

Die ontwerp van 'n etiek vir dienslewering

Deseré Kokt
Navorsingsprofessor: Vryetydsbestuur
Sentrale Universiteit vir Tegnologie, Vrystaat
BLOEMFONTEIN

koktd@cut.ac.za

Laetus O.K. Lategan
Dekaan: Navorsing en Ontwikkeling
Sentrale Universiteit vir Tegnologie, Vrystaat
BLOEMFONTEIN

llategan@cut.ac.za

Abstract

The design of an ethics for service delivery

This article proposes an ethics for service delivery. The proposal is framed within the context of a reformed paradigm. The application is in the modern organisation culture. The design for the ethics for service delivery originates in the obedience man has towards the cultural mandate. Obedience generates man to be responsible for and exercise care for people and structures. This forms part of man's calling in this world. In addition to this, service should be delivered to exercise value-based work, to promote justice and to avoid power abuse. With this in mind, the authors suggest that organisations should consider their actions towards their employees and the customers they serve. In this scenario two aspects are prominent: the ethical behaviour (of employees and employers) and the service rendered to customers. The principles that underlie ethics and service delivery should be entrenched into the culture of an organisation and

form part of the acceptable behaviour expected from individuals. Within this epistemology this article provides guidelines for the development of a reformed ethical service delivery approach.

Key words: ethics, service delivery, values, organisational culture

1. Inleiding

Die Suid-Afrikaanse samelewing word deur swak dienslewering gekenmerk. Dienslewering ontbreek nie net aan die basiese operasionele vereistes nie, maar word deur eksterne faktore soos politieke beïnvloeding, korrupsie en swak beplanning verlam. Hiermee saam word dienslewering deur politieke onrus, negatiewe ouditverslae en bedrog gekenmerk.

Dit laat die vraag ontstaan of daar 'n voldoende etiese onderbou vir dienslewering bestaan?

Terwyl die argument deur die regering self aangevoer word dat 'n etiese houding – en dus etiese kodes – dienslewering moet begelei, het verskeie studies reeds daarop gewys dat dit wel noodsaaklik is. Sonder 'n *persoonlike verbintenis* daartoe, het enige etiese kodes egter weinig kans op sukses. Wat die persoonlike verbintenis betref, voer Le Roux en Lategan (2010) die argument dat 'n *rentmeesterskap-etiek* ("stewardship ethics") 'n oplossing vir sukkelende dienslewering kan bied. 'n Rentmeesterskap-etiek veronderstel *verantwoordelikheid* en *betrokkenheid* by *mens* (antropologiese onderbou) en *struktuur* (antropologiese deelname). Verantwoordelikheid hou direk met 'n *waardesisteem* en *betrokkenheid* by die *implementering / toepassing* van die waardesisteem verband. Binne die konteks van dienslewering beteken verantwoordelikheid dat 'n waardestelsel die lewering van diens sal kenmerk en *betrokkenheid* beteken dat hierdie waardestelsel toegepas sal word.

Fisher (2002:13) het bevind dat diens gekoppel aan 'n waardesisteem 'n kompeterende voordeel kan wees. Etiek is veral belangrik wanneer die verlangsamings van die ekonomie a.g.v. 'n wêreldwye resessie in ag gemeen word. Mense vra nie net na diens nie, maar na volhoubare diens wat deur waardes onderskryf word.

Geen gemeenskap staan neutraal tot die diens wat gelewer word nie. Dieselfde kan van organisasies se houding oor diens gesê word. Maar, gemeenskappe stel nie net belang om te “hoor” wat vir hulle gedoen gaan word nie, hulle wil dit ook “sien”, “beleef” en “ervaar”. Lippediens word (veral nou) moeilik geduld. Dit is daarom verstaanbaar dat ’n gemeenskap (nie beperk tot ’n sosiale gemeenskap nie) graag wil sien dat organisasies hulle waardes weerspieël in die doen van sake en die lewering van diens.

Indien organisasies hulleself met aanvaarbare etiese waardes asosieer (soos respek vir lewe, die omgewing, waardesisteme, kultuurgoedere, eerlikheid, billikheid, regverdigheid, geen uitbuiting van menslike potensiaal of weerloosheid nie), kan dit die besluite beïnvloed wat in organisasie-verband geneem word. Waardes weerspieël dus dieperliggende oortuigings wat individuele gedrag bepaal. In hierdie verband kan waardes as normatiewe standaard beskou word wat uniek is tot verskillende organisasies. Waardes onderlê beide besigheids- en werksetiek en daar word verwag dat organisasies (individue organisatories saam gegroepeer in ’n bepaalde struktuur) en individue gedrag sal openbaar wat in ooreenstemming met hulle waardes is.

2. Probleem van studie

Die vraag is nou waarom kan dit wat voor die handliggend is, nie geïmplementeer word nie? Dus: as almal weet dat persoonlike verbintenis die voorwaarde vir suksesvolle dienslewering is, waarom vind dit nie plaas nie?

Die antwoord op hierdie vraag word gebaseer op twee hipoteses wat op ’n *implementeringsvlak* funksioneer.

