoel van die volwasse arbeids- en bestuursmens, as eie lewensdoel, toe te eien**. Die volwassene-wordende word dus gelei om sy eie lewenstaak en lewensdoel in ooreenstemming met dieselfde waardehuldiging as lewensopvatting waaraan die volwassene glo, as 'n bindende geloofsoortuiging te kies en te volbring (Van Zyl, 1973: 198-200).

Viljoen (1972: 34) beskryf in aansluiting hierby die mens se **lewensopvatting ook as verheldering van die lewensweg**, wanneer hy sê:

"Die mens se wêreld word primordiaal deur sy onvoltooidheid en prinsipiële onvoltooibaarheid gekenmerk. Menswees is op grond hiervan 'n opgawe waardeur elke mens in sy individualiteit opgeroep word tot wêreldverowering en -beheersing as konstituering. Die lewensopvatting ... verhelder die weg waarlangs hierdie verowering doeltreffend kan verloop."

Menslike in-die-wêreld-wees dui dus op geworpenheid tot wêreldverowering en -beheering, wat weer as sodanig geleentheid tot iets is. Die mens moet self sy wêreld ontwerp tot 'n tuiste waarin hy kan woon. Vir die mens om egter tuis te wees, beteken om geborgenheid te belewe en in vertroue te handel. Daartoe het hy steun deur middel van begeleiding nodig. Dié begeleidingsgebeure help dus die volwassene-wordende of begeleiding om sy wêreld op bepaalde wyse, dit wil sê op 'n sinvolle wyse aan die hand van geldende norme, te bewoon. Daarom sal sy wyse van **bewoning blyke gee** van die mate waarin hy reeds **gevorder het op sy weg na volwassenheid**.

Uit hierdie opmerkings met betrekking tot die begeleidingsverskynsel, as kenmerkend menslike verskynsel, blyk dit dat **begeleiding 'n intensionele bemoeienis** is aan die kant van die volwassene met die doel om die volwassene-wordende van 'n besondere gemeenskap in die volwassene se wêreld in te lei. In hierdie wêreld moet die volwassene-wordende uiteindelik as volwassene selfstandig kan voortgaan. Derhalwe is **die beeld van volwassenheid** waarmee die volwassene-wordende kennis maak, nie 'n vaste beeld nie en kan hy ook nie volgens 'n bepaalde resep daartoe gehelp word nie.

Dit bly gevolglik die begeleidingsopgawe van die volwassene om die begeleiding binne 'n besondere lewenspatroon as 'n wordende kultuurpatroon vertrouwd te maak met wat volwassenheid van hom sal verwag. Die begeleiding moet egter nie net daartoe bekwaam gemaak word nie, maar hy moet self ook 'n daadwerklike aandeel daaraan aanvaar en dit met toewyding volbring. As deelnemer aan 'n gemeenskapslewe moet hy dus skeppend bydra tot die wording van 'n menswaardige tuiste en moet hy belewend waardeer wat sy medemens as lotsgenoot geskep het. Dit beteken dat die begeleiding moet kies wat werklik sinvol is vir sy menswees en dat hy self ook moet bydra tot singewing. Dit veronderstel van hom 'n **stellingname**. Die begeleiding moet gevolglik 'n bepaalde standpunt teenoor die wêreld, teenoor sport, **arbeid**, kuns, die medemens, godsdiens en teenoor die lewe in sy ryke verskeidenheid inneem. As die begeleiding dus binne 'n besondere gemeenskapsverband 'n aandeel aan die verwesenliking van skeppingsbelewings- en in-

stellingswaardes wil aanvaar as sy bydrae tot behoorlike taakvervulling, dan moet hy 'n **karaktervolle mens** wees.

Wanneer daar derhalwe verwys word na begeleiding tot volwassewording, impliseer dit wesenlik **hulpverlening tot karaktervorming**. Deur die eeue was dit juis die karaktervolle mens wat in die unieke krisissituasies sy verantwoordelikheid aanvaar en so gekies het dat die adel van menswees as appèl tot sy medemens gekom het. Geen begeleier kan sy begeleiding voorberei vir die besondere situasies waarin hy sal moet kies en handel nie. Uiteindelik kan geen begeleier vir sy begeleiding 'n karakter voorskryf nie. Hy kan slegs die grondslag lê deur 'n tuiste te verskaf as vertrekpunt. Die volwasse begeleier kan vertrouwe wek in die sin van voortgang, maar elke mens moet kies hoe hy sy wêreld wil bewoon en **vir sy keuse verantwoordelikheid neem** (Oberholzer, et.al., 1994: 154-157).

Die volwasse arbeids- en bestuursmens se **keuses en handeling** moet daarom gekenmerk word deur 'n **bepaalde lewensopvatting**, met ander woorde deur 'n onvoorwaardelike gebondenheid aan die behoorlikheidseise van die gemeenskap of organisasie waaraan hy verbonde is. So **struktureel-universeel** as wat begeleiding tussen mense dus is, net so **inhoudelik partikulier** is begeleiding in sy aktuele gebeure. Daarom lê die gebeure ten grondslag van 'n **begeleidingsleer wat ingebed is in 'n bepaalde lewensopvatting** (Du Plooy, et.al., 1985: 176), wat weer geassosieer word met 'n bepaalde **volwassenheidsbeeld** (Mostert, 1981: 194).

Uit die bogenoemde eksposisie blyk dus duidelik dat dit in die **begeleidingsgebeure** in arbeids- en bestuursetiese konteks primêr gaan om die sinvolle gemeed wees met mekaar, van 'n volwasse bestuursmens as begeleier en 'n volwassene-wordende as begeleiding (ondergeskikte) met 'n gemeenskaplike doel, naamlik die volwassene-wordende se arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid. Dit impliseer dat die bestuurder aan sy begeleiding as volwassene-wordende 'n **voorbeeld van genormeerdheid** moet voorleef. Dié opgawe plaas dan die verpligting op die bestuurder dat indien hy behoorlik vir nalewing (navolging) wil voorleef ('n voorbeeld stel), hy moet kan toon hoedanig sy **eie lewensopvatting** werklik sy lewe beïnvloed. Sy hele lewe moet daarom te alle tye bewys

daarvan lewer dat hy self onder die gesag van daardie norme staan wat hy voorleef.

Hieruit kom dit duidelik na vore dat die andragogiese nie gestalte kan kry buite die **idee van volwassenheid in 'n genormeerde werklikheid** nie. Oor die nastrewing van die idee van volwassenheid sê Landman en Gous (1969: 82):

"Die mens word dan volwasse in die mate waarin hy daarin slaag om gedyend self gestalte te gee aan die hoogste norme soos dit spreek uit die **beroeps-** en huwelikslewe. Dit veronderstel die ontsluiting en bevestiging van die **etiese kwaliteite** in relasie met die ander, naamlik waaragtigheid, moed, reinheid, eerlikheid, eer, eerbaarheid, ordening, sorgsaamheid, sorgvuldigheid en **arbeid...**" (Eie beklemtoning.)

Met betrekking tot die **arbeidsfenomeen** is die onvermydelikheid van die menslike arbeid en by implikasie dan ook die bestuur 'n integrale deel van menswees - afgesien van watter lewensvisie 'n persoon ook al toegedaan mag wees. Om dus mens te wees, beteken ook om arbeider (en bestuurder) te wees. Die **lewensopvatting** wat gevolglik deur iemand gehuldig word, bepaal sy arbeidsbeskouing en ook die gesindheid waarmee sy arbeid verrig word.

Ook hierin word die onmisbare teenwoordigheid van 'n volwassene geverg om die arbeidsbestaan van die volwassene-wordende 'n bepaalde loop te laat neem. Oberholzer (1954: 277, 313) dui dit voorts só aan:

"Die volwassene-wordende moet wordende volwassene word."

Die **inisiatief** vir sodanige wording lê dus in die volwassene-wordende self, aangesien hy self iemand wil word. Wording dui egter verder ook op wording in die rigting van die andere ("**Mitsein**") (vide hoofstuk 2 paragraaf 3), dit wil sê in die rigting van die **volwassene as medeganger**. Hiermee is daar dan gekom tot die **basiese andragogiese grondslag** van die **volwassene-wordende-in-wording**, naamlik dat hy nie alleen self iemand kan word nie,

maar dat hy vir sy wording aangewys is op die hulp en steungewing van die volwassene (Sonnekus, 1968: 47-48).

Vir die volwassene-wordende om egter wordende volwassene te kan word, is dit van kardinale belang dat beide die volwassene-wordende en die volwassene, of anders gestel beide **begeleier en begeleiding**, 'n duidelike beeld het van wat 'n lewe in die lig van die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** beteken.

3. DIE NORMBEELD VAN ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS BEGELEIDINGSDOEL

Voordat daar 'n poging aangewend sal word om 'n perspektief op die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid te verkry, moet daar vir eers stilgestaan word by 'n kritiese beskouing van die begrip "**normbeeld**".

Die Latynse naamwoord "**norma**" het die betekenis van **winkelhaak** (**vide** hoofstuk 1 paragraaf 3.3.5), en het oorspronklik ook op **voorskrif** of **reël** gedui. **Norme** kan dus beskou word as riglyne wat neergelê word as kriteria vir die mens se handel en wandel. Alle begeleidingshandeling moet gevolglik deur **andragogiese norme** onderlê en gerig word (Griessel, **et.al.**, 1986: 15).

Wat die begrip "**beeld**" betref, kan dit dui op die toonbeeld, dit wil sê die volmaakte voorbeeld of model, wat nagedoen en nagevolg kan en moet word; 'n voorbeeld wat gestel word waarna 'n mens sy werk of sy gedrag kan en moet rig; 'n voorbeeldige daad of gedrag wat navolging kan en moet uitlok; 'n ideaal as 'n voorstelling van iets as volmaak (volmaakte beeld); die verhewene asook die hoogste strewe (Kritzinger, **et.al.**, 1972: 74, 595, 1084, 1201; Odendal, **et.al.**, 1988: 71, 706, 1159, 1306).

In aansluiting by die voorafgaande begripsverklarings is die begrip "**volwassenheid**" reeds volledig in hoofstuk 1 paragraaf 3.1.1 bespreek, terwyl die begrip "**arbeids- en bestuursetiek**" in hoofstuk 1 paragraaf 3.4 volledig gedefinieer is.

Daar sal vervolgens gepoog word om teen die agtergrond van hierdie begripsverklarings 'n **definisie** met betrekking tot die "**normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid**" te formuleer.

Die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid kan beskou word as die **volmaakte of ideale voor(toon)beeld of model van behoorlike volwassenheid** wat binne 'n bepaalde kultuurgemeenskap of organisasiekultuur geldend is, en vir die mens as normatief-normerende arbeids- en bestuurswese dien as 'n voorskrif, riglyn en meetsnoer met betrekking tot sy eties-selfstandige en verantwoordbare keuses, besluite, oordele, gedrag en handel en wandel, en waarsonder hy nie in staat sal wees om tussen "reg en verkeerd", "aanvaarbaar en onaanvaarbaar", "behoorlik en onbehoorlik", asook "goed en kwaad" te kan onderskei nie. Alle **arbeids- en bestuursetiese-begeleidingshandelinge** moet dus deur hierdie normbeeld onderlê en gerig word.

Uit hierdie **definiëring** van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid kan afgelei word dat die begeleidingsgebeure in sy ontmoetende en ontmoetwordende gestruktureerdheid **nooit sonder die normatiewe gedink en bedink** kan word nie, en daarom word die **noodsaak** van begeleiding dan ook meteen gepostuleer. Oberholzer ([S.a.]: 209) voeg by implikasie hieraan toe dat in alle begeleidingsgebeure:

"...die **normatiewe** en veral die **normatief-etiese** ten deeglikste verantwoord (moet) wees." (Eie beklemtoning en invoeging tussen hakies.)

Ook Sonnekus (1968: 46) dui in hierdie verband verder aan dat daarop gelet moet word dat die ontmoeting tussen volwassene en volwassene-wordende binne hierdie begeleidingsgebeure, enersyds **op patiese (affektiewe) vlak** plaasvind en andersyds **op 'n eties-normatiewe grondslag**, en dat dit dui op twee wyses van ontmoeting wat onverbreeklik met mekaar verbind is en parallel aan mekaar verloop. Dieselfde outeur beskryf hierdie twee wyses van ontmoeting voorts soos volg:

- ◆ Ontmoeting op **paties (affektiewe) vlak** kan beskou word as 'n "**gevoelsmatige kontakverhouding**". Hieronder moet dan

ook verstaan word die **vertroulike** verhouding tussen volwasse en volwassene-wordende. 'n Verhouding gebou op 'n **stabiele affektiewe** relasie wat gekweek word weens stabiele gevoelensindrukke wat die volwassene-wordende opdoen in sy verhouding van hulpeloosheid en wat deur hom oorwin moet word om plek te maak vir **veiligheid**.

Dat ontmoeting in paties (affektiewe) sin dus sal plaasvind, is van die uiterste belang, anders is ontmoeting in normatief-etiese sin onmoontlik.

- ◆ **Ontmoeting op eties-normatiewe grondslag** dui dan op 'n wyse van samesyn tussen volwassene en volwassene-wordende, waar daar **via** die gesprek so 'n intieme verhouding ontstaan dat die volwassene-wordende homself sodanig "**oopstel**" vir die volwassene dat hy **vryelik** bereid is om hom te laat begelei, om dus die **norme** aan hom te laat voorhou, dit vir homself toe te eien en dit dan sy eie te maak. Sodanige ontmoeting beteken dat die volwassene-wordende self deur die toedoen van die ontmoeting verander, dat sy **eie wyse van syn verander**, dat ook sy wyse **van uitgaan** tot sy wêreld verander, en dat hy gevolglik **nuwe sin en betekenis** in sy wêreld gaan inlê; dit wil sê **in normatief-etiese sin**.

Hierdie **ontmoetingsgebeure** kan dus as 'n **normsentrise gebeure** in die volwassene-wordende se gedying op die pad van die menswording tipeer word. Daarom dui Greyling (1976: 179-180) aan dat dit **paties-simpaties-normatief-normerend** is om gedyend die patiese met die gnostiese te versterk, ten einde ook kennend-onderskeidend met die wêreld en lewe om te gaan. Dit is dus in die lig hiervan dat die totale gebeure vanaf die eerste moment van die mens se daarwees tot sy volwaardige volwassenheid getipeer kan word as **roepende-antwoordende-oproepende-selfantwoordende synde** op die onvoorwaardelike geldigheid en eisestellendheid van die **norme**.

Die mens is immers self steeds besig om **gedyender mens te word**, omdat hy elke oomblik van sy lewe opgawe is, dit wil sê hy is **geskiedenis-met-opdrag**. Vir 'n ieder en 'n elk beteken dit dat om mens te kan wees, hy dit sonder ophou ook steeds moet **word**.

Hierdie **wordingsgebeure** word op 'n besonder treffende wyse deur Oberholzer (1968: 164) beskryf wanneer hy daarop wys:

"Menswees beteken dan ook 'n voortdurende gemoeidwees met 'n **eksistensieel-eties-normatief-normerende problematiek** van formidabele omvang." (Eie beklemtoning.)

Voormelde uitspraak beklemtoon weer eens die feit dat die mense gemoeidheid binne die begeleidingsgebeure daarop dui dat hy 'n **normerende en 'n normgerigte wese is**, en dat dit algemeen geldig en noodwendig van alle mense is (Landman & Roos, 1973: 24).

Dit kom gevolglik daarop neer dat die begeleier en begeleiding binne die begeleidingsgebeure nie net op mekaar en op 'n bepaalde begeleidingsdoel met bepaalde begeleidingsinhoude **gerig** is nie, maar bevat sodanige begeleidingsinhoude ook **bepaalde norme** wat die gerigtheid op mekaar, van begeleier en begeleiding en ook hulle gerigtheid op 'n bepaalde begeleidingsdoel, **medebepaal**. Hierdie situasiegerigtheid van begeleier en begeleiding as **medebetrokkes** aan en by die begeleidingsgebeure is derhalwe nie moontlik sonder **normgerigtheid** nie, aangesien dié normgerigtheid of **normatiewiteit juis die andragogiese as normatiewe aangeleentheid** binne die begeleidingsgebeure konstitueer.

Binne dié begeleidingswerklikheid wat deur die begeleier voorgeleef word, kan **norme** dus nie net as oorheersend beskou word nie, maar bring dit ook mee dat hierdie norme deur die begeleier in sy eie lewe **gehoorsaam** moet word, sodat dit in toenemende mate deur die begeleiding ontdek en vertolk kan word as betekenisvolle en sinvolle aangeleenthede. Net soos wat die begeleiding dus **normgehoorsaamheid** geleer moet word, moet die begeleier ook besef dat hy net so onder norme gestel is en daarvolgens moet lewe. Die begeleiding se lewensmotivering word derhalwe binne sodanige gebeure deur liefde, vertroue, diens en gehoorsaamheid bepaal. Die **normgehoorsaamheid en ook die normaanhanklikheid** van die begeleier besit daarom 'n vormende en drywende krag.

Hierdie medebetrokkes by die begeleidingsgebeure wend hulle dus tot mekaar in 'n gegrependheid in waardes met die bedoeling dat die gesagsdraende begeleier aan die begeleiding **simpatieke ge-**

sagsleiding sal bied sodat hy in 'n toenemende mate die **normbeeld van volwassenheid kan lewe**. Op grond van hierdie **toenemende-leef-van-die-normbeeld-van-volwassenheid** sien die begeleiding in die begeleier wat hy graag ook wil wees en word. Dit plaas gevolglik op die begeleier 'n besonder groot verantwoordelikheid om die normbeeld van volwassenheid op 'n verantwoordelike wyse aan die begeleiding te vertoon en te leef, want deur sy **genormeerde- en normerende voorlewing** word die leefwêreld vir die begeleiding in 'n toenemende mate 'n vertroude menslike wêreld. Deur die voorbeeldigheid van die volwasse begeleier wat reeds die normbeeld van volwassenheid lewe, word die weg wat hy wil hê die begeleiding ook moet bewandel, baie duidelik en ondubbelsinnig aangetoon. Op sodanige wyse kan die **begeleiding dié normbeeld ook sy eie maak** en ook steeds daarop voortbou (Janse Van Rensburg, 1975: 15, 97, 99, 105).

Om egter geleidelik en in toenemende mate hierdie normbeeld te lewe, word daar van die volwassene-wordende verwag om in sy onderwegwees daarna die behoorlikheidseise te lewe soos 'n volwassene dit behoort te doen. Dit beteken dat 'n volwassene-wordende se lewe normeer word, sodat hy eventueel die normbeeld van arbeids- en bestuurs-etiese-volwassenheid sal lewe. So beskou, dui volwassenheid, as **doel van die begeleidingsgebeure**, op 'n **normatief-etiese aangeleentheid** waarin dit vir die volwassene-wordende as behoorlik beskou word om in 'n toenemende mate te voldoen aan die eise van volwassenheid. Wanneer daar dus gesê word dat die begeleidingsgebeure doelgerig moet wees, word bedoel dat die volwasse bestuurder voortdurend 'n idee van wat nagestrewte moet word, voor oë moet hou. As idee wat bestrewe moet word, is die normbeeld van arbeids- en bestuurs-etiese-volwassenheid 'n aanduiding van **welke waarde-moontlikhede** by die volwassene-wordende **deur andragogiese bemoeienis ontsluit kan word** (Landman, et.al., 1971 [b]: 30-35).

Sodanige **ontsluiting** ter bereiking van volwassenheid dui egter nie op 'n plotselinge gebeurtenis nie, want die selfstandigwording van die volwassene-wordende geskied **geleidelik**. Die volwassene-wordende begin om waardes te erken en norme vir homself toe te eien en op grond daarvan beoordeel hy sy keuses en handeling. Sy wording na sy eindbestemming loop gevolglik deur **verskillende**

waardeverwerklikingsniveaus. Om hierdie rede moet die volwasse-
ne-wordende, wat vir homself ook 'n opgawe is, se **waardereali-
seringsopgawe** voortduur, totdat hyself **konstant die normbeeld van
volwassenheid as hoogste eis van menswaardigheid** leef soos wat
dit deur 'n behoorlike volwassene geleef behoort te word, dit wil
sê ook in medemenslike betrokkenheid. Die steun van die volwasse
begeleier neem mettertyd af; deur 'n geleidelike loslating maak
die volwasse begeleier homself dus oorbodig en aanvaar die vol-
wassene-wordende vir homself verantwoordelikheid. Die volwasse
begeleier se **voorbeeld as beeld waarna die volwassene-wordende
streef**, vervaag mettertyd in die lig van die **helderwordende nor-
mestruktuur** wat vir volwassenheid geld (Goosen, 1973: 65; Van
Vuuren, et.al., 1976: 111).

Langeveld (Du Plooy, et.al., 1985: 4) voer in hierdie verband aan
dat die omgang van die volwassene met die volwassene-wordende nie
net die menslike gedying op en ooreenkomstig laasgenoemde se nei-
ging om volwassene te word ten doel het nie, maar dat die volwas-
sene-wordende se natuurlike en geestelike hulpeloosheid **vra** om
daadwerklike versorging, **om leiding.**

Binne sodanige begeleidingsgebeure staan volwassene-wordendewees
en volwasseneewees egter nie slegs as gelykwaardige synswyses op
dieselfde vlak nie, maar is dit ook **deur 'n ingewikkelde dialek-
tiek verweef.** Daar is nie net trekke van volwassene-wordendewees
by volwassenes te bespeur nie, maar ook wesenskenmerke van vol-
wasseneewees by volwassene-wordendes. Die volwassene toon aan die
volwassene-wordende **die beeld van volwassenheid** waarheen laasge-
noemde op pad is; die volwassene reik uit na dit in die volwas-
sene-wordende beeld wat hy reeds verloor het: Ongekunsteldheid,
openhartigheid, ontvanklikheid.

Die volwassene-wordende en die volwassene staan dus **in dialoog
teenoor mekaar as wedersydse eksisterende korrektief**, met ander
woorde die volwassene-wordende en die volwassene staan in weder-
sydse aangesprokenheid teenoor mekaar op hulle wordingsweg deur
die lewe. Die volwassene-wordende word deur die volwassene **opge-
roep om volwasse te word** en die volwassene-wordende roep weer die
volwassene op tot **steungewing.**

Steungewing aan die volwassene-wordende dui dus op 'n bemoeienis vanweë 'n nood aan steun. Hierdie bemoeienis is gerig op volwaswording met die oog op die bereiking van volwassenheid. Die **norm** waarop die bemoeienis met die volwassene-wordende gevolglik gerig is, is **volwassenheid**. Hierdie bereidwilligheid tot steungewing en bemoeienismaking is gemik op die uiteindelijke volwassenheid van die volwassene-wordende en in hierdie strewe word die **sinvolheid van die mens se bestaan verhoog**, veral ook omdat die volwasse begeleier daardeur self sy volwassenheid op 'n duidelike, besondere wyse proklameer.

Volwassenheid moet gevolglik nie as "**eindfase**" of **eindbestemming** van die begeleidingsgebeure beskou word nie. Die lyn volwassene-wordendewees-volwassenewees as **wordende (nie statiese nie) wyse van menswees** kan as oop en vloeiend beskou word en daarom kan daar nie meer **eksakte "leeftydsfases"** aangetoon word wat telkens oorskry moet word nie. Aangesien elkeen van dié twee synswyses dus sy eie aard het, mag die een nooit gesien word as minderwaardig, ondergeskik of swakker as die ander een nie. Volwassene-wordendewees is derhalwe nie 'n onvolmaakte of gebrekkige wyse van menswees teenoor volwassenheid as 'n beter en volmaakter wyse van eksistensie nie, alhoewel dit altyd ooreenkomstig die kriterium volwassenheid 'n "**nog-nie**" bly (Oberholzer, *et.al.* 1994: 154; Van Zyl, 1974: 335).

Uit hierdie bespreking blyk dit duidelik dat wanneer daar van die volwassene-wordende gepraat word, dit geensins beteken dat sy wording by volwassenheid ophou nie, want die mens **is voortdurend besig om te word**. Daarom behoort daar in die begeleidingsgebeure, naas die volwassene-wordende, ook sprake te wees van die "**wordende-volwassene**". Die mens, of hy nou 'n kind, 'n jeugdige, 'n volwasse persoon of 'n grysaard is, **hy is en word 'n mens** (Kilian, 1979: 19).

Oberholzer (1961: 34) verwys na hierdie waarheid, en sê dan spesifiek met betrekking tot die volwassene-wordende:

"... hulle (is) niks minder nie en ook niks meer nie as mense. Hulle is dit vanaf die oomblik dat hulle van die moederlike liggaam losgemaak is en hulle bly mense tot die mo-

ment van hulle sterwe. Hulle is **wordende** mense, **nie** wordende **grootmense** nie. Ons wat volwassenes is, kan **wordende grootmense** genoem word."

Wording in die voormelde konteks word dus andragogies geaktiveer en is daarom 'n wording in die rigting van 'n eie toekoms waarin die **normbeeld van volwassenheid ten volle gelewe sal word**. Die volwassene-wordende kry wordingshulp sodat hy sy lewe kan lewe, selfstandig soos dit behoort te wees. Sy wording dui gevolglik op 'n toenemende begryping van wat 'n lewe in die lig van die normbeeld van volwassenheid beteken. Wordingshulp dui derhalwe vir Landman, *et.al.* (1982: 88) op:

- ◆ dialoogverheffing;
- ◆ tydverheffing;
- ◆ verantwoordelikhedsverheffing;
- ◆ betekenisverheffing;
- ◆ keuseverheffing; en
- ◆ waardeverwerklikingverheffing.

Teen die voormelde agtergrond kan die **begeleidingsgebeure in arbeids- en bestuurskonteks** beskryf word as die **hulp** aan 'n volwassene-wordende met sy geleidelike vervulling van sy bestemming tot arbeids- en bestuurs-etiese-volwassenheid, maar terselfdertyd ook hulp om te hoop op toekomstige volwassenheid wat uiteindelik sal lei tot 'n hoop op 'n steeds behoortliker beoefening van volwassenheid (Landman, 1972: 18-19). Die volwassene as bestuurder se **begeleidingsdoel** moet derhalwe daarop gerig wees dat die volwassene-wordende moet leer om in sy wil en in sy handeling hom in 'n toenemende mate te bind aan dit wat behoort te wees, naamlik om 'n beoefenaar van die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid te wees**.

Wanneer die begeleiding dus self ook as volwasse arbeids- en bestuursmens gereken kan word, staan hy nie meer onder die gesag van die begeleier nie, maar onder **gewetensgesag**, omdat hy op vrywillige wyse homself onderwerp aan die eise wat spreek uit die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid en derhalwe ook uit die **besondere kriteria en voorwaardes** waaraan voldoen

moet word om as volwasse gereken te kan word (Van Rensburg & Landman, 1986: 217).

Dié begrip "**kriteria**" kan ook beskryf word as **maatstawwe om iets mee te beoordeel**, byvoorbeeld die gehalte van die **verwerkliking van die andragogiese essensies**. Essensie dui dan op 'n wesenskenmerk, die wesentlike, die fundamentele, 'n kernfeit, 'n noodsaaklike vereiste, 'n onontbeerlike voorwaarde, 'n ontiese gegewene of 'n **werklikheid wat geopenbaar** (aan die lig gebring) kan/moet word en wat **verwerklik of verwesenlik** kan word. Hierdie verwerkliking of **verwesenliking** van die andragogiese essensies dui verder op die **implementering** van die essensieel sinvolle in elke handeling van die mens (Universiteit van Pretoria, [S.a.]: 7-8, 45), met ander woorde ook wat sy arbeids- en bestuurshandeling betref.