- Eerstens val die klem te veel op etiese kodes en te min op persoonlike verbintenis tot die etiese kodes en die toepassing daarvan.
- Tweedens lei die afwesigheid van ’n genormeerde diensleweringbeskouing daartoe dat diens dikwels op behoeftes gerig is eerder as ’n positivering van die mens se verantwoordelikheid teenoor mens en struktuur.

Die kompleksiteit van die vraag word verder geëskaleer tot die *begrondingsvlak*. Die etiek wat dienslewering moet begrond, vereis 'n multi-, trans- en interdisiplinêre benadering. Die probeem wat hier ondervind word, is tweërlei. Eerstens word die unieke eie-aard van wetenskaplike dissiplines nie behoorlik in ag geneem nie, met die gevolg dat 'n meerduidige in plaas van 'n saambindende benadering gevolg word. Tweedens word oor die etiek van dienslewering gepraat asof dit nie *a priori* in 'n werklikheidsbeskouing ingebed is nie. *Geen wetenskap is neutraal nie. Geen menslike handeling is sonder 'n lewensbeskouing nie.*

'n Verdere probleem word op die *paradigmavlak* gevind. In 'n demokratiese bestel, met die klem op die grondwet en menseregte, word voorkeur verleen aan 'n neutrale benadering tot dienslewering wat deur 'n postmoderne benadering gekenmerk word. Vanuit 'n wetenskapsteoretiese perspektief word wetenskap beïnvloed deur oortuigings soos geloof (bv skeppingsbeskouing), ideologie (bv Marxisme), omgewing (bv New Age), oriëntasie (bv rasionalisme), ens.

Hierdie studie wil 'n *sistematiese ontwerp vir 'n diensleweringsetiek voorstel* wat (i) die hipoteses op die drie vlakke hierbo sal aanspreek en (ii) die klem sal laat val op die grondbeginsels van 'n rentmeersterskap-etiek.

Die *bydrae* van hierdie studie is om 'n etiek vir dienslewering voor te stel, gebaseer op die beginsels van 'n reformatoriese beskouing van etiek.

Die *toepassing* van die ontwerp van 'n etiek vir dienslewering is die moderne organisasiekultuur.

3. Navorsingsontwerp

Hierdie studie is 'n kwalitatiewe literatuurondersoek wat vanuit die reformatoriese filosofie, etiek, teologie en bestuurswetenskappe beoordeel sal word. Die kwalitatiewe literatuurondersoek is gebaseer op Mouton (2001) se standpunt dat die ondersoek fokus op waarde- en navorsingsoordele wat reeds ter sprake is in die teks

wat ondersoek word. Die navorsers se eie epistemologiese waardeoordele vorm die raamwerk waarbinne die ondersoek gedoen sal word.

Die navorsers onderskryf die standpunt dat navorsing nie waardevry kan wees nie en dat die grondslae van 'n hermeneutiese oortuiging die argument sal vorm. Die navorsingsmetode is multi-dissiplinêr. Die sentrale argumente word gebaseer op bestuurskundige navorsing met aanvullende perspektiewe uit die filosofie, etiek en teologie. Die navorsingsmetode het verder ten doel om die resultate vanuit 'n transdissiplinêre benadering toepaslik vir organisasiekultuur studies te maak.

4. Die ontwerp van 'n reformatoriese diensleweringsetiek

4.1 Begripverheldering

Etiek

Die term “begripsverheldering” verwys eerder na 'n breë oriëntasie van die onderbou van begrip as wat dit poog om 'n bepaalde definisie aan te bied. Die benadeirng wat gevolg sal word, is om eers die begrip soos dit funksioneer in die leidende literatuur aan te dui waarna dit vanuit 'n reformatoriese raamwerk begrond sal word.

Etiek staan algemeen bekend as dié wetenskap wat beginsels, norme en waardes asook die toepassing daarvan bestudeer. Etiek bestudeer wat reg en verkeerd in menslike handeling (uitgedruk individueel of kollektief) is (sien Douma, 1999). Etiek ondersoek ook watter beginsels is nodig om die gewenste handeling tot gevolg te hê (sien Burggraave, 2000). Etiek is ook duidelik daarvoor dat dit voortdurend situasies moet ondersoek en verstaan, ten einde die beste moontlike etiese riglyne vir menslike handeling uit te wys (sien Lategan, 2006).

Etiek dui enersyds die beginsels, norme en waardes aan wat 'n situasie moet begelei. Maar etiek wys ook op die gesindheid waarmee gehandel moet word en wat die gevolge van handeling is. Dit is belangrik om daarop te wys dat etiek nie net identifiserend is nie (wat is die beginsel of norm?) maar ook begeleidend (gesindheid en

gevolge van handeling) en evaluerend (watter nuwe etiese handreiking is nodig nadat 'n handeling uitgevoer is?).

Dienslewering

Vir doeleindes van hierdie studie word diens as deel van 'n mens se kultuurmandaat verstaan. Dienslewering is daarop gerig om die lewe in die wêreld sinvol te fasiliteer te einde die mens in staat te stel om hom-/haarself binne die (self-geskepte) omgewing te kan handhaaf. Dienslewering binne organisasies is daarop gerig om die organisasiekultuur op so 'n manier teenoor die kliënte en verbruikers uit te leef dat hulle weer van die organisasie se diens gebruik wil maak.