Wat die begrip "**voorwaardes**" betref, kan dit beskryf word as **voorafgestelde beperkende bepalinge, eise of kondisies** waaraan belanghebbendes hulle moet hou, hulle aan moet onderwerp of wat hulle moet nakom (Kritzinger, et.al., 1972: 1210; Odendal, et.al., 1988: 1317), en wat ook verwesenlik moet word.

Daar is dus **sekere fundamentele kriteria en voorwaardes** waaraan voldoen moet word **ter verwesenliking** van die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid as algemene en universele begeleidingsdoel**, en waaraan verdere aandag gegee sal moet word. Wanneer sodanige gebeure ter sprake is, moet egter steeds onthou word dat dit **om fasette van volwassenheid as 'n eenheid** gaan. Genoemde kriteria en voorwaardes mag dus **nooit as losstaande komponente** beskou word nie. Wanneer met die begeleiding van volwasse-wordendes die heenleiding na volwassenheid bestrewe word, is dit die **eenheidstruktuur van dié normbeeld** wat in die oog gehou moet word. 'n Skeiding van die onderskeie kriteria en voorwaardes is inderdaad nie moontlik nie as gevolg van die betrokkenheid van die verskillende kriteria en voorwaardes op mekaar en vanweë die **unisiteit (eenheid) van die volwassenheidsfenomeen**.

Volwassenheid kan verder volgens Van Vuuren, et.al. (1976: 90) ook vanuit **verskillende perspektiewe** beskou word (**vide** hoofstuk 1 paragrawe 3.2.1 en 3.2.2). In hierdie studie word daar gepoog

om **volwassenheid vanuit 'n andragogiese gesigspunt** te bekyk. Tog moet die indruk nie ontstaan dat daar verskillende soorte normbeelde van volwassenheid bestaan nie. Daar bestaan slegs **een normbeeld wat universeelgeldend** is, maar wat op individuele (partikuliere) wyse tot vergestaltung kom in die besondere bestaanswyse van elke mens.

Wat hier volg, is enkele kriteria en voorwaardes waaraan die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende uiteindelik, vanuit **'n andragogiese perspektief**, moet voldoen, ter verwesenliking van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid en by implikasie dus ook ter verwesenliking van 'n eie persoonlike volwassenheid.

4. KRITERIA VIR 'N NORMBEELD VAN ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID

4.1 ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR SINVOLLE WAARDEKEUSES EN WAARDEVERWESENLIKING

Aangesien die arbeids- en bestuursetiese-volwasse mens hom in **'n arbeids- en bestuurswêreld bevind waar waardes en norme** geld, kan hy as "gevestig" of "geslote" in sy waarde-oordeel beskou word en is hy derhalwe nie so maklik vatbaar vir beïnvloeding nie. Hy is gevolglik in staat om sy medemens (kollegas) se uitsprake simpatiek aan te hoor en hulle opvattinge, beslissings en handelinge krities te evalueer aan die hand van vaste beginsels (Van Vuuren, *et.al.* 1976: 91-92).

'n Arbeids- en bestuursetiese-volwassene is dus iemand wat tot die uiterste konsekwensies van sy opvattinge, beslissings en handelinge getrou bly. Sy keuses en daarmee gepaardgaande handelinge wat daaruit moet voortvloei, word bepaal deur behoortlikheids-eise wat spreek uit **'n hoogs waardevolle waarde-idee**, met ander woorde wat hy as hoogste waarde vir hom persoonlik beskou. Dié arbeids- en bestuursvolwassene kan dus selfstandig kies en ook verantwoordelikheid aanvaar vir sy keuses en handelinge (Landman, *et.al.*, 1982: 91).

Wanneer daar dus van die standpunt uitgegaan word dat alle menslike opvattinge, beslissings en handelinge deur 'n **bewuste en oorwoë keuse gedra word**, kan beweer word dat geen arbeids- en bestuursetiese-volwassene iets kan, wil of tot doel van sy handeling kan maak as dit nie vir hom op die een of ander manier betekenisvol of waardevol voorkom nie. Dit moet egter hier beklemtoon word dat elke bepaalde voorkeur verband hou met die **mens se lewensopvatting** en dat die **rangorde van waardevoorkeure** van elke persoon of groep geen ontiese status of selfstandigheid besit nie. Alle hoër waardes kom met die eis dat hulle voorkeur bo die laer waardes sal geniet, bloot omdat hulle die hoër waardes is.

Deur voorkeur te verleen aan die hoër waardes, ontken die mens geensins die bestaan van die laer waardes nie, aangesien laasgenoemde altyd 'n onlosmaaklike komponent van menslike bestaan bly, maar deur die voortdurende voorkeur wat aan die hoër waardes gegee word, vervul die volwasse mens sy **roeping** en gee hy uitdrukking aan die idee van menslikheid. Die sogenaamde laer waardes verkry juis hul betekenis deur die toedoen van die sogenaamde hoër waardes, en vorm dan saam as **die hierargie van waardevoorkeure 'n sinvolle konstellasië**.

Die beslissings wat deur die arbeids- en bestuursetiese-volwasse ne gevel word, is dus geensins logiese keuses nie, maar **sedelike (etiese) keuses**. Daarom wil die bestuurder die wils- en waarderingselewe van sy begeleiding so opwek dat hy minstens die sedelik-goeie sal aanvoel en die norme wat daaruit voortvloei, sal gehoorsaam. Om hierdie rede beteken elke beslissing waarin die **sedelik goedkeurenswaardige tot aansyn geroep word**, 'n voorwaartse stap op die pad na selfstandigheid. Met ander woorde, op pad na die lewensvlak waarop die betrokke arbeids- en bestuursetiese-volwassene op 'n verantwoordelike wyse deur keuses sy plek as 'n eksisterende in die arbeids- en bestuurswêreld kom inneem. Dit is veral in hierdie klein, alledaagse optredes dat die volwasse arbeids- en bestuursmens sy **sedelike bewussyn** openbaar. Daarom is Bollnow 'n groot voorstander van 'n **eenvoudige sedelikheid** (Du Plooy, *et.al.*, 1985: 159, 169-170).

Arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid word verder gekenmerk deur 'n **openheid vir nuwe moontlikhede** en ook die wete dat per-

soonlike vooroordele en starre dogmatisme die mens isoleer van die lewe in sy dinamiese voortgang.

Die arbeids- en bestuursetiese-volwassene openbaar dus 'n sekere **karaktervastheid en konstantheid** wat betref sy lewe van keuses en handeling, omdat hy in 'n hoë mate gedra word deur 'n **lewensopvatting** wat hy verwerf het en wat hy steeds toenemend verwerf namate hy ouer word. Sy gebondenheid aan 'n gemeenskap/organisasie as **organisasiekultuurgemeenskap** gee aan hom 'n stille krag en berusting. Hierdie inskakeling by 'n groep moet egter nooit uitloop op **onkritiese konformering** en die prysgee van sy eie verantwoordelikheid nie. Die volwasse arbeids- en bestuursmens moet voortdurend **outonome gewetensbeslissings** kan maak wat spruit uit die diepe oortuiging dat dit so moet wees, omdat dit so behoort te wees. Op hierdie wyse **proklameer hy sy eie individueeldheid** in sy medesyn met andere, wat iets totaal anders is as **massifikasie** (vide hoofstuk 3 paragraaf 4.2.2).

Verder is die mens arbeids- en bestuurseties-volwasse wanneer hy sy eie liggaamlike moontlikhede ken en verstaan, wanneer hy sy temperament, drifte, begaafdhede en belangstelling aanvaar as soveel moontlikhede wat om verwesenliking roep. Sodanige moontlikhede kan en wil hy aangryp om elke lewensituasie te deurbreek in en deur **sinvolle waardeverwesenliking**. Dan word hy nie deur sy **drifte** gedryf nie, maar word hy **deur waardes gelok, opgeroep of aangespreek**. Alhoewel die volwasse arbeids- en bestuursmens dus oor drifte en drange beskik, het sy drifte en drange nooit 'n beheer oor hom nie (Van Vuuren, et.al, 1976: 90-92).

Wanneer **Freud** (Du Plooy, et.al., 1985: 170) gevolglik beweer dat die mens deur sy drifte beheer en gestuur word, ontken hy daardeur die bestaan van geestelike waardes wat rigtinggewend vir alle menslike handeling is. Wanneer **Frankl** egter die teenoorgestelde beweer, naamlik dat die mens deur waardes gelok word, ontken hy geensins die bestaan van menslike drifte nie. Dit beteken dat die mens deur die **manier waarop sy drifte aan sy lewe sin gee, blyke gee van sy gebondenheid aan waardes**. Sodanige gebondenheid dui egter altyd op 'n vrywillige onderwerping aan die **sedelike norme**. Die arbeids- en bestuursmens moet steeds **in vryheid besluit** hoe hy sal handel, maar hierdie vryheid beteken geen

willekeur of bandeloosheid nie, aangesien dit eers regte vryheid is as die goeie vrywillig gekies word en die slegte verwerp word omdat dit sleg is. Vryheid bly derhalwe steeds **vryheid tot verantwoordelikheid**, dit wil sê vryheid van gebondenheid aan drifte en drange.

Die **arbeids- en bestuursetiese-volwassene** begryp dus dat **verantwoordelik-wees** 'n baie **belangrike grondbeginsel van arbeids- en bestuursmenswees** is. Om hierdie rede toon sy ingesteldheid teenoor sy arbeids- en bestuurstaak blyke daarvan dat hy ten volle daarvan bewus is dat sy verantwoordelikheid teenoor sy arbeids- en bestuurslewe alles inhou en dat arbeids- en bestuursmenswees beteken om op verantwoordelike wyse sy take (Landman, et.al., 1982: 91) en daarom by implikasie ook **sy roeping te vervul**.

4.2 ARBEIDS- EN BESTURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN ROEPINGSBEWUSTHEID

Volwassenheid word volgens Van Zyl (1973: 214-215) ook met die **mens se beroepslewe** verbind, en derhalwe maak volwassenheid ook die eis van 'n beroepstaak noodsaaklik, en is die mens gevolglik eers volwasse of het hy volwassenheid bereik wanneer hy onder meer aan **roepingsbewustheid** as kriterium en voorwaarde vir volwassenheid voldoen het (Van Rensburg & Landman, 1986: 217). Volwassenheid veronderstel verder beroepsbekwaamheid, beroepstrou, verantwoordelike beroepsbeoefening en **toegewyde arbeidsgesindheid** (Du Plooy, et.al., 1985: 160).

Oosthuizen (1973: 331) voeg hieraan toe dat die mens tot arbeid geroepe is, en daarom moet alle arbeid met blymoedigheid en opgewektheid verrig word. Dit word dus van die mens verwag om die **regte gesindheid** teenoor sy arbeid te openbaar, aangesien arbeidsgesindheid van die allergrootste belang vir die mens se beroepslewe is (**vide** hoofstuk 3 paragraaf 4.2.4).

In die lig hiervan is dit dan ook so dat die **beroepslewe van die teenswoordige tyd** (**vide** hoofstuk 3 paragrawe 3 en 4) baie hoë eise aan die arbeids- en bestuursetiese-volwassene stel. In hierdie verband word veral die eis tot **verantwoordelike roepingsbe-**

wustheid op geen onduidelike wyse aan die volwasse arbeids- en bestuursmens gestel nie.

Die arbeids- en bestuursmens gee deur sy arbeid en ook bestuur sin en betekenis aan die arbeids- en bestuurswêreld (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 7 & 8), en omskep dit sodoende tot 'n veilige leefruimte waarin hy homself geborge voel om met toegewyde oorgawe toenemend positief op die oproep om sinvolle arbeidsverrigting te antwoord.

Die volwassene-wordende wat gevolglik nooit tot verantwoordelike taakaanvaarding gebring kan word nie, sal waarskynlik ook nooit tot 'n sterk roepingsbesef wat as 'n grondvoorwaarde vir 'n positiewe toekomsgerigtheid dien, kom nie. Die vooruitsig van die volwassene-wordende (begeleiding) om uiteindelik as arbeids- en bestuursetiese-volwassene 'n eie identiteit en 'n trotse individualiteit te verwerf, hang ten nouste saam met sy **leiding en oriëntering** ten opsigte van sy **toekomstige beroepsbeoefening** (**vide** hoofstuk 3 paragraaf 4.2.4).

Die mens is dus eers waarlik arbeids- en bestuurseties-volwasse wanneer hy sy **arbeids- en bestuurstaak** nie net ter wille van sy eie persoonlike belang en ekonomiese welvaart verrig nie (**vide** hoofstuk 4 paragraaf 2.5), maar wanneer hy arbeid met die wete dat die **sin** van sy mens-wees as tydruimtelike gebondenheid en deelname aan 'n aardse bestaan daardeur mede-bepaal word (Van Vuuren, **et.al.**, 1976: 93).

4.3 ARBEIDS-EN BESTURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN DIE SINVOLHEID VAN BESTAAN

'n Volwasse mens wat 'n sinvolle bestaan voer, besef dat hy nie eise (vrae) aan die lewe mag stel nie, omdat die lewe eise aan hom stel, byvoorbeeld die **eis om behoorlik te lewe** (Landman, **et.al.**, 1971 [b]: 36). Dit sluit ook by implikasie in die **eis om behoorlik te lewe ten opsigte van sy arbeids- en bestuursopgawe**.

Die arbeids- en bestuursetiese-volwassene weet dus dat hy nie aan die lewe vrae kan stel nie (vergelyk in hierdie verband byvoorbeeld die stereotipe uitlating: **Waarom moes dit met my gebeur?**

Die volwasse arbeids- en bestuursmens is die bevraagde wat deur sy bestaanswyse antwoord moet gee op sy bevraagtheid. Hy moet dus beseft dat elke lewensituasie, met ander woorde ook sy **arbeids- en bestuursituasie**, vir hom 'n opdrag inhou en dat hy persoonlik verantwoordelik is vir dit wat hy daarvan maak.

Egte selfbegryping impliseer derhalwe niks anders as 'n begryping van eie bevraagtheid en 'n persoonlike lewenstaak wat op geen ander mens afgeskuif kan word nie. Die arbeids- en bestuurslewe stel dus aan hom eise en hy moet aan daardie eise as behoorlikheidseise voldoen om sy persoonlike lewensbestemming te bereik. **Selfaanvaarding en lewensaanvaarding** gaan daarom hand aan hand en word voltrek in **selfverwesenliking** as die vertoning van daardie **unieke en individuele beeld** wat elke arbeids- en bestuursmens behoort te wees (Du Plooy, et.al., 1985: 158-159).

Sinvolheid van bestaan impliseer teen hierdie agtergrond volgens Mostert (1981: 24) dat die mens moet aanvaar dat hy **bevraagde** is wat deur sy **bestaanswyse antwoord moet gee op sy bevraagtheid**. Dieselfde skrywer gaan voort deur daarop te wys dat die lewe eers sinvol word wanneer die volwassene-wordende bewus word van sy eie bevraagdhede en derhalwe sy persoonlike taak kan onderskei. Eers na sodanige bewuswording word dit vir hom moontlik om ook sy arbeids- en bestuurslewe in die lig van sy bestemming te sien.

Dit is juis in hierdie verband dat die **arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende** ook as bevraagde so met sy bestaanswyse op sy bevraagtheid moet antwoord, dat hy deur sy arbeidsgedrag duidelik blyke daarvan kan gee dat hy aan die eis kan voldoen om behoorlik te lewe en derhalwe ook 'n sinvolle bestaan te kan voer. Daarom is dit belangrik dat dié volwassene-wordende so begelei sal word dat hy bewus sal word van sy eie bevraagdhede, asook dat die lewe sinvol is daar waar hy homself ook in 'n snel veranderende en veranderende arbeids- en bestuurswêreld te midde van talryke destruktiewe invloede (**vide** hoofstukke 3 en 4) bevind.

In hierdie verband beskryf Frankl (1978: 6-7) die **mens in sy stryd om voortbestaan** en toon hy hoedat die mens ook te midde van honger, vernedering, pyn, angs en woede nooit van sy laaste stuk-

kie vryheid ontnem kan word nie, naamlik om die voorreg te hê om in 'n bepaalde situasie self te besluit wat sy houding en ingesteldheid gaan wees. Die menslike lewe is dus ook sinvol wanneer dit langs die graf van wanhoop die vaandel van hoop kan plant. Daarom is die menslike lewe nooit klaar, afgerond en voltooid sodat die mens kan sê daar bly vir hom geen rede meer oor om te lewe nie, want **om sinvol te lewe, beteken nie net om iets van die lewe te verwag nie, maar om te weet dat die lewe iets van hóm verwag.**

'n Verantwoordelike, sinvolle lewe beteken dan ook teen die voormelde gesketste agtergrond vir Frankl (1978: 6), in terme van Nietzsche:

"Wie 'n **waarom** besit waarvoor hy kan lewe, kan byna elke **hoe** verwerk."

So 'n wyse van lewe dui 'n radikale omkering aan, omdat die mens dan ophou om na die sin van die lewe te vra en begin om homself te sien as iemand aan wie die lewe elke dag en elke oomblik 'n vraag stel en waarop daar **ook in arbeids- en bestuursverband antwoord gegee moet word**. Du Plooy, et.al. (1985: 56) voeg kortweg hieraan toe:

"... die mens wil antwoord, want hy móét antwoord. En nou is elke positiewe antwoord wat hy gee meteen sinvervulde leefwêreldkonstituering. **Sin is dan ook die wêreld wat antwoord geword het**. En so lank 'n mens kan antwoord, is daar 'n wêreld en word daar gewoon."

As bevraagde moet hierdie volwassene-wordende dus gelei word om voortaan so te antwoord met sy lewe dat dit nie net blyke sal gee van sinvervulde leefwêreldkonstituering nie, maar dat dit ook blyke daarvan sal gee dat:

- ◆ hy daarvan bewus is dat die arbeids- en bestuurslewe beoorlikheidseise aan hom stel;
- ◆ hy in die eerste plek verpligtinge en eers daarna voorregte het;

- ◆ hy 'n verantwoordbare arbeids- en bestuurslewe moet voer; en
- ◆ hy rekenskap moet kan gee van sy aandeel aan die verwerking van die hoogs waardevolle.

As volwassene-wordende mens in arbeids- en bestuurskonteks word hy dus nou opgeroep om te antwoord ten opsigte van sy **wyse van in-die-arbeids- en bestuurswêreld-wees**. Die antwoord word beliggam in die totaliteit van sy besluite, optredes, handeling, keuses, gedagtes, gedrag en verhoudinge. Die oproep om te antwoord, beteken nie slegs 'n woordelikse antwoord nie, maar veel eerder **'n antwoord vanuit sy totale eksistensie**.

Die onmiddellik voorafgaande gedeeltes impliseer dat die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende so deur die volwasse bestuurder begelei moet word dat hy tot die besef kan kom dat al sy keuses en handeling gedra word deur 'n wete dat die arbeids- en bestuurslewe sinvol is en dus 'n besondere betekenis vir hom het, maar dat dit veral die betekenis het dat hy geroepene (bevraagde) is om **waardes te verwesenlik** (Landman et.al., 1982: 89).

4.4 ARBEIDS- EN BESTURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN SELFBEOORDELING EN SELFBEGRIP

In regstreekse aansluiting by die voorafgaande paragraaf wys Mostert (1981: 25) hierop:

"Volwassenheid word gekenmerk deur die vermoë om eie keuses en handeling met die persoonlike eindbestemming as maatstaf krities te evalueer in terme van die waardes wat in die behoorlikheidseise setel."

Van 'n **arbeids- en bestuursetiese-volwasse mens** word dus verwag om by magte te wees om **deur selfbetragting tot aktiewe en kritiese selfbeoordeling** van eie keuses en handeling te kom deur beoordeling aan die hand van die behoorlikheidseise wat tot hom spreek. Dit is egter slegs in die mate waarin 'n volwasse arbeids- en bestuursmens reeds die bepaalde behoorlikheidseise van sy eie gemeenskap of organisasie tot sy eie gemaak het en sy

moontlikhede laat ontplooi het, dat hy werklik in staat is om **homself te beoordeel en te begryp**.

Wat **selfbegryping** betref, beteken dit 'n **begryping van hoe 'n mens is, wat 'n mens kan word** en van die **behoorlikheidseise** wat aan menswees en menswording rigting gee (Van Rensburg & Landman, 1986: 182). Dit impliseer dat die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende moet weet **hoe belangrik dit is dat 'n mens homself moet begryp (verstaan)**. Hy moet byvoorbeeld weet wat al sy eie tekortkominge is en dat hy hom daarmee moet vereenselwig, maar hy moet ook oor die insig beskik om waardering vir sy eie besondere vermoëns te hê.

Voorts moet hierdie volwassene-wordende ook weet dat die keuses wat 'n mens maak grootliks bepaal word deur die idee (kennis) wat hy van homself het. Dit beteken dat die volwassene-wordende se selfkennis 'n toenemende begryping van die **behoorlikheidseise (norme)** moet insluit en hoe hy met sy moontlikhede op die beste wyse daaraan kan voldoen. Hierdie eise van **behoorlikheid** roep hom dus op tot selfkennis, want sonder selfkennis ly 'n persoon, òf aan 'n vervelige grootheidswaan wat die eerbied vir die ander se menswees doodsmoor, òf aan 'n onverantwoordelike minderwaardigheid wat verhinder dat die ware moontlikhede voltrek kan word, die volwasse bestemming tot vervulling kan kom en die eie waardigheid gerespekteer kan word.

Die mens wie dus **in arbeids- en bestuursetiese verband waardes ken**, dit **eerbiedig** en dit **tot sy eie besit gemaak** het, lewe daarvolgens. Aangesien die eerbied vir waardes en norme ook binne die verband van **organisasiekultuur** (vide hoofstuk 4 paragraaf 2.2) by die volwasse arbeids- en bestuursmens as 'n belangrike aangeleentheid beskou behoort te word, moet die volwassene-wordende ook in sy opweg-wees na **behoorlike arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** hierin gesteun word.

Wie in sy betekening van waardes derhalwe op so 'n wyse gehelp en gesteun word dat hy dit as arbeids- en bestuursetiese-volwassene steeds naleef, het die **vryheid verower** om as arbeids- en bestuursetiese-volwassene in verantwoordelikheid te lewe. In die

lig hiervan dui begeleiding en steungewing dus op hulpverlening aan die volwassene-wordende met sy arbeids- en bestuursetiese-volwassewording.

Sodanige wording geskied gevolglik deur 'n **toenemende selfbegryping** sodat hy uiteindelik as 'n **volwaardige arbeids- en bestuurs-etiese-volwassene** met 'n selfstandige en verantwoordelike selfbegrip en met 'n kritiese selfbeoordeling kan kies en handel (Landman, 1972: 21; Landman, **et.al.**, 1975 [b]: 65).

Mostert (1981: 176) stel dit onomwonde dat:

"... selfbegryping 'n moontlikheidsvoorwaarde vir verantwoordelikheid in die algemeen en verantwoordelike vryheid in die besonder is."

'n Volwasse arbeids- en bestuursmens met goeie selfbegrip behoort gevolglik **verantwoordelike besluite** te kan neem en dan ook daarvolgens te handel.

4.5 ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN SEDELIK-SELFSTANDIGE BESLUITVORMING

Wie die wêreld van die volwassene wil betree, moet volgens Du Plooy, **et.al.**, (1985: 52) vertrou wees met die ordening van volwassenheid. Die veelvoudigheid van die wêreld van die volwassene eis van die mens om 'n keuse te maak. Sodanige keuses vereis van hom 'n verantwoordelike sin. Om verantwoordelikheid te aanvaar, moet die mens egter vaardighede, kennis en waardes met geïmpliseerde norme in sy lewe aktualiseer. Derhalwe moet die volwassene-wordende **begelei word om te kan, te ken en te keur.**

'n Besondere kenmerk van menswees is dus om keuses te maak (**vide** ook paragraaf 4.1 van die onderhawige hoofstuk), en gevolglik kan 'n mens eers as volwasse beskou word wanneer hy 'n sedelike oordeel oor homself en andere kan uitspreek ten opsigte van sy of die ander se keuses en handeling (Van Loggerenberg, 1978: 131). Ook in arbeids- en bestuursverband word dit egter van die mens verwag om hierdie keuses te maak, aangesien 'n ander dit nie vir hom kan doen nie. Om hierdie rede moet daar van die **arbeids- en**

bestuursetiese-volwassene-wordende verwag word om self verantwoordelikheid te aanvaar vir die keuses wat hy maak namate hy onder begeleiding in arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid gedy. Dié keuses wat hy maak, word dan ook bepaal en gedra deur **sedelike waardes** wat, indien dit vir hom betekenisvol is, deur hom verhef word tot sedelike norme wat noodwendig moet meedoen in die keuses en besluite wat hy maak (Kilian, 1972: 88).

As sodanig beskik die arbeids- en bestuursmens oor 'n verskeidenheid en uiteenloopenheid van moontlikhede, met ander woorde hy is in der waarheid **vryheid-met-moontlikheid**. Omdat dié mens egter nie al sy moontlikhede kan verwerklik nie, moet hy voortdurend keuses maak. Hierdie keuses wat hy uitoefen, word gelei en bepaal deur die norme wat aan hom voorgehou word (Badenhorst, 1982: 47).

Uit die voormelde opmerkings blyk dit dat **ware vryheid slegs langs die weg van die normatiewe** verkry word en dat openheid dié openheid impliseer om as arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende deel te neem en deel te hê aan die gang van sy eie volwassewording (Van der Merwe, 1976: 32). As openheid (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 2), wat ook **norm-openheid** impliseer, is die arbeids- en bestuursmens dus vryheid en staan hy voor die feit dat hy keuses moet maak. Met ander woorde, die arbeids- en bestuursmens as ontiese ongeslotenheid is meteen vryheid, omdat **vryheid 'n synsgegewendheid** is, maar vryheid is in sy ontisiteit ook taak en in die lig daarvan is dit ook moontlikheid en daarmee saam ook geleentheid. Dit beteken egter nie dat die arbeids- en bestuursmens as vryheid nou skeilik vry is nie. Alhoewel hy oor vryheid beskik, is hy **nooit vry in die sin dat hy normloos en dus totaal ongebonde is nie**, want wat onties gegee is, moet **eties verwerk en verwerf** word (Oberholzer, 1968: 285-286).

Dat die **arbeids- en bestuursmens nooit normloos kan wees nie**, is dus 'n **synsfeit**, aangesien hy in gebondenheid aan die hoogste gesag leef. Om hierdie rede bereik vryheid as sedelike vryheid eers volle wasdom wanneer dit deur vryheid van keuse heengaan en gevolglik 'n **skeppende verbind-tot-gehoorsaamheid aan behoortheidseise** word (Landman, 1969: 170). In aansluiting hierby beteken dit dat die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende

as arbeids- en bestuursmens **bevraagde, sowel as aangesprokene is** en hy dan by implikasie **ook verantwoording-bestemde** is. Buyten-dijk (1954: 199-200) beskryf sodanige gebeure soos volg:

"Maar **dit spel (Mitsein)** verloopt steeds in deze wereld, d.w.z. in die wereld die ik met mijn medemens gemeenskapelijk bewoon. ... Het is een deelnemen aan het reële "gedoe" van elke dag, het **spel van vragen en antwoorde**, van gedragingen en explicaties, van gestes en woorden. Maar dit alles wordt niet slechts geconstateerd, maar door alles heen is het gevoelige oor, is het hart zelf geopend voor de **persoonlijke vrijheid, voor de keuze die zich kenbaar maakt** in alles wat iemand doet en zegt." (Eie beklemtoning en invoeging tussen hakies.)

Dit gaan dus in dié spel ("**Mitsein**") (vide hoofstuk 2 paragraaf 3) tussen mens en medemens oor sake wat die méns betref, en gevolglik ook die bestuurs- en arbeidsmens, en wat hom daagliks tegemoet kom en waarop hy in vryheid moet antwoord. Dit impli-seer dat hy as antwoord-synde keuses moet maak, wat beteken dat hy moet weet wat hy moet doen.

Teen hierdie agtergrond bevind die **volwassene as bestuurder** hom in die begeleidingsgebeure as **selfstandige vryheid** teenoor die **arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende** (ondergeskikte) **as wordende vryheid**. Hierdie begeleidingsgebeure het 'n onvoorspelbare uiteinde, want sowel dié volwassene as die volwassene-wordende besit keusevryheid. Omdat die volwassene-wordende ook nog geen outentieke aanvoeling vir die eise van behoortlikheid het nie, kan hierdie vryheid as kosbare besitting vernietig word indien dit verkeerd gebruik sou word. Hierdie volwassene-wordende is dus in werklikheid nog nie in staat om die verantwoordelikheid wat keusevryheid meebring, te aanvaar nie en daarom kan begeleiding aan die volwassene-wordende beskou word as steungewing om nie vryheid te misbruik nie en is die voorreg daarin geleë dat hy telkens in vryheid verpligtinge en verantwoordelikhede moet kies (Van Rensburg & Landman, 1986: 219).

Om eventueel as **volwasse arbeids- en bestuursmens** gereken te word, beteken dus om **by uitstek verantwoordelikheid te kan aan-**

vaar en ook skuld te dra. Wie nie verantwoordelikheid wil dra nie, kan nie as volwasse gereken word nie, want om verantwoordelik te wees is 'n gawe. Om verantwoordelik te wees, is 'n plig en voorreg en om verantwoordelik gehou te word 'n **eerbewys** wat die mens in sy uitsonderingsposisie hoog aanslaan (Van der Merwe, 1976: 53, 61).

In aansluiting hierby word daar onder **sedelike selfstandigheid** verstaan daardie gebeure in die **arbeids- en bestuursetiese-volwassewording van die volwassene-wordende** wat die vermoë en die bekwaamheid meebring om op verantwoordbare en **toerekeningsvatbare wyse** self te kies en aan die keuse uitvoering te gee op grond van sy eie kennis en sy insig oor wat goed en kwaad is, wat die behoorlike en die onbehoorlike is, die pligmatige en die pligstrydige, die toelaatbare en die nie-toelaatbare (Oberholzer, 1954: 5).

In die voormelde verband konstateer Oberholzer en Greyling (1981: 5) dan ook dat as iemand in veral sedelike opsig volwasse geword het, het hy:

"... vanaf geleide afhanklikheid vervleg met geleide selfstandigheid, tot selfgeleide selfstandigheid gevorder."

Met hierdie opmerking word bedoel dat sy gedying in so 'n mate gekied het dat hy nou self sy keuses kan maak en besluite kan neem, maar met die wete dat hy ook die verantwoordelikheid daarvoor moet aanvaar. In hierdie sin is verantwoordelikheid nie net somer een of ander toevallige eienskap van die mens nie, maar is dit gegrond in die feit dat die mens draer is van sedelike kwaliteite (Oosterbaan, 1966: 33). Om dié rede dui sedelike selfstandigheid dus op die spontane bereidwilligheid om ook as 'n **volwasse arbeids- en bestuursmens verantwoordelikheid te aanvaar** en om sodanige verantwoordelikheid en al die konsekwensies daarvan **te dra** (Greyling, 1976: 153).

Gevolgtik is selfstandige beluitneming 'n logiese uitvloeiing van verantwoordelikheid. Gepaardgaande met die voorreg om selfstandige besluite ten opsigte van sy totale eksistensie te kan neem, kom die noodwendigheid om alle gevolge dienooreenkomstig ook te

aanvaar. Besluite impliseer gevolge en is dus die opgawe van elke volwasse arbeids- en bestuursmens om vir homself uit te maak watter gevolge hy kan hanteer, ten einde te kan bepaal watter keuses hy moet maak.

Die **sedelike kwalifisering van reg of verkeerd** behoort dus in só 'n mate die vertroude van die arbeids- en bestuursetiese-volwasse- wordende te word dat hy nie anders kan as om daarmee rekening te hou in sowel sy besluitneming as in sy handeling nie. Waar die aangesprokene ten opsigte daarvan sterker na vore kom namate dié volwasse- wordende sy eie arbeids- en bestuursetiese- volwassenheid bereik, word dit van die volwasse bestuurder verwag om deurgaans aan die hand daarvan aangesprokene te bly. 'n Arbeids- en bestuursetiese-volwasse is dus iemand wat getrou kan bly aan die beslissinge wat hy geneem het (Landman, 1972: 86), terwyl hy in sy handel en wandel blyke gee van 'n **selfstandige en toerekenbare behoortlikheidsbesef** deurdat hy in sy voorlewing van die volwasse- wordende sorg dra dat laasgenoemde besondere normgebonde keuses maak.

4.6 ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN TOEREKENINGSVATBAARHEID

Volgens Van Vuuren, et.al. (1976: 93-94) is die volwasse bereid om **verantwoordelikheid te aanvaar** indien 'n handeling waarby hy betrokke is suksesvol verloop, maar dit impliseer dat hy ook die **skuld sal aanvaar** indien sake verkeerd verloop. As deemoedige mens is hy daarvan bewus dat hy skuldig staan, omdat hy as be- vraagde nooit ten volle antwoord soos dit behoort te wees nie en gevolglik moet hy altyd bereid wees om sy eie kleinheid te bely. Tog waag die mens egter telkens weer, omdat hy daarin glo dat sy nietige, persoonlike bydrae tog sinvol is (Van Zyl, 1973: 217).

Daar kan derhalwe eers werklik sprake van arbeids- en bestuurs- etiese-volwassenheid wees wanneer die mens deur sy **gewete** aange- spreek en gedwing word om sy daade te verantwoord, en om die **toe- rekening van lof of blaam** daarvoor te aanvaar. Opvoeding en by implikasie dus ook arbeids- en bestuursleiding aan die volwas- sene- wordende met betrekking tot die etiese kan daarom wesenlik as **gewetensvorming** beskou word. Dit dui op **vorming** tot die wete

van die menslike, met ander woorde die goedkeuringswaardige, ter onderskeiding van die onmenslike en die afkeuringswaardige. Vir die arbeids- en bestuursmens is die wete van goed en kwaad dus onvoldoende sonder die dryfkrag om te doen in ooreenstemming met die keuse. Gevolglik kan beide opvoeding en begeleiding ook gekwalifiseer word as **karaktervorming**, en daarom is die karaktervolle mens dié mens wat handel volgens die diepste oortuiging van wat reg is (Du Plooy, et.al., 1985: 53, 161).

Wanneer die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende dus eksistensiële beslissings moet neem, wat inderdaad ook as **gewetensbeslissings** beskou word, staan hy persoonlik verantwoordelik en deur sy handeling aanvaar hy die verantwoordelikheid vir die gevolge daarvan (Van Zyl, 1977: 139). Derhalwe moet dié volwassene-wordende voortdurend die geleentheid gebied word om verantwoording te doen van wat hy uitgerig het, want dit moet tot hom deurdring dat dit behoorlik is om op 'n verantwoordelike wyse te ondersoek wat die wêreld beteken en eerlik te sê hoe hy daardie betekenis sien (Griessel, 1975: 32).

Voorts beteken dit dat hy in sy arbeids- en bestuursetiese-volwassewording steeds met groter verantwoordelikheid die arbeids- en bestuurswêreld moet **beteken**. Wanneer iets beteken word, dui dit op 'n aankondiging van die syn van die synde. In die begeleidingsituasie moet die begeleier en die begeleiding voortdurend saam beteken. Daar moet by die begeleiding dus steeds toenemende hunkering na definitiewe betekenis as menslike sin-gewing bestaan en hierin moet hy deur die begeleier andragogies gesteun word (Van Rensburg & Landman, 1986: 20)

Normatiewe begeleiding kan dus teen die voormelde agtergrond gesien word as hulp aan sodanige volwassene-wordende tot sy betekening met toenemende verantwoordelikheid, totdat hy beteken soos wat dit van 'n verantwoordelike arbeids- en bestuursvolwassene verwag word om dit behoort te doen. Die volwassene-wordende is dus volgens Du Plooy, et.al. (1985: 139) in 'n **toenemende mate verantwoordelik vir die wyse van sy eie betekening** en dit is slegs moontlik omdat hy hom in die teenwoordigheid van **volwassenes bevind wat reeds die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese volwassenheid lewe**. Om **verantwoordelik** te wees, beteken

dan niks anders nie as om die **gesag van waardes en norme** te aanvaar en daarvolgens te wil lewe.

4.7 ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN GESAGSAANVAARDING EN VERANTWOORDELIKE VRYHEID

Die begrip "**gesag**" is afgelei van die werkwoord **sê**. Dit beteken dat 'n persoon wat met gesag bekleed is, iemand is wat seggenskap het oor 'n ander. Die een oor wie hy dan gesag het, moet hom laat gesê. Slegs die sedelik-volwasse mens kan op verantwoordelike wyse en met gesag antwoord op die "**sê**" van die volwassene-wordende. Aangesien daar in hierdie situasie 'n graduele verskil bestaan tussen die persoon wat **sê** en die persoon wat hom laat gesê, kan hierdie verhouding as 'n **gesagsverhouding** (vide paragraaf 5.2.1.2 van die onderhawige hoofstuk) beskryf word waarin die gesag waaroor 'n volwasse persoon beskik, aan hom verleen word kragtens die norme en waardes wat hy in sy eie lewe erken en gehoorsaam (Van Heerden, 1973: 33). Dit beteken by implikasie dat die gesagsverhouding tussen die volwassene en die volwassene-wordende op 'n **dialogiese verhouding** dui waarin sodanige volwassene vir die volwassene-wordende iets te sê het, terwyl die volwassene-wordende **nood** (vide hoofstuk 2 paragraaf 9) daaraan het om hom daardeur te laat gesê, laat beveel, laat stuur en rig.

Sodanige nood aan 'n **genormeerde dialoog** is in werklikheid niks anders nie as **simpatieke gesagsleiding**, terwyl simpatieke gesagsleiding as genormeerde vertrouensdialoog ten doel het om die volwassene-wordende tot die besef te bring van wat hy mag en nie mag nie (Coetzee, 1975: 140) of van wat reg en wat verkeerd is volgens die behoorlikheidseise. In hierdie verband laat Oosterbaan (1966: 55) hom soos volg uit:

"... gezag veronderstelt vertrouwen en vertrouwen veronderstelt volwassen willen worden."

Die begeleidingsgebeure sal dus suksesvol en geslaagd verloop eers wanneer die dialogiese verhouding gekenmerk word deur **begeleidingsgesag** waarby die arbeids- en bestuursetiese-volwassene as **gesagsdraende vertrouenspersoon en verteenwoordiger van die**

normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid die volwassene-wordende met simpatieke gesag aanspreek en begelei. Hiermee hang noodwendig saam dat die volwassene-wordende in vertroue die gesag van die volwassene sal aanvaar en gehoorsaam, omdat hy weet dat die volwassene self reeds die moeisame weg na volwassenheid met verantwoordelikheid afgelê het.

Dit is derhalwe die **volwasse bestuurder** se primêre funksie om die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende deur normerende inlywing tot behoorlike volwassenheid te lei deur hom te steun tot **toenemende erkenning en gehoorsaming** aan die gesag wat spreek uit die lewensverpligtende waardes, soos saamgevat in sy **lewensopvatting** (vide die onderhawige hoofstuk paragraaf 2) (Landman, 1977: 29).

Uit die voorafgaande spreek dit duidelik dat die volwassene en die volwassene-wordende hulle in die arbeids- en bestuursbegeleidingsgebeure in 'n gegrepenheid in waardes wend met die bedoeling dat die volwassene die volwassene-wordende **simpatieke gesagsleiding** sal bied, sodat hy **as gesagsbehoefte, gesagsgebondende en gesagsonderworpende** in toenemende mate die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese volwassenheid** kan lewe. Omdat die arbeids- en bestuursetiese-volwassene dus verantwoording verskuldig is aan die gesag van die norme wat hom oproep tot menswaardigheid, begelei hy die volwassene-wordende in die hoop en verwagting dat hy ook die gesag sal aanvaar (Van Zyl, 1973: 181). Tydens sodanige begeleidingsgebeure **hunker** die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende op sy beurt weer na gesag, omdat gesag aan hom geborgenheid verskaf en 'n veilige ruimte vir hom skep waaruit hy hom tot die arbeidswêreld kan waag om sodoende sy vryheid te kan verower as 'n sedelik selfstandige volwassene wat genormeerd leef (Van der Merwe, 1976: 22-23, 43). Volgens Langeveld (1974: 44-45) beteken die bereiking van volwassenheid in hierdie verband dan ook dat:

"... de mens in staat is, zelf het meest noodzakelijke gezag over zichzelf en hetgeen hem toevertrouwd is te voeren en tevens anderer en hoger gezag waar dit behoort te erkennen."

By implikasie beteken dit dus dat die **begeleiding van die volwasse- wordende in arbeids- en bestuursetiese verband** gerig moet wees op volwassewording deur gesagsaanvaarding. In hierdie opsig staan die volwasse- wordende en sy bestuurder as begeleier in 'n besondere verhouding. Tydens die normale verloop van die begeleidingsgebeure raak die gesag van die volwasse geleidelik oorbodig, aangesien die gesag dan setel in die norme en behoorlikheidseise wat in die volwasse- wordende se besondere samelewing of gemeenskap geld. Daarom behoort die **gesag van die begeleier** ook in hierdie begeleidingsgebeure **geleidelik oorbodig te raak**.

Die stelselmatige oorbodig word van gesag beteken die **stelselmatige vrywording van die volwasse- wordende in die arbeids- en bestuursituasie**. Daar is dus sprake van openheid - openheid om as volwasse- wordende deel te neem en deel te hê aan die voortgang van sy eie arbeids- en bestuursetiese- volwassewording. Hy moet homself dus oopstel vir sodanige volwassewording, maar vryheid moet in so 'n mate verower word dat daar in gehoorsaamheid aan die eise daarvan gelewe word.

Outentieke vryheid kan om hierdie rede eers as sodanig bestaan waar dit beleef word uit verantwoordelikheid en gebondenheid aan norme (Badenhorst, 1982: 60). Dit is juis tydens die volwasse- wordende se arbeids- en bestuursetiese- volwassewording, **op andragogiese niveau**, dat die **vryheid as gehoorsaamheid van gesag sy hoogste ontluiking beleef**, in so 'n mate dat die agogiese gedra word deur die wedersydse gehoorsaamheid aan gesag as vryheid en vryheid as gesag.

Vryheid en gesag is volgens Badenhorst (1982: 56) nie onversoenbaar nie, maar in wese versoenbare en korrelatiewe begrippe, omdat **vryheid en gesag mekaar wedersyds impliseer, aanvul en wesentlik ook insluit**. Beide is moontlikheidsvoorwaardes wat verwesentlik moet word in die begeleidingsgebeure en daarom is beide gesag en vryheid ook komplimenterende voorvereistes vir die volwasse- wordende in sy arbeids- en bestuursituasie. Slegs wanneer hy vry is om gesag te aanvaar, kan hy volwasse word (Van der Merwe, 1976: 61-62).

Gesag en vryheid staan dus nie teenoor mekaar nie, want sowel vryheid van beslissing as die eerbiediging van gesag is noodsaaklike voorwaardes vir suksesvolle begeleiding. Indien hulle sou geskei word, lei dit tot oorheersing en dwang of tot ontkenning van alle norme wat dan uitloop op willekeur, individualisme en losbandigheid (Van Zyl, 1975: 253, 258). Om hierdie rede het menslike vryheid dan ook grense. Die norme van faktisiteit as noodwendigheid wat geld en nie anders kan wees nie, word aangevul deur die norme van wat mag as noodwendigheid om skending van die wese van die egte wat behoort te wees te voorkom, en dit stel die keerkant van vryheid as gesag (Van Zyl, 1977: 200-201).

Die **grensloosheid van vryheid** sou dus tot gevolg kon hê dat die mens op onverantwoordelike wyse handel wat op 'n skending van menslike vryheid en ongeborgtheid sou neerkom, terwyl menslike vryheid in werklikheid vryheid tot verantwoordelikheid is. As vryheid-met-moontlikheid kan die volwassene-wordende dus self op verantwoordelike of onverantwoordelike wyse sy lewe kies en keur, rig en reël en daarom bestaan die moontlikheid dat hy kan misluk en misluk hy inderdaad ook (Coetzee, 1975: 41). Om egter die moontlikheid tot verdere mislukking tot die minimum te beperk, moet die volwassene-wordende die vryheid in so 'n mate verower dat hy in gehoorsaamheid aan die eise daarvan kan lewe, aangesien hy slegs vry kan wees in die mate waarin hy gesag met verantwoordelikheid kan aanvaar en uitoefen. Vryheid beteken dus vrywillige gehoorsaamheid en verantwoordelikheid aan 'n aanvaarde en erkende gesag (Landman, 1972: 59).

In die lig van die voorafgaande eksposisie kan daar dus met reg gekonstateer word dat **verantwoordelike vryheid met gesagsaanvaarding gepaard gaan**. Verantwoordelikheid dui in hierdie konteks op aangesprokenheid deur norme en behoortlikheidseise en op grond daarvan kan die volwassene-wordende ook in die arbeids- en bestuursituasie dus word wat hy behoort-te-wees. Hierdie word-wat-behoort-te-wees impliseer gedyende vryheid as vryheid-tot-verantwoordelikheid (Mostert, 1981: 177). **Vryheid** vir die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende beteken derhalwe om **gebonde te wees aan norme en 'n genormeerde eksistensie te voer**.

4.8 ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN NORMIDENTIFIKASIE

In aansluiting by die voorafgaande paragraaf moet die volwassene-wordende in sy onderwegwees na arbeids- en bestuursetiese volwasseneheid homself kan **identifiseer met die bestuurder as begeleier en verteenwoordiger van volwasseneheid**. Hierdie identifikasie met die bestuurder moet later, namate die volwassene-wordende vorder op sy weg na volwasseneheid, 'n **klemverskuiwing** ondergaan. Hy moet naamlik op grond van die keuse wat hy uitoefen met die norme van sy betrokke gemeenskap of organisasie identifiseer. Dit word egter ook van die bestuurder as arbeids- en bestuursetiese volwassene verwag om met hierdie norme te identifiseer, omdat hy slegs dan sinvol kan voorleef. Die bestuurder as begeleier het dus die verpligting om hierdie lewensopvatlike norme aan die volwassene-wordende voor te lewe en uit te lê, sodat hy **geleidelik kan oorgaan tot egte normidentifikasie**. Landman (1972: 87) voeg hieraan toe:

"'n Volwassene is iemand wat nie die behoorlike doen omdat ander dit van hom verwag nie. Hy doen die behoorlike ter wille van die behoorlike self."

Hierdie opmerking impliseer dat die **volwasse arbeids- en bestuursmens onder die gesag van norme lewe/arbeid verrig**, omdat hy hom met daardie norme identifiseer of vereenselwig en daarom is hy in staat tot normgerigte identifikasie. Sodanige toeëiening van die norme is verder 'n aanduiding van 'n **selfstandige toerekenbare** (vide paragraaf 4.6 van die onderhawige hoofstuk) **behoorlikheidsbesef**. Dit kan egter eers verwesenlik word wanneer daar tydens die begeleidingsgebeure voortdurend en doelbewus inhoude wat as norme kan geld, aan die volwassene-wordende uitgelê en voorgelewe word (Van Rensburg en Landman, 1986: 127-128), en hy hierdie norme vir homself aanvaar en toeëien sodat dit tot verhoging van sy sedelike beslissinge kan lei.

Uit bostaande eksposisie blyk dit duidelik dat die volwasse arbeids- en bestuursmens nimmereindigend gekonfronteer word met norme wat as rig- en meetsnoere dien vir sy lewe van keuse, en dat hy gevolglik nie die behoorlike doen, omdat ander dit van hom

verwag nie, maar dat hy die behoorlike doen ter wille van die behoorlike self. Met ander woorde, die volwasse arbeids- en bestuursmens lewe onder die gesag van norme omdat hy hom met daardie norme identifiseer of vereenselwig en is dus in staat tot 'n **normgerigte identifikasie** wat blyke gee van 'n selfstandige, toerekenbare behoorlikheidsbesef (Landman, *et.al.*, 1982: 73). Hierdie behoorlikheidsbesef van die arbeids- en bestuursetiese-volwassene impliseer 'n konstante gehoorsaamheid aan die behoorlikheidseise, soos omvat in sy eie lewensopvatting (**vide** die onderhawige hoofstuk paragraaf 2).

Elke lewensopvatting word egter ook geassosieer met 'n **bepaalde volwassenheidsbeeld** (Mostert, 1981: 194). Verwysende na die arbeids- en bestuursituasie, moet die volwassene-wordende dan ook so begelei word dat hy in sy keuses en handelingte uiteindelik as verantwoordelike arbeids- en bestuursetiese volwassene gekenmerk sal word deur 'n lewensopvatting wat blyke sal gee van 'n onvoorwaardelike identifikasie met 'n gebondenheid aan die behoorlikheidseise (norme) van die organisasie waaraan hy verbonde is.

In die lig van die bostaande opmerkinge kan daar beweer word dat 'n mensbeskouing wat die eg menslike van die mens, of anders gestel die waardigheid van die mens, nie in ag neem nie, geen betekenisvolle bydrae tot die lewensopvatting van 'n volwasse arbeids- en bestuursmens kan lewer nie. Daarom word daar vervolgens aandag geskenk aan **menswaardigheid** as kriterium of voorwaarde vir die verwesenliking van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid.

4.9 ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID AS EKSEMPLAAR VIR DIE VERWESENLIKING VAN MENSWAARDIGHEID

Menswees is 'n unieke onvergelykbare wyse van in-die-wêreld-wees (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 4), en daarom is **elke mens ongeag sy ras, kleur, geslag of ouderdom 'n draer van waardigheid** en moet as sodanig eerbiedig word deur elke ander mens wat sy lewensweg kruis. Die mens is as draer van waardigheid doel-op-sigself en geen middel of objek nie en hy staan dus in diens en onder appèl van dié waardigheid waarvan hy draer is (Oberholzer, 1970: 79).

Dieselfde outeur (1968: 166-167) beskryf die begrip "**menswaardigheid**" op treffende wyse soos volg:

"Dit verklank die misterievolle van ons menswees: dit dwing tot eerbied, deemoed, ootmoed, skroom en swye; ons staan voor die ondeurgrondelikheid van die eie geheimenis en veral dié van ander; ons deurleef die eie wonder en dié by ander wat onder geen omstandighede deur onself of deur 'n ander beskadig mag word nie. En indien 'n mens die idee van waardigheid of digniteit dan tog móét omskrywe, sou gesê kon word dat dit daardie wese aandui wat meer en anders is as wat hy of enigiemand anders ooit van homself of iemand anders kan weet, 'n wese wat meer wil en meer móét as net die bevordering van eie, dikwels selfsugtige belange; 'n wese wat nooit, nêrens en te nimmer as middel tot 'n doel gebruik mag word nie, aangesien dit doel op sigself is; 'n wese wat geen middellike of markwaarde besit en derhalwe nooit verhandelbaar is of waarvoor na willekeur beskik kan word nie, en les bes: 'n wese wat aan niemand anders behoort nie en oor wie se doen en late geen slotoordeel deur 'n mens uitgespreek mag word nie."

Dit spreek duidelik uit hierdie aanhaling dat elke mens, dus ook die arbeids- en bestuursmens, as gevolg van sy menswees beklee is met menswaardigheid en dat die mens in die lig van hierdie ontiese feit nooit van sy waardigheid beroof mag word nie, aangesien die mens dan verdinglik sal word naas en soos ander dinge, terwyl daar in werklikheid 'n "Goddelike" karakter aan die mens geskenk is.

Hieruit is dit duidelik dat daar vanweë die besondere verhouding waarin die **mens as religieuse wese tot sy God of gode staan**, daar iets van die Ondeurgrondelike Een in die mens na vore tree, naamlik waardigheid. Dié menslike waardigheid dui volgens Steyn (1978: 117-118) op 'n "geprojekteerdheid" en "afsplintering" vanuit die Absolute Waarde.

In aansluiting hierby word daar dus 'n **appèl tot die bestuurder as begeleier gerig** om tydens die begeleidingsgebeure agting vir die volwassene-wordende se menswaardigheid te hê, met ander woor-

de agting te hê vir die feit dat hy 'n aangesproke wese is en in 'n toenemende mate met gesagsleiding **"Ja"** teenoor die lewe as normatief normerende aangeleentheid moet sê. Die volwassene-wordende moet dus op so 'n wyse begelei word dat hy in toenemende mate **agting vir sy eie waardigheid, sowel as vir die waardigheid van ander sal betoon** (Landman et.al., 1975 [a]: 37); daarom moet hy ook in die arbeids- en bestuursituasie andere (sy kollegas, sy bestuurders en ander eksterne rolspelers), in hul persoonlike hoedanigheid sowel as hul besittings respekteer. Gevolglik sal hy homself daarvan weerhou om hulle te beskinder, te bedrieg en te besteel, **omdat hulle deur hom as waardig geag word.**

'n **Arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende** moet dus deurentyd **bewus wees van sy waardigheid** as mens in die algemeen en as arbeids- en bestuursmens in die besonder, en daarom moet hy altyd poog om te handel soos wat daar van 'n volwasse mens verwag word om dit te doen. Hy is gevolglik by magte om **ooreenkomstig behoorlikheidseise te lewe**, iets waartoe slegs die mens in sy **uitsonderingsposisie** (vide hoofstuk 2 paragraaf 4) by magte is.

Omdat die mens wat reeds as arbeids- en bestuursetiese-volwassene geag kan word nie net **selfagting** het nie, maar ook **agting vir die menswaardigheid van andere**, kan hy beskou word as iemand wat op **selfstandige wyse die hoogs waardevolle verwesenlik**, en daarom word sy lewenswyse gekenmerk deur:

- ◆ **bewuswees-van-menswaardigheid**, as 'n besef dat die arbeids- en bestuursmens geen ding of dier is nie en daarom die hoogs waardevolle moet ken en leef;
- ◆ **beoefening-van-menslikheid**, as 'n bewuste strewe om alles wat **eie** is aan die arbeids- en bestuursmens (met ander woorde waardeverwerkliking) te bevorder;
- ◆ **wete-van-waardeverwerkliking**, as die wete dat om arbeids- en bestuursmens te wees, beteken om met waardes gemoeid te wees en om waardes as norme (maatstawwe) aan te wend; en
- ◆ **agting-vir-ander-se-menswaardigheid**, as respek wat betoon word vir ander se gelykwaardigheid, dit wil sê ander wat

net so met waardes gemoeid is as hyself (Landman, et.al., 1982: 90-91).

Dit impliseer dat die volwassene-wordende **waardes sal ken en dat hy in ooreenstemming met waardes sal lewe**. Hy moet ook verder gaan en hierdie waardes aanwend as maatstawe (norme) waarvolgens hy wil lewe. As iemand wat hoogs waardevolle waardes verwerklik, soos godsdienstige en sedelike waardes, beskik hy oor menswaardigheid. Iemand wat agting het vir sy eie menswaardigheid sal weet dat hy as taak het om besondere waardes te verwerklik (Landman, 1972: 20). Arbeid- en bestuursetiese begeleiding dui derhalwe op **hulpverlening met die volwassene-wordende se toenemende agting vir die eie menswaardigheid** totdat agting vir menswaardigheid selfstandig deur hom beleef kan word. **Eers dan** sal hy as behoorlike arbeids- en bestuursetiese-volwassene beskou word wat self weer op sy beurt vir die volgende geslag volwassene-wordendes 'n voorbeeld kan stel van wat dit is om ooreenkomstig die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese volwassenheid te lewe**.

Die vraag wat nou ontstaan is: Hoe behoort die **praktykwording van dié normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** daaruit te sien? Hierdie belangrike antwoord sal nou ter sprake kom.

5. 'N ETIESE GEDRAGSKODE AS DIE GRONDSLAG VAN DIE PRAKTYKWORDING VAN DIE NORMBEELD VAN ARBEIDS- EN BESTUURSETIESE-VOLWASSENHEID

Op 28 Februarie 1990 het Die Instituut vir Reformatoriese Studies (IRS), in samewerking met die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, vir die eerste keer in Suid-Afrika 'n konferensie gehou wat gehandel het oor **die etiese vraagstukke in die bestuurs-etiek en praktyk** (Van der Walt, 1993: iii). Tydens hierdie konferensie het Antonides (1993: 8), 'n Kanadese bestuurskundige en ook gasspreker, met betrekking tot die voormelde etiese vraagstukke opgemerk:

"The normative answer to these questions is really quite simple, and I suspect that all of us in this room are familiar with it. But truly understanding its implications

and then knowing how to put it into practice in concrete, everyday situations is much harder, as we all know."

Uit hierdie opmerking kom dit duidelik na vore dat die neerlê van basiese riglyne vir 'n etiese gedragskode as die grondslag van die **praktykwording** van die normbeeld van arbeids- en bestuurs-etiese- volwassenheid, nie so 'n eenvoudige taak blyk te wees nie. Daar sal egter gepoog word om sodanige riglyne neer te lê met die oog op die uiteindelijke doel om 'n wetenskaplik-gefundeerde bydrae tot vernuwende andragogiek denke te lewer.

Voordat daar egter aan die besonderhede van 'n etiese gedragskode vir die beroepslewe van die kontemporêr-moderne arbeids- en bestuursmens oorweging geskenk kan word, word dit eers nodig geag om in meer besonderhede in te gaan op die begrip "**etiese gedrag**". Dit is nodig ten einde vas te stel wat die gedrag met betrekking tot 'n etiese gedragskode alles behoort te behels.

5.1 ETIESE GEDRAG IN DIE BEROEPSLEWE VAN DIE KONTEMPORÊR-MODERNE ARBEIDS- EN BESTUURSMENS

Etiek bring in die beroepslewe van die kontemporêr-moderne arbeids- en bestuursmens sy **beroepsarbeid** (insluitende sy bestuurstaaak) in **roepingperspektief** (vide hoofstuk 1 paragraaf 3.3). Vanuit die etiese fundering van die mens se beroepsarbeid vloei daar derhalwe **norme** voort wat **rigtinggewend** is vir, onder andere sy produktiwiteit, sosiale verantwoordelikheid, arbeidsverhoudinge en alles wat daarmee saamgaan. Maar dit sluit volgens Van der Merwe (1979: 1) ook **norme ten opsigte van wenslike gedrag** in.

Die begrip "**gedra**" word sterk met die **normatiewe** gekoppel, terwyl die klem val op behoorlike, onbehoorlike, goeie of slegte gedra(g), en dus ook wenslike en onwenslike gedra(g). Gedrag val gevolglik saam met **verantwoordelikeaansvaarding vir die keuses** wat die arbeids- en bestuursmens maak. Hierdie mens se gedrag word medebepaal deur die kennis, insigte en vaardighede waaroor hy beskik. Verder bekroon sy gedrag ook sy psigiese lewe en is as't ware 'n konkretisering van sy ervaring, sy belewing, sy wil, kennis en so meer (Van Rensburg & Landman, 1986: 64).

In aansluiting by die voormelde opmerking dat die begrip "**gedra**" sterk met die **normatiewe** gekoppel word, word die byvoeglike naamwoord "**normaal**", en ook die term "**normaliteit**", direk met die selfstandige naamwoord "**norm**" (vide hoofstuk 1 paragraaf 3.3.5) verbind. Wanneer hierdie begrip "**normaliteit**" dus na verskillende standaarde verwys, beteken dit dat die arbeids- en bestuursmens geëvalueer word met verwysing na die mate waarin **sy reaksies of gedragswyses by die bepaalde standaarde of norme aanpas** (Geddes, et.al., 1981: 90; Van der Walt, 1990 [b]: 44).

Aangesien "**norme**" dus van die grootste belang in die arbeids- en bestuursmens se lewe is, dien dit vir Van der Walt (1990 [b]: 47) nie net as maatstawwe vir beoordeling nie, maar ook as wegwysers van hoe om (op elke terrein van die lewe) te handel. Norme, en in die onderhawige geval spesifiek die **gedragsnorme wat deur die organisasiekultuur** voortgebring word, dui dan vir die arbeids- en bestuursmens nie net **die weg na 'n sinvolle arbeids- en bestuursbestaan** aan nie, maar dit beïnvloed ook sy werktevredenheid, asook die gehalte van sy werk (Kroon, 1991: 107).

Indien die arbeids- en bestuursmens dus sodanige gedragsnorme aanvaar en daarvolgens sy lewe rig, word die gedrag in ooreenstemming daarmee dan as normaal beskou. Wat **normaal** is, word dus **nie van norme afgelei nie**, maar **norme word bepaal deur wat die arbeids- en bestuursmens as normaal sien** (Van der Walt, 1990 [b]: 44, 47-48).

Dieselfde outeur (1990: 43-44) identifiseer dan ook die volgende drie betekenisse van die woord "**normaal**":

- ◆ Normaal in die sin van die goeie, gesonde (bv. 'n normale mens in die sin dat hy as geestesgesond geskou kan word). Tesame hiermee gaan ook die gedagte van nuttige werkende en funksionerende, byvoorbeeld 'n normale orgaan soos 'n lewer, hart of nier.
- ◆ Normaal in die sin van die gewone, gemiddelde (bv. normale mense met normale gewoontes en gebruike). Hier word "normaal" veral beskou in die sin van dit wat as algemeen deur die meerderheid mense aanvaar word, of die meeste voorkom.

♦ **Normaal** in die sin van dat die mens se gedrag in ooreenstemming is met of beantwoord aan die vereiste **norm, reël, standaard, maatstaf of voorbeeld.**

"**Normaal**" dui derhalwe op die standaard of norm waaraan gedrag moet voldoen. Indien gedrag van hierdie standaard of norm verskil of afwyk is daar sprake van **abnormale** gedrag. Daarom is dit immers onaanvaarbaar om gedrag in 'n "siek" gemeenskap as normaal te beskou bloot omdat die meerderheid dit goedkeur. Normale gedrag in teenstelling met abnormale gedrag beteken dus dat hoe nader daar aan die **ideale gedrag** beweeg word, hoe normaler is die persoon se gedrag (Louw, 1989: 16, 19)

Verwysende na **normale of ideale gedrag** vereis die aktualisering en verwesenliking van die **ideaal beeld as normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** juis van die bestuurder as begeleier om binne sy bepaalde omstandighede **normale en aanvaarbare gedrag** aan die begeleiding voor te leef. Enige **onaanvaarbare of abnormale** gedrag sal dus die begeleidingsgebeure skade aandoen en gevolglik die **begeleiding se gedying na en verwesenliking van die arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** rem.

In die lig van die voorafgaande eksposisie sal **enkele belangrike kenmerke van normale of ideale gedrag**, wat vir die volwasse begeleier as riglyn kan dien in sy **voorbeeldstelling** aan die begeleiding, vervolgens bespreek word:

- ♦ **Doeltreffendheid.** Die volwasse arbeids- en bestuursmens word gekenmerk deur doelgerigte gedrag wat op 'n effektiewe wyse aangewend word. Dit beteken dat hy deurentyd realistiese oplossings vir sy probleme soek en deur positiewe metodes probeer om van angs en spanning ontslae te raak. Hy wend ook pogings aan om sy gestelde doelwitte te bereik ongeag die frustrasies en hindernisse wat hy ook al mag teëkom.
- ♦ **Toereikendheid.** Gesonde aanpassing deur die volwasse arbeids- en bestuursmens behels die benutting van energie sonder onnodige vermorsing daarvan. Die normale of aangepaste bestuurder besef dus wanneer sy strewes onrealisties

of onbereikbaar is. Hy verander of pas hom derhalwe daarvolgens aan, sodat dit wat hy nastreef binne sy bereik is. Die frustrasie wat noodwendig deur hom ervaar word, kan hy hanteer en verwerk. Aangesien oormatige angs, onnodige bekommernis en emosionele konflik daarom in 'n beperkte mate by hom aanwesig of geheel en al afwesig is, beskik hy oor meer energie om te benut vir die bereiking van doelwitte.

- ◆ **Toepaslikheid.** Die volwasse arbeids- en bestuursmens se denke, gevoelens en optredes is toepaslik met betrekking tot die situasie waarin hy verkeer. Ook wat sy waarnemings betref, hou dit verband met die realiteit en sy gevolgtrekkings word op toepaslike en sinvolle inligting gebaseer. Sy ervaring van gevoelens soos vrees, kommer, woede en ontsteltenis hou verband met werklike gebeure, en daarom verdwyn sy gevoelens dan ook gewoonlik wanneer die gebeurtenis verby is of dit duur nie buitengewoon lank nie, omdat die persoon hom by die omstandighede kan aanpas. Sy emosionele response word dus in so 'n mate beheer dat dit nie sy effektiewe funksionering belemmer nie.
- ◆ **Buigbaarheid.** Die volwasse arbeids- en bestuursmens kan aanpas by konflikte en frustrasies. Om daartoe in staat te kan wees, moet hy buigbaar genoeg wees om nuwe moontlikhede te ondersoek. Verder moet hy ook bereid wees om te leer, te verander en by dit wat nuut en onbekend is, betrokke te raak. Om buigbaar te wees, beteken dus om oor die vermoë te beskik om aan te pas sonder om willoos meegesleur te word. Daar kan derhalwe van dié arbeids- en bestuursmens verwag word om nie oormatig te fantaseer nie en om in staat te wees om emosionele skokke te hanteer.
- ◆ **Leer uit ervaring.** Die volwasse arbeids- en bestuursmens leer deur ervaring en laat homself nie vasvang in 'n bouse kringloop nie. So leer hy uit ervaring wat om te vermy en wat om te antisipeer nadelig vir hom kan wees.
- ◆ **Sekuriteit.** Die volwasse arbeids- en bestuursmens ervaar 'n positiewe gevoel van eiewaarde en sekuriteit. Die gevoel moet realisties verband hou met sy tekortkominge asook

sy positiewe eienskappe. Om 'n gevoel van sekuriteit te hê, moet hierdie mens voel dat hy 'n sekere mate van belangrikheid besit; dat ander vertrouwe in hom het, sowel as in dit wat hy doen; dat hy ook vertrouwe in homself het; dat hy vir ander redelik aantreklik is, en dat hy nie oormatige skuldgevoelens oor sekere van sy optredes ervaar nie.

- ◆ **Interpersoonlike effektiwiteit.** Omdat die volwasse arbeids- en bestuursmens ook 'n sosiale wese is en mense interafhanklik van mekaar is, kan verwag word dat hy as 'n aangepaste individu optimaal moet funksioneer wat **interpersoonlike verhoudings** (vide paragraaf 5.2 van die onderhawige hoofstuk) betref. Hy moet in staat wees om emosionele bande soos vriendskap en liefde te kan sluit en in stand te hou. Verder moet hy hom nie onttrek uit interpersoonlike verhoudings nie en ook nie oormatig afhanklik van die verhoudings wees nie. Enige groep of individuele persone moet hom nie beheer nie en hy moet ook nie die behoefte hê om ander te kan beheer nie. Dit is egter belangrik dat hy wel **empatie** met ander moet kan hê en positief op hulle behoeftes reageer. Die uniekheid en individualiteit van ander moet dus deur hom erken word en sy kontak met hulle moet aangenaam en sinvol wees (Louw, 1989: 22-23).

Met die voormelde verwysing na **empatie kan die kern daarvan as begeleidingsbeginsel** beskryf word as: **Die grondtoon is 'n positiewe meelewendheid deur die begeleier** met die begeleiding waardeur 'n gunstige begeleidingsatmosfeer geskep word, sodat die begeleiding vir begeleiding ontvanklik gemaak word, motivering vir deelname verskerp word en begeleidingsdoelwitte sodoende bereik kan word.

Om empatie as begeleidingsbeginsel uit te leef, sal die suksesvolle begeleier, onder andere:

- 'n **vertrouensband** (vide paragraaf 5.2.1.1 van die onderhawige hoofstuk) met die begeleiding bewerkstellig;
- gunstige interpersoonlike verhoudings met die begeleiding vestig;
- 'n positiewe gesindheid teenoor die begeleiding en sy

- begeleidingstaak toon;
- die begeleiding konsidereer;
 - verdraagsaam teenoor die begeleiding wees en begrip vir sy probleme toon;
 - besorg wees oor die begeleiding se beheersing van die inhoud van die begeleidingsgebeure;
 - geduld aan die dag lê teenoor die begeleiding wat die begeleidingsinhoud moeilik begryp;
 - die begeleiding as mens in 'n bepaalde lewensfase respekteer;
 - die begeleiding begryp om die beste uit hom te haal;
 - werklike belangstelling in die begeleiding as begeleidende toon;
 - gunstige rapport met die begeleiding bewerkstellig;
 - in andragogiese voeling met die begeleiding wees;
 - redelik wees in die gedyingsverwagtinge wat aan die begeleiding gestel word;
 - die begeleiding se gedying sinvol evalueer;
 - entoesiasties wees oor die begeleidingsgebeure;
 - selfvertroue in sy begeleiding openbaar;
 - psigies aantreklik wees;
 - 'n ontspanne en rustige begeleidingsatmosfeer skep (Malan & Du Toit, 1991: 227).

Aangesien dié **atmosfeer** en ook die gesindhede binne die arbeids- en bestuursmilieu veral deur die bestuurder geskep word, is sy **gedrag en etiese ideale** volgens Van der Walt (1979: 2) van besondere belang: **Dit is juis wat in die arbeids- en bestuursetiek noukeurig ondersoek word.**

Ook die skrywer het in sy **eie definiëring van arbeids- en bestuursetiek** (vide hoofstuk 1 paragraaf 3.4) aangedui dat die arbeids- en bestuursmens **sonder arbeids- en bestuursetiek**, veral ook met betrekking tot sy **gedrag**, geen onderskeid tussen "reg en verkeerd", "aanvaarbaar en onaanvaarbaar", "behoorlik en onbehoorlik" en "goed en kwaad" sou kon tref nie.

In aansluiting hierby en met verwysing na **etiese gedrag** dui Esterhuyse (1991: 10) aan dat woorde soos **etiese en moreel** (vide hoofstuk 1 paragrawe 3.3.4 en 3.3.7) gewoonlik in die omgangstaal as

wisselsterme gebruik word. Daar word byvoorbeeld na 'n mens se gedrag verwys as etiese of morele gedrag, bedoelende daarmee "goeie" gedrag. Meermale word ook na onetiese of immorele gedrag verwys, bedoelende daarmee "slegte" gedrag. Daar kan ook nog na bepaalde gedragsvorme verwys word as aanvaarbaar of onaanvaarbaar, reg of verkeerd. In al hierdie gevalle druk die woorde **eties/moreel/aanvaarbaar/reg** of **oneties/immoreel/onaanvaarbaar/verkeerd** die mens se **goed- of afkeuring** ten opsigte van bepaalde gedrag uit.

Dit is ook belangrik om daarop te let dat sodanige vorm van goed- of afkeuring net op die **mens en sy gedrag** betrekking het (vide hoofstuk 2 paragraaf 4), aangesien daar nie van **dierlike gedrag** as eties of moreel gepraat kan word nie.

Naas die voorafgaande eksplikasie met betrekking tot **etiese gedrag**, ag Van der Walt (1979: 1) dit ook nog belangrik om die **besondere verhoudinge** waarin die mens staan in oënskou te neem, ten einde vas te stel **wat die etiese gedragskode alles behoort te behels**.

5.2 DIE VERHOUDINGE WAARIN DIE KONTEMPORÊR-MODERNE ARBEIDS- EN BESTUURSMENS BINNE SY BEROEPSLEWE STAAN

Met verwysing na die bespreking rakende normale of ideale gedrag in die voorafgaande paragraaf, is **normale persoonlikheid** ook nog verder hier ter sprake. As 'n redelik bestendige **aksieradius ("gedragspatroon")** wat op gelykblywende wyse in die totaal van persoonshandelinge na vore tree (Van Rensburg & Landman, 1986: 165) word normale persoonlikheid soos volg deur Geldenhuys en Du Toit (1971: 39) beskryf:

"... 'n openheid en bereidheid vir die lewe, waardeur die mens relatief vry word om sy wêreld waar te neem soos dit is, en in 'n sinvolle ontmoeting daarmee te tree."

In aansluiting hierby is **persoonlikheid** gebonde en afhanklik van die synsgrootheid **"persoon"**. Die misterie van **persoon** is egter daarin geleë dat dit niks in sigself is nie, dit wil sê allermens iets met aanwysbare eienskappe. Iets van hierdie geheimenis word

egter wel sigbaar in die mens se **inter-persoonlike verhoudinge**. Sodanige verhoudinge kan gevolglik as "**ek-ek**", "**ek-jy**" en "**ek-U (God)**" **verhoudinge** beskryf word (Van Rensburg & Landman, 1986: 165).

Dit beteken dus dat ook die **bestuurder** in sy gekonfronteerdwees met die onvoorwaardelike geldigheid en opeisende **krag van die sedelike imperatiewe** op 'n verantwoordelike wyse die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid aan die begeleiding moet vertoon, aangesien hy aanspreeklik is vir die **begeleidingsverhouding** as 'n **besondere verhoudingswyse van menswees** (Janse Van Rensburg, 1975: 41).

Die bestuurder se arbeids- en bestuursetiese verpligtinge kan daarom in die lig van die voormelde **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** breedweg in die volgende **verhoudinge** as **volwassenheid-in-mede-volwassenegemoedheid** saamgevat word:

5.2.1 Die bestuurder se verhoudinge teenoor sy begeleiding (ondergeskikte)

Een van die mees betekenisvolle stelling wat daar volgens Landman en Kilian (1972: 1) aangaande die mens gemaak kan word, is naamlik dat hy **altyd in 'n verhouding staan**.

Vir Charlotte Towle (1975: 27) is die belangrikheid van sodanige verhoudinge daarin geleë dat:

"It is generally agreed that the human personality grows, develops, and matures through relationships with others, and that there is an innate tendency to gravitate into relationships with others in the interests of survival."

Hieruit kom dit duidelik na vore dat vanweë die mens se aangewesenheid op sy medemens vir sinvolle bestaan, raak hy **volwaardig mens** in die mate wat hy daarin kan slaag om **met ander in ontmoeting te tree**. Elke mens het dus die verhouding met 'n ander mens nodig om self ook tot volle ontplooiing te kom (Hofmeyer, 1972: 38).

In die onderhawige konteks verg dit dus 'n bereidwilligheid van die bestuurder om op so 'n wyse **begeleidingsverhoudinge** aan te gaan dat die begeleiding daardeur die geleentheid kry om in 'n toenemende mate self ook die behoorlikheidseise te lewe soos 'n volwasse arbeids- en bestuursmens dit behoort te doen, dit wil sê om die **normbeeld van volwassenheid** te lewe (Landman & Kilian, 1972: 5).

Daarom, wanneer die **voorlewing** van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid in die algemeen ter sprake is, het die bestuurder as begeleier in sy verhoudinge die verpligting om die volgende **voorbeelde** aan sy begeleidinge voor te leef:

- ◆ In **liefdesverhoudinge** - met reinheid voor oë.
- ◆ In 'n **huweliksverhouding**, gerig deur opofferende liefde.
- ◆ In **gesinsverhoudinge** gedra deur liefde en gerig deur trou.
- ◆ In 'n **onderdaan - owerheid verhouding**, gegrond op gehoorsaamheid.
- ◆ In **volkereverhoudinge** wat in alle regverdigheid ingebed moet lê.
- ◆ In **ekonomiese en handelsverhoudinge**, waar eerlikheid die leuse is.
- ◆ **Werknemer- en werkgewerverhoudinge** wat gekenmerk behoort te word deur lojaliteit en **respek vir gesag** (Die Kerkblad, 1989: 21)

Die bestuurder se **voorbeeldstelling** met betrekking tot die voormelde verhoudinge vorm derhalwe deel van die begeleidingsgebeure, met ander woorde deel van dit wat moet gebeur sodat die begeleidingsdoel verwerklik kan word, naamlik die behoorlike volwassenheid van die begeleiding. Hier word egter verder ook pertinent verwys na die **gesagsverhouding**, en gevolglik daarmee saam ook die **begrypings- of kenverhouding** en die **vertrouensverhouding**, as die **betekenisvolste verhoudinge** waarby 'n volwassene ooit betrokke kan raak. Die begeleiding se deelname aan die verwerkliking van hierdie verhoudinge het dus begeleidingswaarde, omdat dit beteken dat dit deel van sy begeleidingsbetrokkenheid is om aan hierdie drie verhoudinge deel te neem **totdat** hyself ook op behoorlike wyse of op 'n selfstandige en verantwoordelike, dus volwasse wyse, daaraan kan deelneem (Landman & Kilian, 1972: 1, 5).

Voordat daar egter werklik van begeleiding tot die verwesenliking van die die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese- volwassenheid sprake kan wees, moet daar dus eers 'n **vertouens-, ken- en gesagsverhouding** tot stand kom wat gerig is op 'n bepaalde doelstruktuur. Verder moet daar 'n persoonlike omgang wees tussen die bestuurder en sy begeleiding wat oorgaan in **andragogiese ontmoeting** waaruit doelbewuste andragogiese handeling kan voortvloei.

Die vernaamste vereistes waaraan sodanige situasie moet voldoen om as begeleidingsituasie beskou te kan word, word soos volg saamgevat:

- ◆ Daar moet **ten minste twee persone** by die situasie **betrokke wees**, naamlik 'n volwassene (die bestuurder) en die begeleiding (die ondergeskikte).
- ◆ Daar moet **andragogiese steun aan die begeleiding** verleen word. Met ander woorde, die begeleiding moet in alle opsigte aanvaar, geken, versorg en simpatiek gelei word, sodat hy eventueel die normbeeld van arbeids- en bestuurs-etiese volwassenheid kan lewe.
- ◆ Sodanige **steungewing** moet op die **regte tydstip** geskied, maar hoef nie aanhoudend plaas te vind nie.
- ◆ Die **steungewing** van die bestuurder **hou op by** die arbeids- en bestuursetiese-**volwassewording** van die begeleiding.
- ◆ Hierdie is **steungewing** wat gerig is op die **begeleiding as persoon** en sy totale in-die-arbeids- en bestuurswêreldwees.
- ◆ Die steungewing moet gelei word deur **bepaalde doelstellings**, dit wil sê **doelgerigte bemoeienis**.
- ◆ Dié steungewing moet **stelselmatig, doelbewus of opsetlik wees** (Landman, et.al., 1982: 101).

Du Plooy, et.al. (1985: 149) wys ook daarop dat een van die onderskeidende kenmerke van die mens daarin geleë is dat hy **doelbewus en doelgerig handel**, dat hy bepaalde veranderinge aanbring, dat hy die natuur beheers en kultuur daardeur voortbring (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 6) en dat hy ook ingryp in die wording van 'n begeleiding met die doel om sodanige wording op behoorlike wyse te laat verloop. Om dié rede **moet elke bemoeienis met 'n begeleiding doelgerig wees** - begeleiding wat nie op 'n bepaalde doel gerig is nie, is derhalwe betekenisloos en sinloos. As 'n intensionele handeling behoort alle begeleidende steungewing van die kant van die begeleier dus afgestem te wees op 'n besondere doel. Dié doel moet dan ook altyd in verband staan met opheffing, verbetering, veredeling en **heenleiding na wat behoort te wees**. Die sin van begeleier te wees lê juis daarin dat dit 'n verhewe **modus vivendi** (lewenswyse) is wat besondere eise aan die begeleier stel.

Die bestuurder se begeleidingshulp aan sy begeleiding kan dus teen die voormelde agtergrond primêr beskou word as 'n mens se diens aan sy medemens, met ander woorde hier is sprake van 'n mens as **synde-met-ander-wees** (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 3). Die bestuurder is gevolglik moreel verplig om dié mense wat aan hom toevertrou is en as beide **synde-noodhebbend-wees, sowel as synde-hunkerend-wees** (**vide** hoofstuk 2 paragrawe 9 en 10) beskou kan word, tot eksistensiële toereikendheid te lei. Vir die begeleiding beteken dit dus begeleiding tot arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid ooreenkomstig die **kriteria en voorwaardes ter aktualisering en verwesenliking van die bepaalde normbeeld**.

Om werklik arbeids- en bestuursmens te kan wees, moet die mens dus saam met ander mense wees. Die arbeids- en bestuursmens staan dus altyd in verhouding tot 'n ander en so staan die begeleiding dus voortdurend in verhouding met ander begeleidingslinge asook met sy bestuurders. Die verhoudinge hier ter sprake is **begeleidingshoudinge (vertroue, begryping en gesag)** en dui op die betrokkenheid tussen begeleiers (bestuurders) en begeleidingslinge (ondergeskiktes) binne die ageinsgebeure waarsonder volwassenheid as begeleidingsdoel nooit bereik kan word nie. **Weder-sydse deelname** aan hierdie **begeleidingsverhoudinge** is **primêre voorwaarde** vir die verwesenliking van die **andragogiese strukture**.

5.2.1.1 'n Andragogiese vertrouensverhouding

Die begeleiding as **synde-noodhebbend en -hunkerend-wees** (vide hoofstuk 2 paragrawe 9 en 10), wil gemoedsekerheid hê en deur 'n **vertrouenswaardige volwassene** gesteun word op sy weg na volwas-senheid. Sonder hierdie **andragogiese vertrou** kan die begelei-dingsituasie nie verskyn nie en kan die begeleiding nie toene-mend selfstandig in vertrou **saam met ander mense lewe** (Landman, et.al., 1982: 104) **en werk** nie.

As **onderwagsynde na arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** is die begeleiding derhalwe voortdurend met ontdekkingswerk in 'n ope arbeids- en bestuurswêreld besig. Daar word van hom verwag om die vertrou te besit om met die onbekende te waag (Van Rens-burg & Landman: 1986: 216). Sodanige vertrou kan gevolglik as **kenmerkend** van 'n volwassene-wordende wyse van in-die-arbeids-en bestuurs-wêreld-wees, beskou word

Daar kan dus **geen opheffende begeleiding** in die arbeids- en be-stuursituasie plaasvind wanneer wedersydse vertrou, liefde en eerbied plek moet inruim vir wantroue, haat en vrees nie, aange-sien elke begeleiding graag bemoedig, liefgehê en geprys wil word. Indien die bestuurder dus gewillig is om eerlik in 'n dialoog met die begeleiding betrokke te raak ('n dialoog wat die intimiteit van hierdie **gespreksruimte** sal bewaar deur die begeleiding se menswaardigheid te respekteer) sal hy die on-voorwaardelike lojaliteit, eerbied en vertrou van sodanige vol-wassene-wordende wen.

Dit is daarom **die bestuurder se primêre taak** om elke begeleide-ling se vertrou te wen en te behou. Die bestuurder se vermoë om die **arbeids- en bestuursituasie te herkonstrueer tot 'n veili-ge ruimte vir die begeleiding**, is dus van die uiterste belang (Du Plooy, et.al., 1985: 200-201).

Hierdie opmerking is veral waar met betrekking tot die bestuurder se **bestuur van weerstand teen verandering** (vide hoofstuk 4 para-graaf 2.4), aangesien mense normaalweg bang is om vertroude en veilige praktyke te verander. Die stig van 'n vertrouensver-houding tussen die bestuurder en sy begeleidings is gevolglik

hier van groot belang, omdat die begeleidinge daardeur die **versekering** gegee word dat hulle **outonomie en sekuriteit** nie deur die beoogde verandering bedreig word nie (Van der Westhuizen en Theron, 1993: 96). Op hierdie wyse skeep die bestuurder dus 'n **veilige ruimte waarbinne die begeleiding vertrouwe-skenkend kan gedy** tot arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid.

♦ Die begeleiding as vertrouwe-skenkende

Die volwassene-wordende **skenk dus vertrouwe** waar 'n wedersydse aanvaarding heers en so word die begeleier as my bestuurder aanvaar. Hierdie aanvaarding toon dat die begeleiding toelaat om deur die begeleier begelei te word en openbaar 'n **toenemende mede-aanspreeklikheid** vir die ontwerp van begeleidingsverhoudinge in besonder die andragogiese vertrouensverhouding.

Wanneer die begeleiding homself dus vir die begeleier gee geskied dit met die vertrouwe dat hy as volwassene goed met hom bedoel. Hy wil **deel hê aan sy eie menswording** en vra na geleentheid om sy selfstandigheid toenemend te verwerklik deur self sekere take te verrig en pligte na te kom. Sodoende laat die begeleiding hom bind in die begeleidingsverhouding. Hierdie **binding** dui op 'n vertrouwe op en in mekaar waardeur **geborgenheid beleef** word en vertrouend verder die toekoms ingewaag word.

Voorts spreek die begeleiding die begeleier aan en **roep hom op tot samewerking en dialoog**. Hy wil egter nie net spreek nie, maar ook aanspreek en deur te gehoorsaam bevestig hy sy deelname aan die verwerkliking van die begeleidingsverhouding. In sy wordinggang na volwassenheid toon die begeleiding sy bereidheid om **mee-te-doen** met die begeleier en daardeur word **vertrouwe gewen**.

♦ Die begeleiding as vertrouwe-willende

Deur vertrouwe te wen en **vertrou te wil word**, beleef die begeleiding **toebehorendheid** en kan hy wagens die toekoms tegemoet tree. Hierdie wil aanvaar, blyk duidelik uit die aanspreek van die begeleier as **"my bestuurder"**. Dit dui onder andere op 'n wil gebind wees, 'n aanneem van mekaar wat daagliks tasbaar bewys word.

Die begeleiding wil ook **verantwoordelikheid aanvaar**, want hy wil self ook sekere moeiliker pligte verrig of bepaalde basiese bestuurstake verrig. Die vraag hier is of die bestuurder hom wel die nodige tyd en geleentheid gun om toenemend die verantwoordelikheid te aanvaar wat so essensieel is vir die verwerwing van selfstandigheid.

Verder wil die begeleiding ook **aanspreek, aangespreek word, luister en laat luister**. Deur hierdie wedersydse gesprek word die vertrouensband versterk, beweeg die begeleiding doelgerig voort na sy bestemming en kry hy 'n toenemende greep op die wêreld van die arbeids- en bestuursvolwassene (Landman, et.al., 1982: 104-106).

Uit die voormelde opmerkings blyk dit duidelik dat die begeleiding **steunbehoewend en afhanklik** is van die bestuurder vir sy volwassewording, dit wil sê **steunbehoewendheid roep die vertrouensverhouding in aansyn** (Van Rensburg & Landman, 1986: 216). As steunbehoewende wil hy die afstand tussen hom en die begeleier laat verdwyn, sodat die begeleier naby en beskikbaar is om hom te steun in sy nood. In hierdie betrokkenheid wil die begeleiding nie onpersoonlik betrag word nie, maar **as mede-mens be-ag** word. Hy wil vir die begeleier toeganklik wees en in die verband rig hy voortdurend uitnodigings soos: **Meneer, help my asseblief!**

♦ Die begeleiding as vertrousoekende

Die begeleiding **soek** dus na 'n persoon wat hom aanvaar en vir hom aanvaarbaar is. Hy soek na iemand wat hom onvoorwaardelik sal neem, dit goed met hom bedoel en bereid sal wees om hom ten alle tye (al is dit soms tydelik minder aangenaam) te steun en te lei na sy bestemming waarheen hy soekend op weg is (Landman, et.al., 1982: 106). Dit is daarom dat die bestuurder oor die **gesag** beskik (Du Plooy, et.al., 1985: 196) om die begeleiding te help om met die minste weerstand sy bestemming, naamlik arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid te bereik.

5.2.1.2 'n Andragogiese gesagsverhouding

Wanneer twee mense bymekaar is en een van hulle steunbehoewend

lykwaardigheid derhalwe 'n onmisbare voorwaarde vir die gedying van menslike verhoudinge op andragogiese niveau is (Oberholzer & Greyling 1981: 140), dit wil sê ook wat betref gesagsverhoudinge.

Binne dié gesagsverhouding word egter nie net die begeleiding toenemend onder gesag geplaas nie, maar staan die **begeleier self ook onder die eis van gehoorsaming** (Landman, et.al., 1982: 106). Hierdie gehoorsaming sluit dus ook in die gehoorsaming aan die **eise wat alle wette, norme of gedragsvoorskrifte** van enige bepaalde samelewing stel (Du Toit, et.al., 1978: 89) en waarvan die begeleier of begeleiding 'n lid is. Verder impliseer dit ook die gehoorsaming aan die **eise wat die norme en gedragskode** binne die etiese kultuur van 'n bepaalde organisasie aan sy bestuurders en ook hul begeleidings as potensiële gesagdraers stel. Op hierdie weg na gehoorsaamheid aan die gesag van die norme wil die begeleiding deelneem, iets sê asook toenemend verantwoordelikheid aanvaar (Landman, et.al., 1982: 106-107)

♦ Die begeleiding as potensiële gesagdraer

Die begeleiding is steunbehoewend, nog nie selfstandig nie en kan nie volle verantwoordelikheid vanaf die begin dra nie. Indien die begeleiding vanaf sy geboorte vry was om alleen te staan, sou hy hom nie wil laat gesê nie. Die begrip "**potensiële**" dui hier op "**as moontlikheid aangwesig**" en dit impliseer dat die begeleiding geleidelik en toenemend kan gedy tot iemand wat gesag kan dra en gehoorsaam. Begeleiding-wees dui dus van meet af aan gesagsdraend-in-die-wêreld-wees, terwyl hierdie verantwoordelikheid en aanspreeklikheid geleidelik toeneem vanaf volwasse-ne-wordendewees tot volwassewees.

♦ Die begeleiding as gesagwillende

"Wil" dui onder andere op die nog nie, dit wil sê op die toekoms, op dit wat nog moet gebeur. Die begeleiding wil arbeids- en bestuursetiese-volwasse word en dit impliseer dat hy nood aan gesag het ter aanvulling van sy potensiële gesagsdraerskap sodat hy **toenemend selfstandig onder die gesag van die norme kan staan**. Hy wil toenemend self ook gesagsleiding gee (hy wil as leier on-

der ander begeleidinge optree) en sodoende die geleentheid hê om self te sê, maar het steeds nood aan iemand wat sy verantwoordelikheid help dra, totdat hy self 'n gesagsdraer is.

Die begeleiding wil hom verder laat-gesê en gehoorsaam wees, maar **hunker na voorbeelde waar die begeleier blyke gee dat hy self onder die eise van die lewensnorme staan.** Deur hierdie oproep van die begeleier, asook die begeleiding se "**wil luister en gehoorsaam wees**", word die begeleiding wat hy wil en moet word, naamlik 'n volwassene as gesagsdraer wat op eie verantwoordelikheid kan wil.

♦ Die begeleiding as gesagsvraer

"**Vraer**" dui op iemand wat vrae aan iemand anders vra om sodoende iets van hom te wete te kom. Die begeleiding as gesagsvraer is met ander woorde iemand wat nog-nie-weet-nie, maar **wil weet wat behoorlik en onbehoorlik is, wat reg en verkeerd is.** As gesagsvraer luister die begeleiding wat die begeleier sê en deur gehoorsaam te wees, erken hy die gesag van die gesagsdraende begeleier. Die begeleiding wil hom egter nie net laat-gesê nie, maar het self iets te sê en wil self iets sê.

As gesagsvraer vra die begeleiding verder **simpatieke gesagsleiding en die voorlewe van gesagseerbiediging.** Waar die begeleiding dit beleef en ervaar stel hy homself oop, word hy toeganklik vir die begeleier en waardes en word gesagseerbiediging toenemend moontlik (Landman, et.al., 1982: 106-108).

Uit die voorafgaande uiteensetting is dit duidelik dat wanneer gesag op 'n **simpatieke wyse geaktualiseer** word, die begeleiding nie beroof moet word van die vryheid om vrywillig aan die behoorlikheidseise te voldoen nie. Tydens sodanige gebeure is dit dan ook belangrik dat die **bestuurder sy begeleiding sal ken**; hy dus kennis sal dra van sy probleme, sy feilbaarheid en ook sy persoonlike tekortkominge (Du Plooy, et.al., 1985: 196, 198).

5.2.1.3 'n Andragogiese ken(begrypings)-verhouding

Deur die intimiteit, nabyheid, **vertrouende en gesagserkennende**

teenwoordigheid met die begeleiding, word dit vir die begeleier moontlik om die begeleiding in sy **andersheid (uniekheid, onvergelykbaarheid) te begryp** (Landman, 1972: 75-76).

Dié begrip "**begryp**" word omskryf as bevat, inhou en verstaan. Begryping dui dus daarop om kennis te hê, 'n greep te hê, 'n begrip te hê van dinge. In die andragogiese begrypings-verhouding gaan dit om **andragogiese kennis**, dit wil sê **kennis van die begeleiding-in-begeleiding**. In beskikbare literatuur word hierdie kennis onder andere beskryf as **wordingskennis, wesenskennis en bestemmingskennis (doelkennis)**.

♦ Die begeleiding as kennisbydraer

Die begeleiding as mede-betrokkene in die begeleidingsgebeure dra kennis by en verwerklik saam met die begeleier die begeleidingsverhouding. Hy begryp toenemend dat die begeleier 'n seleksie uit die arbeids- en bestuurswêreld verteenwoordig en in die **voorbeeld van die begeleier** ken en beleef hy behoorlikheids-eise soos geopenbaar deur die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** (Landman, et.al., 1982: 108).

Dié begeleidingsontmoeting maak dit dus vir die begeleiding moontlik om algaande te begryp dat die begeleier hom deur sy voorlewing en uitleg verwys na behoorlikheidseise, na die eise wat reeds aan hom gestel word en ook nog in 'n toenemende mate gestel gaan word, maar ook na die verantwoordelikhede wat hy op hom moet neem sodat hy uiteindelik 'n "**behoorlike volwassene**" kan wees (Landman, 1972: 76).

Die begeleiding neem egter nie slegs waar nie, maar toon ook blyke daarvan dat die eens onbegrypbare werklikheid toenemend verstaanbaar en begrypbaar word. Hierdie begryping impliseer 'n self-betekening waardeur die **weg na arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid bekend word** en die horison van sy leefwêreld toeneemend vergroot. Behoorlike selfbetekening laat die begeleiding se verwagtinge toeneem en gee hom selfvertroue om sy kennis aan die begeleier en ander mee te deel.

♦ Die begeleiding as kenningwillende

Die begeleiding as wordende arbeids- en bestuursetiese-volwasse wil ken en wil in sy wordingsgang gesteun word deur iemand wie hy ken. Hy wil homself en die weg waarlangs hy beweeg vanaf die "is" na die "behoort" toenemend leer ken (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 8). Hierdie wil ken kan slegs verwerklik word indien begeleier en begeleiding mekaar aanvaar, die begeleiding hom aan die begeleier gee, sodat hy geken en begryp kan word soos hy is. Die begeleiding wil dus nie slegs ken nie, maar ook geken word.

Verder wil die begeleiding ook hê dat die begeleier moet kennis neem van hom en wat hy doen. Deur en in die handeling bewoon hy toenemend sy arbeidswêreld en daarom wil die begeleiding waag met die begeleier wie hy vertrou, kennis van hom het en sy volwasse-woordende-wees begryp.

♦ Die begeleiding as kennissoeker

Die mens as 'n wese wat streef na kennis word gekenmerk deur 'n kennende uitgaan in die wêreld, en in die onderhawige geval die arbeids- en bestuurswêreld. **Kennissoek** impliseer enersyds 'n nog-nie-weet-nie en andersyds 'n wil weet, daarom is hierdie nog-nie-weet-nie, maar wil weet die stukrag agter die mens se soeke na ware kennis in die wêreld wat homself insluit.

As soeker na kennis beteken dit vir die begeleiding dat alles waarmee hy in aanraking kom, sy kennis toe laat neem en daardeur verkry hy ook 'n stewiger greep op die werklikheid sodat hy verder kan waag (Landman, et.al., 1982: 108-109).

5.2.2 Die bestuurder se verhouding teenoor sy beroep/professie

Wanneer die begrip "**professioneel**" na 'n **beroep** verwys, beteken dit volgens Oberholzer, et.al. (1994: 185) in die volksmond die teenoorgestelde van "**amateur**". Terwyl die uitkomst van die amateur se aktiwiteite dus ander kwaliteite kan openbaar, beoefen die professionele persoon sy beroep met vaardigheid, kundigheid en bekwaamheid. Tradisioneel word die begrip "professie" aan 'n

beroep of ambag gelykgestel, maar dit word ook dikwels sinoniem gestel met die "**vrylike beoefening van 'n beroep**". Dit wil verder ook voorkom of daar in die sosiale wetenskappe geen duidelike onderskeid bestaan tussen "professie" en "professioneel" nie. Laasgenoemde begrip word deur Odendal, *et. al.* (1988: 860, 82) beskryf as dit wat verband hou met, eie is aan, tipies is vir of met betrekking tot 'n beroep, terwyl "professie" veral gebruik word vir werk van 'n intellektuele aard, en "beroep" verwys na 'n werkkring, vak of betrekking.

Indien die bestuurder as begeleier se pligsverhoudinge teenoor sy beroep/professie ter sprake is, moet hy in sy **voorbeeldstelling** altyd die volgende in gedagte hou, naamlik dat:

- ◆ die aftakeling van die reputasie van 'n kollega geensins mag plaasvind nie;
- ◆ daar opgetree moet word binne die grense van eie bekwaamheidsvelde;
- ◆ kollegialiteit behou moet word;
- ◆ wedersydse respek en agting ter bevordering van die beroep/professie en die openbare belang in die algemeen moet plaasvind;
- ◆ volle verantwoordelikheid vir dienste gelewer aanvaar moet word;
- ◆ daar eerlik met ander vakspesialiste saamgewerk moet word; en
- ◆ wanpraktyke waar bekend teengewerk moet word (Kriegler 1990: 23-14); 1986: 338-348).

Die handhawing van die hoogste standaard van beroeps- en professionele vaardigheid, word verder ook nog by die voormelde etiese verpligtinge teenoor die beroep/professie, ingesluit. Dit vereis derhalwe dat die bestuurder deurentyd vertrou en op hoogte moet wees met alle nuwe ontwikkelings op sy beroeps- of vakgebied. Die **onetiese optrede** van een onbekwame lid van die beroepsgroep/professie kan ook ander lede wat deurgaans voortreflik optree in 'n swak lig stel (Kapp, 1992: 11).

Van die bestuurder word dus deurentyd verwag om aan sy begeleiding **'n voorbeeld van behoorlikheid** voor te hou en voor te leef.

Dit behels gevolglik 'n **bereidwilligheid** van die bestuurder om as **model van behoorlikheid op te tree** en 'n lewe van gehoorsaamheid met betrekking tot behoorlikheidseise aan diegene wat aan hom ondergeskik gestel is, sowel as die breëre gemeenskap voor te leef (Oberholzer, *et.al.*, 1994: 191).

Die klem van die onderhawige studie word dan ook primêr geplaas op die voormelde aspek van die professionele of beroepslewe, dit wil sê op die bestuurder as begeleier se opgaaf om 'n voorbeeld van behoorlikheid of anders gestel die opgaaf om die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** aan sy begeleiding as **voorbeeld** voor te leef (Du Plooy, *et.al.*, 1985: 97).

5.2.3 Die bestuurder se verhouding teenoor sy werkgewer en kollegas

Die bestuurder as begeleier het ook 'n morele verpligting om aan sy werkgewer 'n **diens van gehalte te lewer** (Kapp, 1992: 13). Gehalte geskied egter volgens Steyn (1992: 47-48) nie per toeval nie, maar verteenwoordig **die wyse keuses van alternatiewe en kumulatiewe ervarings** van die werknemers in 'n organisasie. Verder dui gehalte die sukses van 'n vasgestelde doel aan en hou ook verband met die beste wat deur die werknemer aangebied word.

Resente navorsing in hierdie verband toon duidelik aan dat gehalte ook iets is wat toenemend deur **klante** vereis word en daarom kom die boodskap in organisasies duidelik deur: die geheim van enige onderneming se sukses lê in die handhawing en lewering van gehalte wat dan gedefinieer word as die **gehalte produksie en die gehalte diens** soos dit deur die bepaalde organisasie se klante waargeneem word. Van toepassing gemaak op die onderhawige studie is hier dus sprake van die gehalte diens soos gelewer behoort te word deur die bestuurder aan sy begeleiding, sy werkgewer asook alle ander rolspelers in die gemeenskap.

Die gemeenskap in die algemeen koester tydens skakeling met die bestuurder dus ook **bepaalde volwassenheidsverwagtinge** van hom (Kapp, 1992: 13). Dit is dan ook in die uitlewing van hierdie volwassenheidsverwagtinge wat beide die werkgewer as die gemeen-

skap aan die bestuurder stel dat hy ook 'n belangrike voorbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid aan sy begeleiding behoort voor te leef.

In aansluiting by die voorafgaande opmerkings moet die bestuurder ook in sy skakeling met die gemeenskap **solidariteit** met sy werkgewer betoon wat op **lojaliteit en eerbied** gegrond is. Dit bring mee dat hy sy organisasie en die werksaamhede daarvan in die openbaar sal verdedig, maar dat daar tog in die binnekring op 'n opbouende wyse gekritiseer sal word. Om dit te kan doen en om altyd ook teenoor sy kollegas lojaal te bly, stel aan die bestuurder se vergewensgesindheid hoë eise.

Wat sy kollegas betref, behoort die bestuurder ook teenoor hulle lojaal te wees. Hy behoort verder ook hulpvaardig te wees en te alle tye sy samewerking te verleen. Die bestuurder waak ook daarteen om neerhalend van sy kollegas te praat en moet derhalwe onder alle omstandighede sy kollegas se menswaardigheid beskerm en eerbiedig.

Die bestuurder is dus iemand met 'n **fyn aanvoeling vir goeie mense verhoudinge** en is daarom bedagsaam, lojaal en tegemoetkomend. Sodanige optrede met integriteit gee aanleiding daartoe dat die aansien van die betrokke bestuurder se organisasie onder die lede van die gemeenskap styg (Van der Walt, 1979: 3-4). Mol (1990: 3) voeg hieraan toe dat wanneer sake in 'n organisasie skeef loop, dit dikwels daaraan toegeskryf kan word dat die bestuurder nie die vermoë het om **goeie menseverhoudinge** te handhaaf nie.

Met hierdie opmerking word die oorsig met betrekking tot die verskillende verhoudinge waarin die kontemporêr-moderne beroepsmens en dan meer bepaald die bestuurder staan afgesluit en kan 'n volledige voorstelling aangebied word van dit wat 'n **ere- of gedragskode** behoort te behels. Per slot van sake is 'n **erekode** volgens Van der Walt (1979: 7) 'n **skriftelike poging** van die kant van 'n organisasie om vir die bestuurder/werknemer aan te dui hoedanig sy gedrag behoort te wees in elkeen van die verhoudinge waarin hy staan, met die doel dat sy gedrag nie slegs vir sy werkgewer en kollegas aanvaarbaar sal wees nie, maar ook vir die breë gemeenskap.

In die volgende paragraaf kan daar op grond van wat in die voorgaande paragraaf gepostuleer is, na 'n aanloop tot 'n fundering in hierdie verband gelet word.

5.3 'N AANLOOP TOT 'N FUNDERING VAN 'N ETIESE GEDRAGSKODE

In aansluiting by die inhoud van die vorige paragraaf het dié andragogieker in die onderhawige studie as besondere taak die fundering van die arbeids- en bestuursetiese-geïnsgebeure binne die teenswoordige arbeids- en bestuurswerklikheid. Sodanige **begeleidingsperspektief** kan derhalwe gekwalifiseer word as die radikale, totale en sistematiese deurdenking van die **begeleidingsverskynsel en alles wat daarmee saamhang, dus ook die etiese gedragskode**, sodat die verskynsel in sy geheelheid begryp en geïnterpreteer kan word (Van Rensburg & Landman, 1986: 60-61).

Die voormelde funderingstaak van dié andragogieker sluit voorts dus ook in die **ontologies-antropologiese fundering van die etiese as modus van menswees**. Gevolglik moet daar ook gevra word na die diepste syngronde van menswees, met ander woorde die oopdekking van die altyd sig herhalende as die universele en die essensiële van die mens se menswees. Om derhalwe tot 'n sinvolle besinning van die menslike bestaan te kan kom, is dit uiters noodsaaklik om langs die fenomenologiese denkweg met 'n ontologie van die mens te begin, dit wil sê die bekendstelling van die **essensies** onderliggend aan die mens se bestaan (**vide** hoofstuk 2 paragraaf 1). Dit sluit dus ook in die **essensies/wesenskenmerke** of by implikasie ook die **kriteria** (Van Rensburg & Landman, 1986: 45, 98) onderliggend aan die mens se arbeids- en bestuursbestaan en daarom ook die **kriteria vir 'n normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** (**vide** paragraaf 4 van die onderhawige hoofstuk).

In aansluiting hiermee is die **kriteria (kenmerke)** vir 'n normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid egter nog leweloos, maar wel lewensvatbaar. Hierdie kriteria is in die begeleidingswerklikheid self gesoek, soos ingebed in die mens se universele arbeids- en bestuurswêreld. Aan hierdie kriteria moet daar nou inhoud gegee word deurdat die algemeen geldige kriteria met partikulier geldende kriteria gevul word. Dié partikulier

geldende kriteria dui op na-wetenskaplike kennis en word geopenbaar in 'n bepaalde lewensopvatting. **Die praktykwording van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid dui dus op 'n sintese van wetenskaplik (andragogiek) en na-wetenskaplik (partikulier) verkreë kriteria.**

In die lig van die inhoud van paragraaf 2 van die onderhawige hoofstuk en wat oor die partikulariteit van die lewensopvatting geopper is, dui die inhoudgewing van die arbeids- en bestuursageinsgebeure op 'n etiese strekking. Die volwasse bestuurder word dus genoodsaak om die geëkspliseerde kriteria vir 'n normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid met sy besondere lewensopvatting te klee deur inhoud daaraan te gee. Dit is egter ook belangrik dat sodanige inkleding ter selfdertyd ook binne die betrokke bestuurder se werkgewer of organisasie se bepaalde etiese reëls of etiese gedragskode sal val.

Teen hierdie agtergrond kan daar dus tot die gevolgtrekking gekom word dat by só 'n fundering, die arbeids- en bestuursetiese-volwasse bestuurder hom sal dwing om na kriteria vir 'n etiese arbeids- en bestuurslewe te soek. Sodanige kriteria is dan ook in die onderhawige geval te vinde in 'n etiese gedragskode as die grondslag van die praktykwording van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid. Gevolglik sal die aard en wese van 'n etiese gedragskode vervolgens saaklik toegelig word.

5.4 DIE SPESIFIEKE AARD EN WESE VAN 'N ETIESE GEDRAGSKODE

Die vraag oor hoe etiese en morele probleme binne organisasieverband benader behoort te word ten einde tot verantwoordelike oplossings te kan kom, was nog altyd 'n baie belangrike vraag in die arbeids- en bestuursetiek. Daar sal derhalwe eers gepoog word om antwoorde op hierdie vraag te vind.

Met verwysing na die **definisie van sake-etiek** (vide hoofstuk 1 paragraaf 3.3.2) het die besinning oor besigheidsaktiwiteite waarby persoonlike en gemeenskapsnorme en -waardes betrokke is, onder andere betrekking op die **besluitnemingsgebeure**. Sodanige besluitnemingsgebeure kan dan beskou word as 'n onvermydelike,

rasionele gebeure waardeur 'n spesifieke plan gekies word om 'n bepaalde situasie of probleem te beredder, met inagneming van die potensieële uitwerking op ondernemingsaktiwiteite enersyds, en gevestigde ondernemingsbeginsels andersyds.

Dit gaan dus hier enersyds oor **wat** besluit word en andersyds oor **hoe** daar tot 'n besluit gekom word, dit wil sê dit gaan nie net oor die inhoud van 'n besluit nie, maar ook oor die wyse waarop tot 'n besluit gekom word.

Nie alle besluite wat geneem moet word is van 'n morele aard nie, aangesien talle besluite van 'n suiwer tegniese aard is, byvoorbeeld hoe om 'n produk te vervaardig. Daar is egter wel besluite wat geneem moet word wat van 'n morele aard is. In die meeste van sodanige gevalle is die moraliteit van dit wat besluit moet word, dan ook nie so problematies van aard nie. Meer problematies is egter kwessies rakende die moraliteit van die bestuursgebeure self. Dít het veral betrekking op die bestuurstyl wat binne 'n onderneming geld.

Vrae in hierdie verband handel byvoorbeeld oor: Hoe moreel is 'n outokratiese of burokratiese bestuurstyl?; Kan 'n bestuurstyl wat korte mette met 'n oop-deur-benadering maak, geen ruimte vir kritiese insette toelaat nie en slaafse lojaliteit vereis as moreel beskou word?; Weeg die ander bestuurstyle vanuit 'n morele perspektief enigsins op teen wat as 'n deelnemende bestuurstyl beskou word?

Die antwoord op hierdie vrae is voorts vir Esterhuyse (1991: 32-33) daarin geleë dat dit redelik algemeen aanvaar word dat die besluitnemingsgebeure wat op 'n deelnemende bestuurstyl gebaseer is, op sterker morele gronde berus as die ander genoemde bestuurstyle, aangesien dit voorsiening maak vir 'n **organisasiekultuur** en gevolglik ook op 'n **etiese kultuur** (vide hoofstuk 4 paragraaf 2.2) wat mensgeoriënteerd en demokraties is.

In aansluiting by hierdie opmerking handel die volgende vraag dan ook oor: Hoe moet daar te werk gegaan word om 'n moreel-etiese kultuur in 'n organisasie/onderneming te vestig?

Daar is verskeie faktore wat volgens Esterhuyse (1991: 9, 37-40) 'n rol speel by die vestiging en institusionalisering van 'n organisasie se etiese kultuur, naamlik:

- ♦ **Die eerste faktor wat van belang is, handel oor die soort moreel-etiese beskouinge van die werknemerskorps.**

In die geval van redelik **homogene samelewings** skep die moreel-etiese beskouinge van die werknemerskorps gewoonlik nie noemenswaardige probleme nie. In **heterogene samelewings**, soos wat die geval in Suid-Afrika is, kan daar wel probleme ontstaan wanneer 'n werknemerskorps sodanige heterogeniteit weerspieël en dit bowendien gepaard gaan met sterk gediversifiseerde etiese beskouinge en praktyke (**vide** hoofstuk 4 paragraaf 2.3)

- ♦ **Die tweede faktor het betrekking op die houding van bestuur ten opsigte van etiese kwessies en die leiding wat van hulle uitgaan.**

Die etiese kultuur wat daar binne 'n organisasie bestaan, word dus op 'n beslissende wyse deur die bestuur van die organisasie bepaal. Enersyds geskied dit deur die voorbeeld wat deur die bestuur gestel word en andersyds deur die bestuur van waardes en norme (**vide** hoofstuk 1 paragraaf 3.3.2).

- ♦ **Die derde faktor het betrekking op die aard van die onderneming, die soort dienste of produkte wat dit lewer en ook die geskiedenis daarvan.**

In organisasies waarin 'n **reëlgebaseerde etiek** baie prominent is, heers daar normaalweg vir hierdie doel 'n redelik duidelik omskrewe **etiese kultuur**. Dit het veral betrekking op daardie organisasies wat verteenwoordigend is van "**professies**" soos byvoorbeeld die ingenieursberoep en geoktrooieerde rekenmeesters. Die besondere kenmerk van hierdie tipe organisasies is dus dat hulle volgens algemeen aanvaarde en neergelegde reëls asook standaardprosedures, funksioneer. Sodanige prosedures word egter nie alleen wetlik neergelê nie, maar bowendien ook **aangevul deur professionele gedragskodes**. Dit is egter belangrik om daarop te let

dat hierdie praktyk in die onlangse tye ook vir baie nie-professionele liggame en ondernemings ingestel is.

Dit is veral dan ook met betrekking tot die laasgenoemde opmerking dat hierdie studie poog om vanuit 'n andragogiese perspektief 'n bydrae te lewer ten opsigte van die neerlê van breë riglyne vir die vestiging van etiese gedragskodes binne nie-professionele liggame en ondernemings vir die nie-professionele kontemporêr-moderne beroepsmens.

In hierdie verband word daar volgens Esterhuysen (1995: 18) die laaste aantal jare wêreldwyd gedragskodes op alle lewensterreine gebruik word om stabiliteit, dissipline, verantwoordelike sin en veral 'n etiese raamwerk vir optrede daar te stel. In aansluiting hierby definieer Baird, et.al. (1990: 574) 'n etiese gedragskode soos volg:

"An ethics code describes the general value system, ethical principles, or specific ethical rules that are supposed to guide employees in their everyday behavior. Codes vary considerably among companies,..."

Ten einde die voormelde oogmerke te verwesenlik stel die meeste maatskappye dus hul eie sogenaamde "**code of ethics**" op. In die lig hiervan het die "**Conference Board**" (Mostert, 1993: 71) bevind dat kodes die belangrikste manier is waarop die waardes van 'n maatskappy gevestig kan word en daarom beskik 76% van die maatskappye wat by hierdie ondersoek betrek is oor so 'n kode. Die meeste van sodanige kodes omskryf die betrokke maatskappy se **etiese standaarde** met betrekking tot belangegroep, byvoorbeeld werknemers, klante, voorsieners, aandeelhouers, gemeenskap, ensovoorts.

Baie ondernemings beskik dus deesdae wel oor 'n geskrewe etiese kode met spesifieke riglyne aan die bestuurders en ook alle ander werknemers. Sodanige etiese kode of dele daarvan maak gewoonlik ook deel uit van die **arbeidscredo van die betrokke maatskappy**.

Hierdie credo of kode impliseer dan dat die alle bestuurders of werknemers regverdig teenoor ander persone behoort op te tree;

hulle handelingte moet gerig wees op waarheid, akkuraatheid, billikheid en goeie smaak; hulle moet ook gewillig wees om mag te deel en 'n **navolgingswaardige voorbeeld stel ten opsigte van voorkoms en werkywer**. Sodanige etiese kode gee dan klaarheid met betrekking tot etiese sake, maar dit laat wel ook ruimte vir die individu om 'n oplossing binne die raamwerk van sy eie gewete te soek (Kroon: 1991: 106)

Ten einde **etiese kulture binne organisasieverband** doeltreffender te maak, word daar volgens Esterhuysen (1991: 42) al meer en meer oorgegaan tot die aanvaarding van **gedragskodes** wat daarop gerig is om dit te **institusioneeliseer**. Die doeltreffendheid van sodanige institusioneeliseering van 'n etiese kultuur binne 'n organisasie hang egter in 'n baie groot mate af van **die erns waarmee die bestuur** dit benader en ook die **opleidingsprogramme** wat daarmee gepaard gaan.

Anders gestel: Etiese gedragskodes op papier is nie genoeg nie. Wat dus van uiterste belang hier is, is dat **dié etiese gedragskode in aksies omgeskakel moet word**. Dit wil sê, daar moet 'n **volledige etiese plan** saamgestel, geïmplementeer en daarna getrou nagevolg word.

Die vraag ontstaan nou: **Hoe behoort so 'n etiese plan daaruit te sien?**

Die meeste moderne ondernemings beskik heendendaags oor 'n strategiese plan en ook 'n besigheidsplan wat die aktiwiteite en energie op bepaalde doelwitte en bestemmings rig. Tydens sodanige gebeure word daar krities gekyk na scenario's en word daar bepaalde verkennings gedoen om te bepaal watter faktore die nastrewing van hierdie doelwitte sal beïnvloed.

Met betrekking tot die **arbeids- en bestuursetiek val die klem op die toepassing van 'n etiese plan** wat met dieselfde vernuf en omsigtigheid oorweeg behoort te word. Dit sluit presies dieselfde prosesse en prioriteite in, maar dit verseker dat die **algemene strategiese en besigheidsplanne eties gesnoer word** en derhalwe daartoe sal lei dat **alle handelingte binne die etiese raamwerk inpas:**

- ◆ **Die missie** van enige organisasie impliseer 'n definisie van wie die betrokke onderneming is en ook wat die bestemming daarvan gaan wees. Hiervolgens word die onderneming se karakter en identiteit ondersoek en gedefinieer en word daar dan ook 'n bepaalde stelling hieromtrent gemaak. Dit impliseer dat die bepaalde onderneming sy waardestelsel, dit wil sê sy etiese aksente onvoorwaardelik sal dokumenteer en verklaar, sodat dit van meet af die bestuur kan begelei.
- ◆ **Die filosofie** van die onderneming beskryf weer hoe dié bestemming bereik sal word, asook watter prioriteite in die proses sal geld. Dit spesifiseer derhalwe emosies, waardestelsels en bepaalde voorkeure en gee gevolglik spesifieke ondernemings deur aan werknemers, verbruikers en die gemeenskap. Hieruit spreek dit vanself dat daar voldoende ruimte is vir etiese inkleding, met die doel dat **die filosofie van die onderneming ook 'n etiese onderbou** sal handhaaf.
- ◆ **Die gestelde doelwitte** fokus die onderneming en sy mense se gedrag op spesifieke areas van opbrengs. Dit impliseer aktiwiteite, en ook stelsels ter verwesenliking van hierdie doelwitte. 'n Primêre doelwit kan dus wees om alle ander doelwitte juis volgens etiese beginsels te bestuur en om 'n meganisme van toesig en evaluering daarvoor te ontwerp.
- ◆ **Die aksiestappe** wat gedefinieer word, isoleer die kritieke prestasieareas en bring dit dan af tot op die vlak van elke individu. Daarom is dit so dat elke individu, binne 'n konkurierende hiërargie, primêr behep is met sy eie prestasies en relatiewe vordering. Opsigself is dit egter nie oneties nie, maar die **taktiek en strategie** wat dikwels ontplooi word tydens sodanige gebeure, is oneties. Daar is dus ook in hierdie geval plek vir die **stel van etiese norme as breë prestasieraam**, waarbinne plek en ruimte gelaat word vir individuele handeling en prestasie.
- ◆ **Prestasiebestuur** fokus primêr op uitset, opbrengs en bydrae. Arbeids- en bestuursetiek beklemtoon die etiese vooronderstelling by alle prestasie as **die normatiewe in-**

set, én waarborg gevolglik 'n etiese uitset. Om enigsin doeltreffend te kan funksioneer, is dit baie belangrik om tydens prestasiebeoordeling gestruktureerd te kyk na die **etiese dimensies waarvolgens elke individu lewe en werk** in die nastrewing van die gestelde prestasie-areas.

'n **Etiese plan** kan egter alleenlik gestalte kry indien dit **gedokumenteer en geëvalueer** word. Die daarstelling daarvan alleen is **nie voldoende om werklik etiese gedrag te waarborg** nie. Voorts help so 'n plan om 'n kollektiewe invloed en uitwerking te hê op die totale organisasie, wat dan uiteindelik 'n verpligting op elke individu plaas om toesig te hou oor hierdie etiese dimensies en om dan enige afwykings te identifiseer en te rapporteer. Die feit is dat 'n organisasie en sy bestuur nooit 'n bietjie eerlik of 'n bietjie oneerlik kan wees nie. Dit is 'n **bestuurskeuse hierdie in absolute terme**, en daarvoor behoort daar binne elke organisasie/onderneming 'n voorgestelde plan opgestel te word, om met konsekwentheid te help (Coetzee, 1990: 16-18).

Uit die bespreking van hierdie paragraaf het dit duidelik geblyk dat die **etiese kultuur van enige organisasie**, as onderdeel van die **organisasiekultuur** (vide hoofstuk 4 paragraaf 2.2) van deurslaggewende belang is vir dit wat binne die organisasie **as morele en etiese kwessies** beoordeel word. Dit is daarom dan ook bepalend vir die **soort kriteria** wat benut sal word om oor sodanige etiese kwessies te beslis. Gevolglik kan organisasies/ondernemings dus volgens Esterhuyse (1991: 43) **getipeer** word op grond van die **soort van etiese kultuur** wat daarin heers.

Die voormelde verwysing na die etiese kriteria waarvolgens die organisasie etiese kwessies beslis, bring die bespreking vervolgens by die formulering van 'n etiese gedragskode.

5.5 RIGLYNE VIR DIE FORMULERING VAN 'N ETIESE GEDRAGSKODE

Wat betref die formulering en samestelling van 'n etiese gedragskode dui Mostert (1993: 71) aan:

"It also takes lots of time to develop codes and to communicate them to employees. However, if codes are too con-

crete by implication, everything not explicitly covered is regarded as being acceptable."

Wanneer gedrag beskryf word deur woorde soos eties/moreel/reg of oneties/immoreel/verkeerd (**vide** paragraaf 5.1 van die onderhawige hoofstuk) om goed- of afkeuring mee uit te druk, word daarna as beoordelingswoorde verwys. Hierdie beoordelingswoorde kom weer voor in stellings wat waarde-oordele genoem word. Aangesien 'n mens dus hier met waarde-oordele te doen het, word daar bepaalde kriteria (morele of etiese norme) benodig in terme waarvan daar beoordeel kan word.

'n Etiese gedragskode is dan ook een van die wyses waarop morele norme, dit wil sê ook die **kriteria vir die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid**, en ook waardes geïnstusionaliseer en 'n etiese kultuur binne 'n organisasiegevestig kan word. Hierdie gebeure kan ook beskryf word as 'n poging om 'n kollektiewe **morele normepatroon te vestig** (Esterhuyse, 1991: 11-12).

Vervolgens word enkele **voorbeelde gegee van sodanige norme wat in 'n universeelgeldende etiese gedragskode** vir die hendaagse beroepsmens opgeneem kan word. As die kernbronne hiervoor word die kriteria vir 'n normbeeld van arbeids- en bestuursetiese volwassenheid (**vide** paragraaf 4 van die onderhawige hoofstuk) gebruik en ook die voorbeelde soos deur Theron (1990: 258-259) verskaf.

Die eties-volwasse arbeids- en bestuursmens behoort soos volg op te tree:

- ◆ Hy behoort met die norme van sy betrokke gemeenskap, organisasie en ook alle kriteria vir 'n normbeeld van arbeids- en bestuursetiese te identifiseer.
- ◆ Hy behoort oor 'n "gevestigde" of "geslote" waarde-oordeel te beskik wat nie vatbaar is vir beïnvloeding nie.
- ◆ Hy behoort deurlopend hoë morele standaarde te handhaaf.

- ◆ Hy behoort sy doen en late voortdurend te meet aan die maatstaf van behoorlikheidseise en ook wat in die beste belang van die begeleiding is, in teenstelling met 'n gesindheid van eie gewin.
- ◆ Hy behoort 'n **navolgenswaardige voorbeeld** ten opsigte van sy optrede, voorkoms, akkuraatheid, fatsoenlikheid en ook werkywer te stel.
- ◆ Hy behoort as roepingsbewuste mens te voldoen aan beroepsbekwaamheid, beroepstrou, verantwoordelike beroepsbeoefening en 'n toegewyde arbeidsgesindheid.
- ◆ Hy behoort te aanvaar dat sy bestuurstaak op roepingsvervulling dui met as opdrag dienslewering aan sy medemens en met die daarmee gepaardgaande verantwoordelikheid teenoor sy begeleidingsgelede (ondergeskiktes), gelykes, sy werkgewer, die gemeenskap en die land.
- ◆ Hy behoort 'n sinvolle bestaan te voer en daarom te besef dat hy nie eise aan die lewe mag stel nie, maar dat die lewe die eis van behoorlikheid aan hom stel.
- ◆ Hy behoort by magte te wees om deur selfbetragting tot die aktiewe en kritiese selfbeoordeling van sy eie keuses en handeling te kom.
- ◆ Hy behoort 'n sedelike oordeel oor homself en ander te kan uitspreek ten opsigte van sy eie en andere se keuses en handeling.
- ◆ Hy behoort verantwoordelikheid en skuld te aanvaar indien 'n handeling waarby hy betrokke is nie suksesvol verloop nie.
- ◆ Hy behoort alle mense wat sy lewensweg kruis se menswaardigheid te eerbiedig.
- ◆ Hy behoort in sy bestuurshandeling gerig te word deur die liefde vir sy medemens, wat vergestaltung sal vind in by-

voorbeeld 'n liefde vir die waarheid, regverdigheid en billikheid.

- ◆ Hy behoort die moed van sy oortuiging te hê om onetiese optrede (handelinge) te repudieer en dit dan onder die aandag van hoër gesag te bring.
- ◆ Hy behoort gewillig te wees om mag met ander kollegas te deel.
- ◆ Hy mag nooit die gesag wat aan hom verleen is, misbruik nie.
- ◆ Hy behoort as sedelik-volwasse mens wat met gesag bekleë is, op verantwoordelike wyse seggenskap oor ander te voer.
- ◆ Hy behoort nooit misbruik te maak van die invloed wat uit sy posisie mag voortspruit nie.
- ◆ Hy behoort te alle tye die regte en belange van sy werkgewer, kollegas en begeleidings te beskerm.
- ◆ Hy behoort op die hoogte te bly van die jongste ontwikkelings binne sy bepaalde bestuursrigting ten einde sy bestuurstaak sodanig te kan uitvoer dat dit die optimale ontsluiting van die begeleiding tot gevolg sal hê.
- ◆ Hy behoort mee te help om 'n doeltreffende personeelkorps op te bou wat lojaal teenoor die bepaalde organisasie sal bly.
- ◆ Hy behoort 'n aangename werkklimaat te skep waarin arbeids- en bestuursetiese-begeleiding kan gedy.
- ◆ Hy behoort te alle tye vooroordele ten opsigte van ras, geloof, geslag, groep of ouderdom te elimineer.
- ◆ Hy behoort te alle tye toe te sien dat sy werkgewer se eiendom nie op onbehoorlike wyse gebruik word nie.

egter nie sonder inherente probleme is nie en dat dit heelwat negatiewe kritiek ontvang. Die inhoud van sodanige gedragskodes is ook relatief en verander saam met die eise van die samelewing. Om in die geval van sekere beroepsgroepe kodes wetlik af te dwing, is ook nie bevredigend nie, hoewel dit soms noodsaaklik is om die belange van ander partye te beskerm (De Wet, 1991: 48).

Die bestaan van 'n etiese gedragskode alleen blyk dus nie effektief te wees nie, en daarom meen Van Niekerk (1987: 284) dat die ideaal is dat 'n **gedragsprofiel** met betrekking tot bestuursetiek deur 'n span deskundiges in 'n onderneming opgestel word, en dat elke werknemer/ bestuurder op 'n gereelde basis die geleentheid vir beoordeling gebied word.

In die lig hiervan moet daar volgens Mostert (1993: 72-74) in ag geneem word dat die **instelling en vestiging van etiese standaarde 'n dinamiese gebeure is** wat deurlopend aandag behoort te geniet. Sodanige gebeure sluit onder andere in:

♦ **'n Komitee vir etiese aangeleenthede**

Sommige maatskappye het 'n **etiese komitee** wat die topbestuur van raad bedien rakende etiese kwessies; wat sorg dra dat die kodes aan werknemers oorgedra word; dat kodes nagekom word; en dat daar aan die topbestuur verslag gedoen word oor etiese aangeleenthede en ook om in opdrag van die topbestuur die kodes te hersien of te wysig.

♦ **Besprekings van etiese aangeleenthede**

Sommige maatskappye hou **etiese besprekingsprogramme** en die ondervinding van dié maatskappye is dat deur die bespreking werknemers nie alleen verplig word nie, maar ook sensitief ingestel word met betrekking tot etiese aangeleenthede. Voorts dra dit ook daartoe by om die waardestelsels van die maatskappy beter te leer ken.

♦ **Aanmelding van afwykings**

'n Belangrike kontrolemaatreeël is die daarstel van 'n meganisme wat daarvoor voorsiening maak dat moontlike afwykings van etiese

standaarde in die maatskappy, sonder vrees vir viktimisasie aangemeld kan word. Onetiese optredes kan dan byvoorbeeld aangemeld word by interne of eksterne oudit of by 'n ouditkomitee. Die topbestuur van 'n maatskappy behoort sodanige beleid te volg dat afwykings onder hulle aandag gebring kan word en regstellende optrede so spoedig moontlik kan volg.

Vir hierdie doel stel sommige maatskappye 'n lid van die topbestuur aan om 'n wakende oog oor die etiese optrede van die maatskappy te hou. Dieselfde outeur (1993: 73) is egter van mening dat dit die **verantwoordelikheid van elke bestuurder en veral lynbestuurders** is. Die waardes van 'n maatskappy moet te alle tye tydens die verrigtinge van alle handeling nagekom word.

◆ Bestuursopleiding

Bestuursopleiding is in hierdie opsig ook baie belangrik omdat die oogmerk steeds moet wees om 'n totale integrasie van die morele en etiese beginsels met betrekking tot bemaking, produksie en finansies te bewerkstellig. Die etiek moet derhalwe nie ter wille van etiek bedryf word nie, maar die waardestelsel van die maatskappy moet alle handeling van sy werknemers en amptenare rig. **Opleiding verseker dan ook dat werknemers die waardestelsel begryp en toepas.** Hierdie opmerking sluit vervolgens direk aan by die bespreking van die volgende paragraaf.

5.7 BESTUURSONTWIKKELING EN - OPLEIDING MET BETREKKING TOT ARBEIDS- EN BESTUURSETIEK

In teenstelling met vroeër, toe daar 'n oorbeklemtoning van tegniese vaardighede as noodsaaklike toerusting vir bestuurders was, is dit teenswoordig belangrik dat bestuurders ook oor strategiese en kreatiewe denkvermoëns moet beskik. Die rede hiervoor is dat die eietydse bestuurder immers nie net met tegniese probleme, maar ook met probleme van byvoorbeeld 'n **maatskaplike-etiese en morele aard gekonfronteer word.** Voorts het aangeleenthede soos afdankings, gehalte van produkte, prysbepalings, salarisskale, byvoordele en ook personeelbetrekkinge ook bepaalde morele implikasies wat nie bloot net aan die subjektiewe moraliteit van 'n bestuurder oorgelaat kan word nie. Hierdie nuwe gesitueerdheid

bring dan ook mee dat veranderings ten opsigte van bestuursopleiding, veral met betrekking tot die etiese, 'n baie belangrike rol speel (Esterhuyse, 1991: 8-9).

Wat betref bestuursontwikkeling met betrekking tot **die etiese dimensies van die bestuurstaak** dui Theron (1990: 257-258) aan dat navorsing in die VSA aangedui het dat die **waardebelaaide (etiese) fasette**, eerder as die **tegniese fasette van bestuur die bestuurstaak** van bestuurders bemoeilik; daarom dui bestuursontwikkeling en -opleiding op die noodsaaklikheid van die volgende aksies:

- ◆ Die bewusmaking van bestuurders van waardes binne organisasies, wat nie noodwendig Christelik van aard hoef te wees nie, en ook die potensiële gevaar wat dit vir individuele welvaart inhou. Metodes behoort dus ontwikkel te word wat bestuurders in staat sal stel om die konflik te hanteer wat ontstaan waar individuele waardes nie in kongruensie met dié waardes binne die organisasie is nie.
- ◆ Die ontwikkeling van opleidingsprogramme waar aspirant-bestuurders die geleentheid kry om op so 'n realistiese wyse as moontlik met 'n wye verskeidenheid oortuigingsraamwerke te doen kan kry. Sodanige opleiding kan die basis vir besluitneming verskaf wat later as verwysingsraamwerk deur bestuurders gebruik kan word

Deur middel van bestuursontwikkeling en -opleiding is dit dus moontlik om 'n bestuurder se vermoëns ten opsigte van sy waarde-orientëring en ook die etiese dimensie van sy bestuurstaak te ontwikkel. Daardeur word die bestuurder dus sodanig toegerus dat hy ook sy **andragogiese begeleidingstaak** ten opsigte van arbeids- en bestuursetiek met sukses kan vervul.

5.8 DIE TOEKOMS VAN ANDRAGOGIESE BEGELEIDING MET BETREKKING TOT DIE ARBEIDS- EN BESTUURSETIEK

Arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid is tot dusver vanuit 'n **bepaalde konteks** gesien en uitgelê, te wete **volwassenheid as andragogiese gegewenheid-in-funksie**. Dit wil sê, die andragogiese ageinsgebeure is beskryf as die **begeleiding** deur 'n bestuurder

van sy begeleiding (ondergeskikte), en wat sig ook voltrek oor 'n baie wye spektrum soos in **die werkwinkel, die kantoor, die fabriek**, ens. Die bestuursfenomeen het dus nie net te make met die die arbeids- en bestuursetiese volwassene as sodanig nie, maar ook met **volwassenheid-in-medevolwassenegemoedheid**.

Dié medevolwassenegemoedheid dui in die konteks van hierdie studie dus op die bereidwilligheid van die volwasse begeleier om **daadwerklik** betrokke te raak by die begeleiding se aktualisering van die moontlikheid om die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid tot verwesenliking te bring. Sodanige betrokkeheid kan dan ook ten beste geskied deur die **voorbeeld wat die begeleier aan sy begeleiding voorleef**.

Aldus Coetzee (1990: 26) lê daar gevolglik 'n **groot verantwoordelijkheid op die huidige bestuursgenerasie om 'n bestuursetiese mode as nalatenskap te praktiseer en te handhaaf**. Die eietydse volwassene-wordende wat die skool verlaat en die arbeidsmark betree is reeds skepties oor die produk van die huidige bestuursgenerasie. Werk word deur hulle gesien as "pyn", met minimale opbrengs en met geringe finansiële voordeel. Die toename in status, statuur en belangrikheid word deur hulle beskou as 'n vermomming vir 'n toename in werkslading, afwesigheid van die huis en etiese vervlakking. Beroepsaspirasies begin anders vorm aanneem as hulle kyk na die belewing van hulle ouers en die arbeids- en bestuursetiek wat hierdie gebeure begelei.

Om hierdie rede impliseer die **toepassing van arbeids- en bestuursetiek** uiteraard opofferings, selfloosheid en dikwels ongewildheid. Dit impliseer verder die verheffing van arbeidsadel bo die sekulêre dimensie en ook die verabsolutering van die oeropdrag dat in die sweet van die aangesig geëet moet word. **Só word arbeids- en bestuursetiek nie, 'n poging nie maar 'n natuurlike arbeids- en bestuursvorm**.

6. SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS

In die onderhawige studie is daar gepoog om die postulaat wat in **Hoofstuk Een** gestel is, fundamenteel te deurgrond. **Ten slotte** is daar vanuit 'n **andragogiese perspektief** ook gepoog om breë

riglyne neer te lê vir die vestiging van etiese gedragskodes in veral nie-professionele organisasies/ondernemings.

In hierdie verband is daar dan ook aangedui dat arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid slegs bereik kan word aan die hand van die praktykwording van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid. Dit wil sê, deur **arbeids- en bestuursetiese-begeleiding** aan die hand van die **kriteria** waaraan voldoen moet word om die **normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid** op sinvolle wyse **tot verwesenliking te kan bring**. Wat die bestuurder betref geskied dit primêr deur die voorbeeldige etiese gedrag wat hy binne simpatieke gesags-, vertrouens- en kenverhouding aan die begeleiding (ondergeskikte) voorhou en voorleef. **In organisasieverband geskied hierdie praktykwording** egter deur die vestiging en institusionalisering van 'n **etiese kultuur** met 'n **etiese gedragskode** wat as meet- en rigsgoer dien ten opsigte van etiese en morele kwessies. Op hierdie wyse kan die kriteria vir die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid dan as **norme** binne die etiese kultuur van 'n bepaalde organisasie gevestig word.

Die **aktualiteit van hierdie studie** is derhalwe daarin geleë dat die bestuurder as opgaaf die verantwoordelikheid het om die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid op sinvolle wyse aan sy begeleiding voor te leef. Indien sodanige normbeeld nie op 'n verantwoordelike wyse aan die begeleiding voorgelê word nie, kan dit lei tot onderaktualisering met betrekking tot die begeleiding se eie arbeids- en bestuurslewe en daarmee saam kan dit ook lei tot bepaalde **volwassewordingsprobleme** in terme van arbeid en bestuur. Deur dus **verantwoordelike begeleidingsdoelstellings** met betrekking tot arbeids- en bestuursetiek na te streef en voor te leef kan die bestuurder in 'n steeds snel veranderende arbeids- en bestuursmilieu die belange van sy begeleiding, sy werkgewer en die gemeenskap ten beste dien.

Voordat daar egter oorgegaan kon word tot 'n beskrywing van die verwesenliking van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid, moes daar eers 'n **ontologies-antropologiese fundering van die etiese as modus van menswees** gedoen word. Op dié

wyse is die mens se uitsonderingsposisie, as die enigste gemoeide met waardes en norme onder die lewende syn, aan die lig gestel. Die uitkoms waartoe dan ook in sodanige verband gekom is, is dat die mens se totale doen en late gerig word deur waardes en norme en dat die wesensaard van die mens gevolglik sonder die etiese sy daarvan, nie volledig beskryf kan word nie. In die lig van hierdie sinsfeit kan juis die begeleiding van die volwassene-wordende in arbeids- en bestuurskonteks nooit bedink word, sonder om die etiese aard daarvan te erken nie. Esterhuyse (1991: 16) som hierdie gesitueerdheid van die eietydse arbeids- en bestuursmens mooi op deur te sê dat:

"... waar daar mense is, daar ook van moraliteit en etiese kwessies soos goed en kwaad sprake is."

Dit is teen hierdie agtergrond dat daar verder aangetoon is hoe nie net die tradisionele waardes en norme van die mens nie, maar veral ook die **arbeids- en bestuursagogie in die algemeen en etiese begeleiding in die besonder**, nie die **eietydse neiging tot dinamiese verandering** vrygespring het nie.

Hieruit het dit duidelik na vore gekom dat alhoewel die hedendaagse mens se wesenlike natuur of **eidos** nog steeds is soos dit nog maar altyd was, die teenswoordige arbeids- en bestuursvolwassene en volwassene-wordende op 'n ander wyse volwasse en volwassene-wordende **word** as in die verlede. Veral die volwassene-wordende word **in sy arbeids- en bestuursetiese-wordingsgang** daaglik die diepste en blywendste deur 'n verskeidenheid destruktiewe invloede van 'n veranderde en veranderende arbeids- en bestuursmilieu geraak.

Dit gebeur deurdat **menige bestuurder** wat die begeleiding (on-dergeskikte) as volwassene-wordende aan die hand van gehuldigde waardes en norme moet begelei, self nog nie die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid wat hy veronderstel is om vir die volwassene-wordende voor te leef, sy eie gemaak het nie. Hieruit **spruit derhalwe voort dat dit juis ten opsigte van die arbeids- en bestuursetiese-begeleiding** van die volwassene-wordende is dat **menige bestuurder hedendaags faal**.

Voorts is daar aangedui dat die voormelde bestuurder as gevolg van sy **ontoereikende arbeids- en bestuursetiese-funksionering** die behoorlikheidseise minag deurdat hy in sy **leefwêreldlike openbaringswyses** sodanige blyke daarvan gee dat hy **nie kan of wil onderskei tussen wat reg en verkeerd of goed of kwaad is nie**. Dit lei dan uiteindelik tot sy ontsporing deurdat hy hom skuldig maak aan **onaanvaarbare/afwykende/wetsoortredende gedrag of handeling** wat **strydig is** met sy gemeenskap of organisasie se **sedelik-juridiese en kultuur-historiese etiese norme**. Aangesien sodanige gedrag dikwels regtens strafbaar is kan die bestuurder dus, afhange van die erns van die saak, wel ook in die gevangenis beland.

In die lig van die voormelde opmerkings kan die bestuurder se **ontoereikende arbeids- en bestuursetiese-funksionering of voorbeeldstelling en voorlewing** dus ook 'n direkte aanloop hê tot die arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende se eventuele ontoereikendheid en moontlike ontsporing, en wel omdat die **bestuurder self nie in staat is om 'n voorbeeld te stel oor hoe om 'n eties-genormeerde arbeids- en bestuursbestaan te voer nie**.

Samevattend gesien, is daar in die onderhawige studie 'n poging aangewend om aan te toon dat **arbeids- en bestuursetiek** teenswoordig nie as 'n **modeverskynsel** beskou kan word nie. Weens die eietydse aard van die arbeids- en bestuursfenomene, die belangrikheid van die rol van die kontemporêr-moderne arbeids- en bestuursmens in die hedendaagse arbeids- en bestuursmilieu en ook die groot klem op die werklikheid van verandering wat teen 'n steeds toenemende tempo voort dreun, **het arbeids- en bestuursetiek gekom om te bly**.

Teen die voormelde agtergrond is daar ook aangetoon dat die **ontoesiese en ontoereikende voorlewing en begeleiding** van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid deur menige bestuurder as begeleier nie vir die begeleiding as volwassene-wordende tot 'n eie verwesenliking van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid kan lei nie.

In aansluiting hierby kan daar dus nou **met reg konstateer word** dat die begeleiding (ondergeskikte) in andragogiese verband

arbeids- en bestuurseties-volwasse word in die mate waarin die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid aan hom voorgeleef word en verder ook in die mate wat hy daarin kan slaag om dit self ook gedyend tot verwesenliking te bring.

Dit is derhalwe **in enige organisasie** se belang dat **sy bestuurders onder 'n duidelike besef gebring word** van wat **arbeids- en bestuursetiek behels** en verder hoe uiters belangrik dit is dat die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid binne die konteks van 'n etiese gedragskode op 'n behoorlike wyse deur hulle aan elke arbeids- en bestuursetiese-volwassene-wordende voorgelê asook voorgeleef moet word, met die uitsluitlike doel dat hierdie beeld uiteindelik vir elke begeleiding (ondergeskikte) self ook tot verwesenliking kan kom.

In die lig van die inhoudelike van dié studie wil die skrywer net **ten slotte** opmerk dat hierdie slegs 'n voorlopige en onvolledige verkenning van die **arbeids- en bestuursetiek in metableties-andragogiese perspektief** is, en dat daar geen aanspraak op volledigheid gemaak word nie. Dit kan hoogstens beskou word as 'n beskeie eerste poging om beide andragoë en bestuurskundiges bewus te maak van 'n **andragogiese perspektief op bestuur** wat moontlik tot dusver verwaarloos is. Daarom is hierdie besondere agensopgawe ter verwesenliking van die normbeeld van arbeids- en bestuursetiese-volwassenheid binne die konteks van 'n etiese gedragskode nog vir verdere uitdieping en verfyning vatbaar. Gevolglik word elke welnemende begeleier of bestuurder wat met arbeids- en bestuursetiese-begeleiding gemoeid is, tot verdere besinning rakende hierdie aangeleentheid opgeroep.

BIBLIOGRAFIE

- AKSIE, 1986: **Beskawing en kultuur in die spervuur.** In: **Lyfblad van Aksie Morele Standaarde**, no. 3, JUNIE/JULIE
- ALBERTS, L., 1969: **II Wêreldbeskouing en Lewensopvatting.** In: **Die waardes van die Afrikaner.** Pretoria, Die Suid-Afrikaner. Pretoria, Die Suid-Afrikaanse Akademie vir Wetenskap en Kuns.
- ANTONIDES, H., 1993: **Socialism or capitalism: or is there an alternative?** In: **Venster op bestuursetiek. 'n Uitdaging vir Christensakelui.** Instituut vir Reformatoriese Studie, PU vir CHO.
- ARENT, H., 1958: **The human condition.** Chicago: University of Chicago Press.
- ARVON, H., 1961: **De Arbeid. Een wysgeerig beskouing.** Utrecht/Antwerpen: Spectrum.
- BADENHORST, E.A.M., 1982: **Calvinistiese inhoudgewing aan die begrippe "Vryheid" en "Gesag" in die opvoeding.** Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.
- BAIRD, L.S., POST, J.E. & MAHON, J.F. 1990: **Management functions and responsibilities.** New York: Harper & Row, Publishers.
- BARTOL, K.M. & MARTIN, D.C., 1994: **Management.** Second edition. New York: McGraw-Hill.
- BECKMANN, J.L., 1991: **Multikulturele onderwys: Enkele implikasies vir die onderwysleier.** Referaat gelewer tydens die onderwysbestuurseminaar by die Onderwyskollege vir Verdere Opleiding, Pretoria, 8 Julie.
- BECKMANN, J.L., 1994: **Affirmative action: Some thoughts on the facilitating role of Education.** In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde**, Volume 14, no. 3, Augustus.

BEDEIAN, A.G. & GLUECK, W.F., 1983: **Management**. Third edition.
New York, The Dryden Press.

BEELD, 1988: **Morele denke belangrik**. 24 Februarie.

BEELD, 1995: **40% van staatsmedisyne gesteel: belastingbetalers
betaal dubbel**. 2 Augustus.

BEELD, 1995: **Verbete stryd teen bedrog**. 11 Augustus.

BEELD, 1995: **Ekonomiese anargie dreig weens misdaad**.
11 Augustus.

BEELD, 1995: **TI streef na hoë etiek in sakepraktyke**.
11 Augustus.

BEELD, 1995: **Saamstaan al raad in stryd teen korrupsie**.
11 Augustus.

BEELD, 1995: **Prokureurs ook**. 13 September.

BEELD, 1995: **Tollgate se likwidateurs oorweeg eise teen direk-
teure, hoor hof**. 20 September.

BEELD, 1995: **Doeane gaan optree teen omkoperij van amptenare**.
29 September.

BEELD, 1995: **Misdaad het verwoestende uitwerking op ekonomie, kla
SBW**. 19 Oktober.

BEELD, 1995: **Korrupsie sal wyd ondersoek word**. 19 Oktober.

BEELD, 1995: **Planne om misdaad hok te slaan net so volop soos
verwyte**. 25 Oktober.

BEELD, 1995: **SA se onmense**. 28 Oktober.

BEELD, 1995: **SDR-hoës uit ampte geskors**. 4 November.

BEELD, 1995: **Twee tien jaar tronk toe oor diefstal van R4,5m.**
6 November.

BEELD, 1995: **Pensioenbedrog in talle provinsies.** 7 November.

BEELD, 1995: **Telkom-bestuurder voor tugkomitee.** 9 November.

BEELD, 1995: **Groot bedrog word deur Keem ondersoek.** 14 November.

BEELD, 1995: **Hoe lyk dit met 'n los miljoen?** 14 November.

BEELD, 1995: **Werker van Unisa 18 keer skuldig.** 14 November.

BEELD, 1995: **Oopgeskeurde posstukke in straat opgetel.**
17 November.

BEELD, 1995: **Ontsetel Abacha. Nie tyd vir teksboek-diplomasie.**
18 November.

BEELD, 1995: **Regering moet verseker dat misdaad nie loon nie.**
29 November.

BEELD, 1996: **Begroting moet weerspieël dat misdaad 'n nasionale prioriteit is, sê Jessie.** 12 Januarie.

BEERLING, R.F., VON FERBER, C.H.R., VAN OUTRIVE, L.O.D.E., ALER, J.M., PLOKKER, J.H., KLIPHUIS, M.A.R. & VAN LOON, J.F., [S.a.]: **Arbeid, vrije tijd en creativiteit.** Den Haag, N.V. Servire.

BEETS, N., 1965: **Volwassen worden.** Utrecht, Erven J. Bijleveld.

BESTER, G., 1992: **Ontwikkeling en meting van morele redenering by Afrikaanssprekende hoërskoolleerlinge.** In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde**, volume 12, no. 3, Augustus.

BONEKAMP, A., 1962: **Milieumoeilikheden.** Haarlem, De Toorts.

- CLAASSEN, J.C., 1993: Affirmative action and its possible implementation in the South African education system. In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde**, volume 13, no. 4, November.
- COETZEE, J., 1990: Bestuursetiek: Noodsaaklik en uitvoerbaar. In: **Venster op die Sakewêreld. Perspektiewe op Bestuursetiek**. Instituut vir Reformatoriese Studie, PU vir CHO. Goodwood, Kaap, Nasionale Boekdrukkery.
- COETZEE, W.S.J., 1975: **Die gronde vir ontspringe van die blanke manlike vroegvolwassene. 'n Studie in die Andragogiek**. Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.
- COETZEE, W.S.J., 1977: **'n Personologies-ontologiese fundering van 'n andragogiese terapie met besondere verwysing na die ontspoorde blanke manlike vroegvolwassene**. Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.
- COETZEE, W.S.J., 1978: Is u weerbaar? 'n Wekroep aan elke Suid-Afrikaner. In: **Nexus**, Oktober.
- COETZEE, W.S.J., 1986: **'n Poging tot die fundering van die taak van die Penitensiêre Opvoeder**. Direktoraat Onderwys en Op-leiding. Departement van Korrektiewe Dienste.
- COETZEE, W.S.J., LOUBSER, J.C. & KRÜGER, W., 1995: **Korrektiewe Dienste in fokus**. Johannesburg, Hodder & Stoughton.
- CONRADIE, P.J. & DU PLESSIS, P.G., 1980: **Van onderrighulpmiddel tot sisteemonderrig**. Durban - Pretoria, Butterworth.
- CORBETT, H.D., FIRESTONE W.A. & ROSSMAN G.B., 1987: Resistance to planned change and the sacred in school cultures. In: **Educational Administration Quarterly**, 23(4).
- COVEY, S.R., MERRILL, A.R & MERRILL, R.R., 1994: **First things first**. New York, Simon & Schuster.

- DAMAST, W., 1985: **Die meervoudigheid en veelvormigheid van enkele eietydse ideologiese tendense met verwysing na moontlike pedagogiese implikasies.** Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.
- DAVIES, H.A., 1968: **An outline history of the world.** London, Oxford University Press.
- DE BEER, L.J., 1980: **Die taak van die Fundamentele Pedagogiek in die kontemporêre natuurwetenskaplik-bepaalde leefwêreld.** Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.
- DE BRUYN, F., 1992: **Work values a key to finding common ground.** In: **Human Resource Management**, volume 8, no. 5, Junie.
- DE GRAAF, J., 1969: **De Ethiek van het Immoralisme**, G.F. Callenbach N.V. Nijkerk.
- DE KLERK, J., 1989: **Versteurde verhoudinge in die tegnokratiese era en die invloed daarvan op die opvoeding.** In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde**, vol. 9, no. 3, Augustus.
- DE VILLIERS, A., 1990: **Tegnologiese verandering - 'n bedreiging?** In: **Sake-Raport**, 26 Augustus.
- DE WET, J.J., 1991: **Mediese etiek.** Pretoria, Academica.
- DERBYSHIRE, E.J., 1989: **Die taak van die skool in die gereedmaking van die kind vir sy toetrede tot die sosiale werklikheid.** In: **EDUCARE**, jaargang 18.2, Universiteit van Suid-Afrika.
- DHLOMO, O.D., 1989: **Education in a multi-cultural society.** Pretoria: Referaat gelewer by die kongres van die Opvoedkundevereniging van Suid-Afrika, 12 Januarie.
- DIE KERKBLAD, 1989: **Verhoudinge in die volwasse wêreld.** In: **Die Kerkblad**, 25 Oktober.

- DREYER, P.S., 1973: Opvoeding, norme en revolusie: 'n terreinverkenning. In: **Opvoeding, norme, jeugverset**. Pretoria, Suid-Afrikaanse Akademie vir Wetenskap en Kuns.
- DU PLESSIS, J., [S.a.]: Die gesigloses. In: Van Velden, N. (red.): **Perspektief**. Pretoria, Daan Retief Uitgewers.
- DU PLESSIS, P.J.J., 1964: 'n Sosiaal-Pedagogiese besinning oor geestesgesondheid ten opsigte van die kind, skool, gesin. In: **Opvoedkundige studies**, no. 41, elfde jaargang, Pretoria.
- DU PLESSIS, P.J.J., [1974]: **Sosiopedagogiek - opvoedingswerklikheid en maatskaplike werklikheid**. Johannesburg, McGraw-Hill Boekmaatskappy.
- DU PLOOY, H.G., 1981: **Weerbaarmaking as andragogiese taak met besondere verwysing na gevangenesorg vir die blanke manlike vroegvolwassene**. Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.
- DU PLOOY, J.L., GRIESSEL, G.A.J. & OBERHOLZER, M.O., 1985: **Fundamentele Pedagogiek vir gevorderde studente**. Pretoria, HAUM.
- DU PREEZ, N. & DE JAGER, M., 1990: Tegnologie: inding of onding? In: **Venster op die Sakewêreld. Perspektiewe op Bestuurs-etiek**. Instituut vir Reformatoriese studie, PU vir CHO. Goodwood, Kaap, Nasionale Boekdrukkery.
- DU TOIT, J.B., STEYN, A.F. & RIP, C., 1978: **Afwykende gedrag. 'n Studie van enkele maatskaplike probleme**. Goodwood, Nasionale Opvoedkundige Uitgewery Beperk.
- DUVENHAGE, S.C.W., 1973: **Die opstandige student - 'n analise en evaluering van studenteaktiwisme in die V.S.A.** Potchefstroom, Pro Rege-Pers.

- ENGELBRECHT, C.S., KOK, J.C. & VAN BILJON, S.S., 1990: **Volwasse-
wording**. Opvoedkunde pulikasiereeks van die RAU, nr. 4.
Durban, Butterworth.
- ERASMUS, O.C., 1959: Die etiese grondslae by die opleiding van
die onderwyser. Aspekte van die opleiding van onderwysers.
In: **Publikasiereeks (S.A.V.B.O.)**, no.1. Universiteit van
Pretoria.
- ESTERHUYSE, W., 1991: **Sake-etiek in die praktyk**. Pretoria, J.L.
Van Schaik (Edms) Bpk.
- ESTERHUYSE, W., 1994: En toe verloor ons weer! In: **Finansies &
Tegniek**, jaargang 46/23, 10 Junie.
- ESTERHUYSE, W., 1995: Gedragskodes. In: **Finansies & Tegniek**, 21
April.
- FEITSMA, H., 1956: Remmingen bij aanpassing in de industrie. In:
Mens en arbeid. Aspecten der sociale werkelijkheid. Neder-
landse Federatie van Universitaire studieverenigingen in de
sociale wetenschappen. Utrecht/Antwerpen, Uitgeverij Het
Spectrum.
- FOURIE, C.M. & MYBURG, C.P.H., 1989: Aspekte van die ontwikke-
ling van morele verantwoordelikheid by adolessente. **Suid-
Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde**, vol, 9, no. 1, Februa-
rie.
- FOURIE, H.M., 1990: **Lewensvaardigheidsopleiding en die jeug-
dige gevangene**. Ongepubliseerde M.Ed.(Psig)-verhandeling,
Universiteit van Pretoria.
- FOURIE, H.M., 1994: **Aggressiwiteit: 'n Fundamenteel-Andrago-
giese perspektief op selfbeeldvorming**. Ongepubliseerde
D.Ed.-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.
- FRANKL, V.E., 1978: **Waarom lewe ek?** Parow, HAUM.

- FRANKL, V.E., 1982: **Sê ja vir die lewe**. Kaapstad, Tafelberg-uitgewers.
- FRIEDMAN, M. & FRIEDMAN, R., 1980: **Free to choose - a personal statement**. London: Secker and Warburg.
- FROST, P.J., MOORE, L.F, LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C. & MARTIN, J., 1985: **Organizational culture**. Beverly Hills: Sage.
- GARBERS, J.G., [1961]: **Beroepsbepaling pedagogies benader**. Amsterdam; Meulenhoff, Muusses & Erven.
- GEERTSEMA, A., 1985: **Die winsmotief en Christelike bestuurs-etiek**. Ongepubliseerde MBA-skripsie, PU vir CHO, Potchefstroom.
- GELDENHUYS, B.P. & DU TOIT, S.I., 1971: **Psigopatologie**. Pretoria-Kaapstad, Academica.
- GERBER, A.E., 1971: Die kategorie in-die-wêreld-wees en die betekenis daarvan vir die pedagogiekdenke - 'n studie in die Fundamentele Pedagogiek. In: **Pedagogiekstudies**, no. 71. Pretoria, Universiteit van Pretoria.
- GERDES, L.C., OCHSE, R., STANDER, C & VAN EDE, D., 1981: **Die ontwikkelende volwassene**. Durban-Pretoria, Butterworth.
- GIELEN, J.J., 1959: **Leerboek ener Opvoedkunde**. (3de Leerkring). 'S-Hertogenbosch, L.C.G. Malmberg.
- GOOSEN, C.J. 1973: **Religiositeit as menslike sinswyse en die pedagogiese betekenis daarvan**. Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Universiteit van Pretoria.
- GRESSE, D.A., 1973: **Sosio-pedagogiese verkenning**. Kaapstad/Johannesburg, Juta en Kie.

- GREYLING, D.J., 1976: **Voor- en vroegvolwassenheid in pedagogies-andragogiese perspektief met besondere verwysing na geskonde ouerskap in 'n tegnokratiese bestel.** Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.
- GREYLING, D.J., 1979: **Pedagogies-Andragogiese momente in die antropologie van F.J.J. Buytendijk.** Ongepubliseerde D.Ed. - proefskrif, UNISA, Pretoria.
- GREYLING, D.J., 1982: **Grondbeginsels van onderrig op tersiêre vlak / Fundamentele Andragogiek. Studiebrief PREDOO/101/1982,** Universiteit van Suid-Afrika.
- GRIESSEL, G.A.J., 1975: **Die gesagsverhouding in opvoedingsleer-perspektief en fundamentele padagogiek-perspektief.** Ongepubliseerde D.ED.-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.
- GRIESSEL, G.A.J., LOUW, G.J.J. & SWART, C.A., 1986: **Grondbeginsels van opvoedende onderwys.** Pretoria, Acacia Books.
- GUNTER, C.F.G., 1978: **Aspekte van die Teoretiese Opvoedkunde.** Stellenboch-Grahamstad, Universiteitsuitgewers en -boekhandelaars.
- HAASBROEK, G.D., 1982: **Die agogiese eise van studenteleiding met besondere verwysing na die afstandsonderrigsituasie.** Ongepubliseerde D.Ed-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.
- HEERING, H.J., 1969: **Ethiek der Voorlopigheid.** N.V. Nijkerk, G.F. Callenbach
- HEIDEGGER, M., 1967: **Being and time.** Oxford, Basil Blackwell.
- HEYNS, J.A., 1973: **Opvoeding en sedelike norme.** In: **Opvoeding, norme, jeugverset.** Pretoria, Suid-Afrikaanse Akademie vir Wetenskap en Kuns.
- HEYNS, J.A. 1982: **Teologiese Etiek, Deel 1.** Pretoria, N.G. Kerkboekhandel.

- HEYNS, J.A., 1986: **Teologiese Etiek, Deel 2/1**. Pretoria, N.G. Kerkboekhandel.
- HIGGS, P., 1991: Fundamental pedagogics and human values - a reply to its critics. In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir opvoedkunde**, volume 11, no. 4, November.
- HIGGS, P., 1995: Education as a virtue. In: **EDUCARE**, jaargang 24(2). Universiteit van Suid-Afrika.
- HOFFMAN, P.A.E. 1978: **Inleiding tot die Sosiopedagogiek**. Kaapstad, Nasionale Boekdrukkery.
- HOFMEYR, L., 1972: **Die groeps gesprek in maatskaplike groepwerk**. Elsiesrivier, McGraw-Hill Boekmaatskappy.
- JACOBS, C.D., 1988: **Beroepsoriëntering op skool. 'n Handleiding vir die opleiding van beroepsvoorligters**. Pretoria, Serva Uitgewers.
- JANSE VAN RENSBURG, C.J., 1975: **Die pedagogiese as normatief-normerende aangeleentheid in fundamenteel-pedagogiese perspektief**. Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.
- JANSON, M., 1979: **Deure na geluk**. Pretoria, Daan Retief Uitgewers.
- KAPP, J.A., 1992: Enkele etiese knelpunte in die ortopedagogiese praktyk. In: **EDUCARE**, jaargang 21(1&2). Universiteit van Suid-Afrika.
- KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E., 1974: **Organization and management**. 2nd edition. Tokyo, McGraw-Hill.
- KATZ, R.L., 1974: **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, September/October.

- KELLY, M.V., 1990: The challenge of preparing ethically responsible managers. In: **Morality of the marketplace**, Vorster W.S. (ed.), Pretoria, Universiteit van Suid-Afrika.
- KILIAN, C.J.G., 1970: **Die verbesondering van pedagogiese kriteria met ontologies-antropologiese status**. Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif, Universiteit van Pretoria.
- KILIAN, C.J.G., 1971: Norme in die opvoeding. In: **Onderwysblad**, Januarie.
- KILIAN, C.J.G. 1972: Weerbaarheid en sedelike selfbepaling. In: **Onderwysblad**, April.
- KILIAN, C.J.G., 1979: Mens-wees as mens-wording: C.K. Oberholzer op die Knooppunt tussen die Wysbegeerte en die Pedagogiek. In: A.J. Smit (red.), **Die Agein Perenne**. Studies in die Pedagogiek en die Wysbegeerte. Pretoria, J.L. Van Schaik.
- KITCHING, D., [S.a.]: Ek werk om te kan lewe. In: N. Van Velden (red.), **Perspektief P0014**. Pretoria, Daan Retief Uitgewers.
- KOONTZ, H. & WEIHRICH, H., 1988: **Management**. Ninth edition. Singapore, McGraw-Hill
- KRIEGLER, J.C., 1990: Etiek en reg. In: R.J. Van Rooyen (hoofred.), **Geneeskunde**, 37(1).
- KRIEGLER, S., 1986: Professionaliteit, etiek en statutêre beheer. In: P.A. Van Niekerk (red.), **Die opvoedkundige-sielkundige: 'n handleiding in die opvoedkundige-sielkunde**. Stellenbosch, Universiteitsuitgewers en -boekhandelaars.
- KRIEL, H.P., 1987: **'n Sosiopedagogiese deurskouing van die destruktiewe, polivalente, 20ste-eeuse, Westerse samelewingstruktuur met spesifieke verwysing na die informele opvoedingswerklikheid**. Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Universiteit van Port Elizabeth.

- KRITZINGER, M.S.B., LABUSCHAGNE, F.J. & PIENAAR, P.DE V., 1972: **Verklarende Afrikaanse Woordeboek**. Pretoria, J.L. van Schaik.
- KROON, J. (Red.), 1991: **Algemene Bestuur. Tweede uitgawe**. Pretoria, HAUM-Tersiêr.
- KRUGER, E.G., 1992: The future of the past. In: **EDUCARE**, jaargang 21(1&2), Universiteit van Suid-Afrika.
- KRUGER, R.H., 1986: **Die Pedagogiese implikasies van die Antropologiese kategorie Religiositeit**. Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.
- KUHN, T., 1970: **The structures of scientific revolutions**. Second edition. Chicago: University of Chicago Press.
- KUYLER, D., 1995: Aanpassing of verandering? In: **NEXUS**, Julie.
- LAKE, T., 1980: **Eensaamheid**. Pretoria, Daan Retief Uitgewers.
- LANDMAN, W.A., 1966: Enkele antropologies-ontologiese momente van die eerste lewensjaar. In: **Publikasiereeks Nr.2.**, Universiteit van Port Elizabeth.
- LANDMAN, W.A., 1969: **Enkele aksiologies-ontologiese momente in die voorvolwassenheidsbeleving - 'n Studie in die Wysgerige Antropologie**. Ongepubliseerde D.Phil.-proefskrif, Universiteit van Pretoria.
- LANDMAN, W.A. & GOUS, S.J., 1969: **Inleiding tot die Fundamentele Pedagogiek**. Johannesburg, Afrikaanse Pers-Boekhandel.
- LANDMAN, W.A., & KILIAN, C.J.G. & ROOS, S.G., 1971 [a]: **Denkwyses in die Opvoedkunde**. Pretoria, N.G. Kerkboekhandel.
- LANDMAN, W.A., ROOS, S.G. & LIEBENBERG, C.R. 1971 [b]: **Opvoedkunde en opvoedingsleer vir beginners**. Stellenbosch/Grahamstad, Universiteitsuitgewers en -boekhandelaars.

- LANDMAN, W.A., 1972: **Leesboek vir die Christen-opvoeder.** Pretoria, N.G. Kerkboekhandel.
- LANDMAN, W.A. & KILIAN, C.J.G., 1972: **Leesboek vir die Opvoedkundestudent en Onderwyser.** Kaapstad, Juta en Kie, Beperk.
- LANDMAN, W.A. & ROOS, S.G., 1973: **Fundamentele Pedagogiek en die opvoedingswerklikheid.** Durban, Butterworths.
- LANDMAN, W.A., KILIAN, C.J.G. ROOS, S.G. & VILJOEN, T.A., 1975 [a]: **Denkwyses in die Opvoedkunde.** Pretoria, N.G. Kerkboekhandel.
- LANDMAN, W.A., VAN ZYL, M.E.J., SWART, A. & VAN ZYL, AH., 1975 [b]: **Kind en Godsdienst.** Pretoria, N.G. Kerkboekhandel.
- LANDMAN, W.A., 1977: **Fundamentele Pedagogiek en onderwyspraktyk.** Durban, Butterworths.
- LANDMAN, W.A. (Red.), 1980: **Inleiding tot die opvoedkundige navorsingspraktyk.** Durban - Pretoria, Butterworths.
- LANDMAN, W.A., BARNARD, F., GERBER, A.E., ROOS, S.G., VAN DER WESTHUIZEN, G.J. & SMIT, R.J., 1982: **Opvoedkunde vir onderwysstudente.** Stellenbosch/Grahamstad, Universiteitsuitgewers en -boekhandelaars.
- LANDMAN, W.A., BONDESIO, M.J., COETZEE, R.A. & JACOBS, C.D., 1987: **Die navorsingsprogram vir geesteswetenskaplike navorsing.** Johannesburg en Kaapstad, Perskor-uitgewers.
- LANDMANN, M., 1966: **Filosofiese Antropologie.** Utrecht, Aula-Boeken.
- LANGEVELD, M.J., 1974: **Beknopte teoretiese pedagogiek.** Groningen, Wolters-Noordhoff.
- LE GRANGE, J.E., 1994: **Die ontwikkeling van 'n organisasiekultuurveranderingsmodel.** Ongepubliseerde M.Comm.-verhandeling, Universiteit van Pretoria.

- LEMMER, C.J., 1987: **W.A. Landman as pedagogiker: 'n Studie in die Fundamentele Pedagogiek.** Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.
- LEVITZ, E., 1994: Profile of a manager of the future. In: **Publico**, volume 14.6, Desember.
- LIEBENBERG, P., 1990: Etiek in besigheid? In: **Venster op die sakewêreld. Perspektiewe op bestuursetiek.** Instituut vir Reformatoriese studie, PU vir CHO. Goodwood, Kaap, Nasionale Boekdrukkery.
- LOUW, D.A., (red.) 1989: **Suid-Afrikaanse handboek van abnormale gedrag.** Johannesburg, Southern Boekuitgewers.
- LOUW, D.J., 1980: **Die stad in die mens - Oor kerk-wees vandag.** Pretoria, N.G. Kerk Boekhandel.
- MADDUX, R.B. & MADDUX, D. 1989: **Ethics in business: a guide for managers.** Crisp Publications. Ontario, Canada, Reid Publishing, Ltd.
- MALAN, S.P.T. & DU TOIT, P.H., (reds.) 1991: **Suksesvolle onder rig. Riglyne vir dosente, onderwysers en opleiers.**
- MARX, F.W. 1984: Die funksie van bedryfsleiding. In: Marx, F.W. & Churr, E.G., **Grondbeginsels van die bedryfsekonomie.** Pretoria: HAUM.
- MAUER, K.F., PRINSLOO, R.J., VAN DEN BERG, A.R., & VERSTER, J.M., 1988: Die menslike hulpbron: grondslag van welvaart in die Suid-Afrikaanse samelewing. In: H.C.Marais (red.), **Suid-Afrika: Perspektiewe op die toekoms.** Hillcrest, Owen Burgess-uitgewers.
- MERTON, R.K. & NISBET R.A., 1961: **Contemporary social problems.** New York and Burlingame, Harcourt, Brace & World.
- METRO, 1996: **Arbeidswetgewing.** 23 Februarie.

- MITTNER, M., 1994 [a]: Slaggate met regstellende optrede. In: **Finansies & Tegniek**, 24 Junie.
- MITTNER, M., 1994 [b]: Leierskap sleutel tot verandering in SA. In: **Finansies & Tegniek**, 8 Julie.
- MITTNER, M., 1994 [c]: Regstellende optrede 'moet beding word'. In: **Finansies & Tegniek**, 5 Augustus.
- MITTNER, M., 1994 [d]: Gaan baas en klaas mekaar vind? In: **Finansies & Tegniek**, 19 Augustus.
- MITTNER, M., 1994 [e]: 'Demokrasie' in werkplek 'n kwessie. In: **Finansies & Tegniek**, 23 September.
- MITTNER, M., 1995: Reg om te bestuur onder skoot. In: **Finansies & Tegniek**, 24 Februarie.
- MOL, A., 1990: **Help! Ek is 'n bestuurder**. Kaapstad, Tafelberg-Uitgewers Beperk.
- MÖLLER, T., 1990: Eise aan die onderwys in 'n tegnologiese samelewing met besondere verwysing na die arbeidsmark in die RSA. In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde**, volume 10, no. 5/6, Desember.
- MOSTERT, D.F., 1993: Die bestuur van waardes/The management of value systems. In: **Vensters op bestuursetiek. 'n Uitdaging vir Christensakelui**. Instituut vir reformatoriese studies. PU vir CHO.
- MOSTERT, E., 1981: **'n Struktuuranalise van verantwoordelike vryheid met spesiale verwysing na die pedagogiese implikasies daarvan**. Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.
- NEETHLING, K., 1995: Jy's reg of jy's weg! In: **Sarie**, 26 April.
- NEL, B.F., 1961: **'n Modern-pedagogiese benadering van jeugprobleme**. Pretoria, N.G. Kerkboekhandel.

- NEL, B.F., 1968: Die persoonwording van die kind. In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir die Pedagogiek**, vol. 2, no. 1, Julie.
- NOORDAM, N.F., 1969: Het mensbeeld in de opvoeding 1. In: Van Gelder, L. (red.): **Informatie over opvoeding en onderwijs**. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- NOORDAM, N.F., 1970: Het mensbeeld in de opvoeding 2. In: Van Gelder, L. (red.): **Informatie over opvoeding en onderwijs**. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- OBERHOLZER, C.K., [S.a.]: **Die mensbeeld by Viktor Frankl - Enkele opmerkinge**. Universiteit van Pretoria.
- OBERHOLZER, C.K., 1949: Die Eksistensiefilosofie. Oriënterende Opmerkinge. Oorgedruk uit **Wetenskap en kuns** van April 1949. Pretoria, Universiteit van Pretoria.
- OBERHOLZER, C.K., 1954: **Inleiding in die Prinsipiële Opvoedkunde**. Pretoria-Brugge, Uitgevery J.J. Moreau & Kie..
- OBERHOLZER, C.K., 1955: **Die Kerk en sy Jeug**. Hervormde Teologiese Studies, Universiteit van Pretoria.
- OBERHOLZER, C.K., 1956: **Die grondslae en opvoedkundige aspekte van jeugmisdaad**. (FAK-publikasies) Johannesburg, Voortrekkerpers.
- OBERHOLZER, C.K., [1958]: Arbeidsgesindheid en beroepskeuse. In: Cronje, G. (voorsitter), **Ouer en kind**, Pretoria, NG Kerk-Uitgewers.
- OBERHOLZER, C.K., 1959: Die noodsaaklikheid van gesag in die opvoeding. In: **Tijdschrift voor Opvoedkunde**, vol. 5(i).
- OBERHOLZER, C.K., 1961: **Ons en ons Kinders - Besinninge oor die verhouding ouer-kind**. Pretoria, HAUM.
- OBERHOLZER, C.K., 1962: Arbeid en ons Geestelike Weerbaarheid. In: **Onderwysblad**, November.

- OBERHOLZER, C.K., 1964: Die menswording van ons menswees. In: **Koers, Maandblad vir Calvinistiese denke**, November.
- OBERHOLZER, C.K., 1967: Pedagogiese kategorieë: Hulle fundering en ontwerp. In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Pedagogiek**, vol. 1, no. 2, Desember.
- OBERHOLZER, C.K., 1968: **Prolegomena van 'n prinsipiële Pedagogiek**. Kaapstad, HAUM.
- OBERHOLZER, C.K., 1969: I Werêldbeskouing en lewensopvatting. In: **Die waardes van die Afrikaner**. Pretoria, Die Suid-Afrikaanse Akademie vir Wetenskap en Kuns.
- OBERHOLZER, C.K., 1970: Die oop gesprek in die opvoedkunde. In: **Onderwysblad**, April.
- OBERHOLZER, C.K., 1971: **Die hunkeringe by die mens**. Afskeidsvoorspraak , 21 September, Universiteit van Pretoria.
- OBERHOLZER, C.K., 1976: **Grondbeginsels van die onderrig op tersiêre vlak**. Studiebrieff 5. D.T.O., Universiteit van Suid-Afrika.
- OBERHOLZER, C.K., 1977: **Grondbeginsels van die onderrig op tersiêre vlak**. Gids 1. D.T.O., Universiteit van Suid-Afrika.
- OBERHOLZER, C.K. & GREYLING, D.J., 1981: **Grondbeginsels van die onderrig op tersiêre vlak**. Enigste gids vir PREDOO, Universiteit van Suid-Afrika.
- OBERHOLZER, M.O., LANDMAN, W.A., HIGGS, P., ROELOFSE, J.J., SWANEPOEL, E.M. & BARNARD, F., 1994: **Filosofie van die opvoeding (BEd)**. Enigste studiegids vir OFO411-K. Universiteit van Suid-Afrika.
- OBERHOLZER, R.E., 1970: Die menslike van die mens. In: Cronje, G., (red.). **Die Wysgerige Antropologie en die menswetenskappe**. Pretoria, J.L. van Schaik.

- OCHSE, R., 1981: Werk. In: Gerdes, L.C., OCHSE, R., STANDER, C. & VAN EDE, D.: **Die ontwikkelende volwassene**. Durban, Butterworth.
- ODENDAL, F.F., SCHOONEES, P.C., SWANEPOEL, C.J., DU TOIT, S.J. & BOOYSEN, C.M., 1988: **Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal**. Johannesburg, Perskor-uitgewery.
- O.I.M., (Management, Development, Industrial Relations Consultants), c1994: **Kulturele Diversiteit: Bedreiging of Verryking?** 'n Reeks praatjies uitgesaai deur Afrikaans Stereo gedurende die periode 20 Junie - 3 Julie 1994.
- OLDENDORFF, A., 1956: Het probleem van mens en arbeid. In: **Mens en arbeid**. Aspecten der sociale werkelijkheid. Utrecht/Antwerpen, Uitgeverij Het Spectrum.
- OOSTERBAAN, A., 1966: **Wegen der opvoeding**. Groningen, P. Noordhoff.
- OOSTHUIZEN, J.D., 1973: **Spesiale Empiriese Opvoedkunde B.Ed.** Gids 1, Universiteit van Suid-Afrika.
- PEGUY, C., 1995: Gedagte vir die dag. In: **Beeld Kalender**, 28 Julie.
- PIENAAR, J.J., 1973: **Andragogiek binne universitêre konteks**. Navorsingspublikasie C5. Universiteit van Port Elizabeth.
- PIENAAR, J.J., 1974: **Temporaliteitspedagogiek**. Navorsings publikasie C6. Universiteit van Port Elizabeth.
- PISTORIUS, E.P., 1984: **Padlangs met die Pedagogiek**. Potchefstroom, Pro Rege Pers.
- POPENOE, D., 1980: **Sociology**. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

- POTTER, C.C., 1989: What is culture and can it be useful for organizational change agents? In: **Leadership and organizational development journal**, vol. 10, no. 3.
- PRETORIA NEWS, 1995: SA a 'paradise for fraudsters, crooks'. October 26.
- PRETORIUS, F.J., 1994: Kultuurverandering: die rol en taak van die onderwysleier. In: **Educare**, 23(1).
- PRETORIUS, J.W.M., 1988: **Opvoeding, Samelewing, Jeug - 'n Sosiopedagogiekleerboek**. Pretoria, J.L. van Schaik.
- PRETORIUS, R., 1985: Verstedeliking en misdaad. In: Van Jaarsveld, F.A. (red.): **Verstedeliking in Suid-Afrika**. Pretoria, Universiteit van Pretoria.
- RAPPORT, 1995: **Tussen hoogbloei en doodbloei lê vir SA middeweg**. 22 Oktober.
- RAPPORT, 1995: **Suid-Afrika se toekoms hang van die welvaart en vrede in die stede af**. 29 Oktober.
- RAPPORT, 1995: **Misdaad hinder diplomate**. 3 Desember.
- RAPPORT, 1995: **Sakelui maak stem nou dik oor misdaad**. 3 Desember.
- RAPPORT, 1995: **Landwyd gesoek na offisiere in motordiefstal-sindikate**. 3 Desember.
- RAPPORT, 1995: **Wanneer 'n mens 'n Amaginsa se lyk sien lê, is jy bly**. 17 Desember.
- RAPPORT, 1995: **Premier Phosa wil boewe 'hokslaan'**. 24 Desember.
- REDAKSIONEEL, 1992: In: **Publico**, volume 12:4, Augustus.
- REYNDERS, H.J.J., 1977: **Die taak van die bedryfsleier**. Pretoria, Van Schaik.

- RILEY, A.D. & PARSONS, J.A., c1990: The connection between Christian and Japanese work ethics. In: **Morality of the Marketplace**, Voster, W.S (ed.). Universiteit van Suid-Afrika.
- RYKEN, L., 1987: **Work & Leisure in Christian Perspective**. Portland, Oregon, Multnomah Press.
- SAKE-RAPPORT, 1995: **Geldwolwe byt raadop leners dat bloed loop**. 29 OKTOBER.
- SAKE-RAPPORT, 1995: **Miljarde land uit oor valuta bedrog**. 19 NOVEMBER.
- SARGENT, S.S. & WILLIAMSON, R.C., 1966: **Social Psychology**. New York, The Ronald Press Company.
- SAW, KAPELAANSLEKTUURKOMMISSIE: **Die jongmens en sy volwassewording**. No. 5, Militere drukeenheid.
- SCHOEMAN, P.G., 1989 [a]: Op weg na die bloodstelling van die ontiese struktuur van die agogiese: enkele voorbeelde. In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde**, volume 9, no 2.
- SCHOEMAN, P.G., 1989 [b]: Saamgestelde grondbegrippe van die agogiese. In: **Fokus 2000, Tydskrif vir Opvoedkunde**, Jaargang 17, Augustus.
- SCOTT, L.B., 1977: Die hunkeringe van die volwasse mens. In: **Nexus**, November.
- SHOAF, N.L., 1989: When stress closes in on you.... In: **The Plain Truth**, January.
- SIMPSON, D.P., 1971: **Cassell's new Latin dictionary**. London, Cassell.
- SMIT, A.C.J., 1980: **Kom na My toe**. Pretoria, Daan Retief Uitgewers.

- SMIT, M.E. & LE ROUX, J., 1991: Die kind-vyandigheid van moderne samelewing. In: **Pedagogiekjoernaal**, vol. 12, no.1, 1991. Universiteit van Pretoria.
- SMIT, R.J. & KILLIAN, C.J.G., 1973: **Onderwysende Opvoeding. Leesboek in die didaktiese opvoedkunde.** Pretoria, NG Kerkboekhandel.
- SONNEKUS, M.C.H., 1968: **Die leerwêreld van die kind as beleweniswêreld.** Stellenbosch, Universiteituitgewers en -boekhandelaars.
- SONNEKUS, M.C.H., 1986: **Ouer en kind.** Stellenbosch/Grahamstad, Universiteit-uitgewers en -boekhandelaars.
- SOWETAN, 1995: **Turf cash scam. University rocked by corruption claims.** October 26.
- STEYN, G.M., 1992: Die verband tussen uitnemende onderwys en 'n meer effektiewe "klant"-gerigtheid. In: **EDUCARE**, jaargang 21(1 & 2), Universiteit van Suid-Afrika.
- STEYN, J.C., 1990: **Voorsiening van onderwys in 'n multikulturele samelewing.** (Referaat gelewer tydens 'n Federale Onderwysersraadseminaar by T.O-Strand op 21 en 22 Februarie 1990).
- STEYN, P.D.G., 1978: **'n Regligieus-Pedagogiese perspektief op die persoon-wees van die kind.** Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.
- STONE, H.J.S., 1981: **Gemeenskaplikheid en Diversiteit. 'n Profiel van die vergelykende opvoedkunde.** Johannesburg, McGraw-Hill Boekmaatskappy.
- STONER, J.A.F., 1982: **Management.** 2nd edition. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

- SWART, C.A., 1983: **Jeugweerbaarmaking deur partikuliere inhoud gewing met spesiale verwysing na die woning en vrye-tydbesteding as modi van die agogiese in 'n tegnokratiese maatskappy.** Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.
- SYMINGTON, J., 1995: **'n Man uit een stuk.** Vereeniging, Christelike uitgewersmaatskappy.
- TANCRED, P., 1990: **Denkwyses in die Radikale Geografie met besondere verwysing na die tersiêre onderrig - 'n Fundamenteel-agogiese evaluering.** Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.
- TECHNIKON SA, 1994: **Korrektiewe Dienste-Bestuur IV.** Studiegids 1 (CSM412VA). Florida, Technikon SA.
- TEN HAVE, T.T., 1973: **Andragologie in blaudruk.** Groningen, H.D. Tjeenk Willink.
- TERBLANCHE, S.S., JACOBS, J.J. & BEUKES, J.H., 1988: Enkele implikasies van die strukturele veranderinge in die arbeidsmag van Suid-Afrika. In: Marais, H.C. (red.): **Suid-Afrika: Perspektiewe op die toekoms.** Hillcrest, Owen Burgess-uitgewers.
- THE PLAIN TRUTH, 1989: **The '80s a decade that changed the world.** Vol. 54, no. 10, November/Desember.
- THE STAR, 1989: **Breaking the bond with earth.** 27 December.
- THERON, A.M.C., 1990: Etiek in onderwysbestuur. In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde**, volume 10, no. 3, Augustus.
- THOMAS, L.M., 1968: **Gezag en ongezeglijkheid.** Baarn, Uitgeverij Bosch & Keuning.

- THURLINGS, J.M.G., 1965: **Onmondige samelewing?** In: Rieter, A. (red.): **Mondige mens voorwaarden - vervulling.** Utrecht, Dekker & Van de Vegt.
- TOFFLER, A., 1980: **The third wave.** London, William Collins Sons & Co.
- TOFFLER, A., 1984: **Previews and premise.** London and Sydney, Pan Books.
- TOWLE, C., 1975: **Common human needs.** London, George Allen & Unwin LTD.
- TROOST, 1967: A., **Kerkelijke verantwoordelijkheid voor de politiek.** N.V. Kampen, J.H. Kok.
- UNIVERSITEIT VAN PRETORIA, [S.a.]: **Kernwoordelys van Pedagogiese begrippe en leerplanne vir HOD (nagraads).**
- VAN DEN BERG, J.H., 1970: **Metabletica.** Nijkerk, Uitgeverij G.F. Callenbach.
- VAN DEN BERG, J.H., 1977: **De Dingen. Vier Metabletische Overpeinzingen.** Nijkerk, Uitgeverij G.F. Callenbach B.V.
- VAN DER LINGEN, B., 1992, **Gee meer as net wortels vir jou donkies.** In: **Publico**, Augustus.
- VAN DER MERWE, C.I.S., 1976: **Die gesagstruktuur in die grootstad as opvoedingsmilieu.** Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Randse Afrikaanse Universiteit.
- VAN DER MERWE, C.I.S., 1978: **Opvoeding tot outentieke volwasseheid in 'n wêreld met polivalente invloede en die taak van die sekondêre skool in die verband.** Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.
- VAN DER MERWE, D.S., 1979: **Die etiek van die geoktooeierde rekenmeester (SA).** Instituut vir die bevordering van Calvinisme. Wetenskaplike bydraes van die PU vir CHO.

- VAN DER MERWE, M., 1992 [b]: Bestuur van diversiteit. In: **Publico**, Volume 12.4, Augustus.
- VAN DER MERWE, P.J., 1992 [a]: Total quality management and the public sector: A new approach. In: **Publico**, Volume 12.1, February.
- VAN DER MERWE, P.J., 1992 [c]: Performance management in the Public Service. In: **Publico**, Volume 12.4, August.
- VAN DER WALT, B., 1990 [a]: Vooraf. In: **Venster op die sake-wêreld. Perspektiewe op bestuursetiek**. Instituut vir Reformatoriese Studies. PU vir CHO.
- VAN DER WALT, B., 1990 [b]: Norm - middel - doel. Oor 'n radikale ommekeer in die ekonomiese orde. In: **Venster op die sake-wêreld. Perspektiewe op bestuursetiek**. Instituut vir Reformatoriese Studies. PU vir CHO.
- VAN DER WALT, B., 1990 [c]: Die ontmoeting tussen tradisionele Afrikakultuur en die Westerse. - enkele implikasies daarvan vir die bedryfsetiek. In: **Venster op die Sakewêreld. Perspektiewe op bestuursetiek**. Instituut vir Reformatoriese Studies. PU vir CHO.
- VAN DER WALT, B.J., 1993: Vooraf. In: **Vensters op bestuursetiek. 'n Uitdaging vir Christensakelui**. Instituut vir Reformatoriese Studies. UP vir CHO.
- VAN DER WALT, J.L., 1979: **Die etiek van die onderwys**. Instituut vir die bevordering van Calvinisme. Wetenskaplike bydraes van die PU vir CHO.
- VAN DER WALT, T., 1989: Afrikanerkultuur in die 21ste eeu. In: **Handhaaf**, jaargang 28, no. 6, Augustus/September.

- VAN DER WESTHUIZEN, J., 1990: **Opening the doors of learning and culture - some initial thoughts on the educational implications of a bill of rights in post-apartheid South Africa.** Referaat gelewer by die Konferensie van die South African Teachers' Assosiaation in Port Elizabeth op 22 Junie.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C., BASSON, C.J.J., BAARNARD, S.S., BONDESIO, M.J., DE WITT, J.T., NIEMANN., G.S., PRINSLOO, N.P. & VAN ROOYEN, J.W., 1990: **Doeltreffende onderwysbestuur.** Pretoria, HAUM.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & HILLEBRAND, I.J., 1990: Faktore wat die werkmotivering van die onderwyseres beïnvloed. In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir opvoedkunde**, volume 10, no. 3, Augustus.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C., 1993: Faktore wat 'n rol speel by weerstand teen verandering in die onderwys. In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir opvoedkunde**, volume 13, no. 2, Mei.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & THERON, A.M.C., 1993: Bestuur van weerstand teen verandering in die onderwys. In: **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir opvoedkunde**, volume 13, no. 2, Mei.
- VAN DEVENTER, H.T., 1988: **Die Christen in 'n snel veranderende wêreld.** In: Die Hervormer, Julie.
- VAN HEERDEN, E., 1973: **'n Pedagogiese evaluering van J. Waterink se beskouing oor die religieuse opvoeding.** Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Randse Afrikaanse Universiteit.
- VAN HEERDEN, E., 1976: **Begeleidingshulp aan ouers ten opsigte van hulle opvoedingstaak.** Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif, Randse Afrikaanse Universiteit.
- VAN JAARSVELD, B., 1990: Bestuurs- en bedryfsetiek: teorie en praktyk. In: **Venster op die Sakewêreld. Perspektiewe op bestuursetiek.** Instituut vir Reformatoriese Studie. PU vir CHO.

- VAN LOGGERENBERG, J.C., 1978: **Volwassenheid as pedagogiese opga-
we**. Ongepubliseerde M.Ed-verhandeling, Universiteit van
Suid-Afrika.
- VAN NIEKERK, L.J.R. 1982: **Die begeleidingsnood van die vasgelope
jeugdige as opgawe vir die deskundige opvoeder: 'n perspek-
tief op perseptuele beleving, fundamenteel-pedagogies be-
grond**. Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif, Universiteit van
Suid-Afrika.
- VAN NIEKERK, P.A., 1976: **Die problematiese opvoedingsgebeure**.
Stellenbosch/Grahamstad, Universiteitsuitgewers en -boek-
handelaars
- VAN NIERERK, W.P., 1987: **Eietydse Bestuur**. Durban, Butterworth.
- VAN RENSBURG, C.J.J. & LANDMAN, W.A., 1986: **Fundamenteel-Peda-
gogiese Begripsverklaringe - 'n Inleidende Oriëntering**.
Pretoria, N.G. Kerkboekhandel.
- VAN RIESSEN, H., 1969: **Techniek in Perspektief**. In: **Die Atoomeu-
- 'in U Lig'**. Potchefstroom, I.B.C. aan P.U. vir C.H.O.
- VAN SCHALKWYK, O.J., 1983: **Die grondtrek "konstantheid en veran-
dering" as riglyn vir onderwysontwerp**. In: **EDUCARE**, jaar-
gang 12.2.
- VAN SCHOOR, A.M., 1958: **Die probleme van 'n nuwe era**. In: **Ska-
kels**, jaarblad van die Buitemuurse afdeling van Universi-
teit van Pretoria.
- VAN STADEN, M.J., 1974: **Pedagogiese momente in die antropologie
van J.H. van den Berg**. Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif,
Universiteit van Suid-Afrika.
- VAN VUUREN, J.C.G. (red.), GRIESSEL, G.A.J., FOURIE, G.W., VIS-
SER, P.S., SOHNGE, W.F. & STONE, H.J.S., 1976: **Oriëntering
in die pedagogiek**. 'n Studieboek vir beginners. Pretoria,
Universiteit van Suid-Afrika.

- VAN VUUREN, J.C.G.J., 1979: Die plek van die lewensopvatlike in die Pedagogiekdenke van C.K. Oberholzer. In: Smit, A.J., (red.): **Die agein perenne**. Pretoria, J.L. van Schaik.
- VAN WYK, A., 1988: **'n Christelike etiek van die arbeid**. Pretoria, NG Kerkboekhandel.
- VAN WYK, J.A., 1982: **Aspekte van 'n Christelike etiek van die arbeid vir ons tyd**. Publikasiekomitee van die Senaat. Pietersburg, Universiteit van die Noorde.
- VAN WYK, J.H., 1971: **Etiek in 'n eeu van tegnologie en teknokrasie**. Ongepubliseerde skripsie ter gedeeltelike voltooiing aan die vereistes vir die doktorsale eksamen in teologie. Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O.
- VAN ZYL, L., 1993: Is u 'n aktiewe of passiewe bestuurder? In: **Publico**, volume 13.1, Februarie.
- VAN ZYL, P., 1973: **Opvoedkunde Deel 1**. Johannesburg, Boekhandel De Jong Beperk.
- VAN ZYL, P., 1974: Opvoeding: Normsentries of kindsentries. In: **Die Unie**, Februarie.
- VAN ZYL, P., 1975: **Opvoedkunde Deel 2**. Johannesburg, Boekhandel De Jong Beperk.
- VAN ZYL, P., 1977: **Opvoedkunde Deel 3**. Johannesburg, Boekhandel De Jong Beperk.
- VENTER, H., 1965: **Die jeug - waarheen?** Kaapstad/Pretoria, HAUM.
- VENTER, I.S.J., 1988: **Tydgerigte Andragogiek**. Enigste studiegids vir TYDAND-G, Universiteit van Suid-Afrika.
- VILJOEN, T.A. & PIENAAR, J.J., 1971: **Fundamental Pedagogics**. Durban, Butterworths.

- VILJOEN, T.A., 1972: **Die Pedagogiek as Normatiewe Wetenskap**. Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif, Universiteit van Pretoria.
- VORSTER, T., 1990 [a]: Die naakte waarheid agter die rookskerm. In: **Venster op die sakewêreld. Perspektiewe op bestuurs-etiek**. Instituut vir Reformatoriese Studie. UP vir CHO.
- VORSTER, W.S., 1990 [b]: **Morality of the marketplace**. Pretoria, Universiteit van Suid-Afrika.
- VREY, J.D., 1984: **Die opvoedeling in sy selfaktualisering**. Pretoria, Universiteit van Suid-Afrika.
- WORK AND THE FUTURE, 1979: **Technology, World development and jobs in the eighties**. Church of England General Synod Board for Social Responsibility, Industrial Committee. London, CIO Publishing.
- WIECHERS, E., 1994: Paradigmaverskuiwings in die Sielkundige Opvoedkunde. In: **Educare** 23(1).
- WHITE, T.I., 1993: **Business Ethics: A philosophical reader**. New York, Macmillan Publishing Company.