Dienslewering is deel van alle strukture en behoort in alle vlakke van die organisasie ingebed te wees. Dienslewering in organisasieverband word baie sterk deur die aksies en besluite van die uitvoerende bestuur beïnvloed en indien die uitvoerende bestuur nie die proses inisieer en totaal daarby betrokke is nie, kan dit nie suksesvol wees nie (Gallear & Ghobadian, 2004:1051; Lo, 2002:272).

Leierskap in organisasies is van kardinale belang. Dit word deur Kessler (2011:529) beskryf as die persoon wat vrywillig deur ander gevolg word. Dit word van bestuur (uitvoerend en takties- of middelvlak) verwag om die voorbeeld te stel van hoe dienslewering in die praktyk toegepas behoort te word. Die hantering van gebeurtenisse in die organisasie, verhoudings met kliënte, verskaffers en ander belanghebbendes dien as voorbeelde waar bestuur die aksies van werknemers kan beïnvloed.

4.2 Etiese keuse

Die etiek waarvoor gekies word, is 'n oriëntasie, gesindheid en toepassing van verantwoordelike handeling teenoor mens en struktuur. Die verantwoordelikheid het 'n teosentriese oorsprong naamlik dat mens en struktuur (weer) 'n antwoord (word) gee op die Woord wat die oorsprong van die skepping is. Hierdie uitdrukking van verantwoor-

delikheid is 'n daad van *gehoorsaamheid*. Gehoorsaamheid reflekteer onder meer die kultuurmandaat (bewoon, bewerk en bewaar die skepping), Bergpredikasie (koms van die koninkryk) en die evangeliese oriëntasie soos “Julle het gehoor ... maar Ek sê vir julle” of “Gaan maak julle ook so” (evangeliese gesindheid). In die ontwerp van 'n etiek van dienslewering sal 'n gehoorsaamheidstiek dus 'n belangrike rol speel.

Toegepas op die tema van hierdie studie, beteken dit dat etiek konkreet die beginsel/ norm vir dienslewering sal moet identifiseer. Hier sal vrae gevra word soos mag diens aan 'n ontwikkelende gemeenskap deur teenprestasie gekenmerk word (is dit eties reg dat mense net “ontvang” sonder enige teenprestasie), of hoe kan ontwikkeling plaasvind, sodat daar vir toekomstige geslagte 'n volhoubare omgewing beskikbaar sal wees?

4.3 Etiese ontwerpe

Op basis van hierdie opmerkings – en die begripsverheldering in subafd. 4.1 – kan die volgende ontwerp vir 'n reformatoriese diensleweringsetiek aangebied word:

Verantwoordelikheid

Diens word deur 'n gehoorsame uitlewing van die mens se kultuurmandaat beïnvloed. Burggraave (2008) – op voetspoor van Levinas – beklemtoon verantwoordelikheid as uitgangspunt in werk. Hierdie verantwoordelikheid roep die ‘ander’ op. 'n Mens se verantwoordelikheid kan dus nooit inklusief wees nie, maar is altyd gerig op die ander. Hy gebruik die beeld van 'n ‘gesig’ om te argumenteer dat dit nie net die ‘bekende’ gesig is waarvoor ek verantwoordelikheid het nie, maar ook die ‘onbekende’ gesig.

Juis hier lê die uitdaging. Sosiale sisteme en strukture moet juis gerig wees op die ‘onbekende’ gesig. Die afwesigheid hiervan is kenmerkend van onetiese gedrag. Burggraave (2000:60) gaan verder deur te wys dat die skeppingsopdrag 'n mens juis tot *nederigheid* teenoor ander mense moet rig. Nederigheid veronderstel diens (vanuit 'n magsverhouding gelewer) sonder om die persoon van die ander geweld aan te doen.

Esterhuizen (2010) sluit hierby aan. Met verwysing na die mens se opdrag om oor die skepping te heers, skryf hy dat dit 'n uitdrukking is van God wat die mens vertrou om die skepping te versorg: "Die mens is met 'n besondere verantwoordelikheid geseën en bekroon" (Esterhuizen 2010:122). Hierdie opmerkings onderstreep dieselfde sentimente. Godsdienst is onlosmaaklik deel van die openbare lewe. Dit is dus noodwendig dat die mens se dienslewering hierdeur beïnvloed sal word.

Roeping

Roeping kan nie verskraal word tot diens aan die kerk alleen nie. Dit is daarom verkeerd om te sê dat net dominees 'n roeping het. Roeping is die vergestaltung van God se koninkryk in alles wat 'n mens doen (sien Burger, 2005 en Lategan, 2006). Alle mense het dus 'n roeping. In die konteks van hierdie studie moet die Christelike roeping ook in dienslewering uitgeleef word. Dienslewering vind gewoonlik op 'n individuele vlak plaas deur werkers se interaksie met kliënte en ander belanghebbendes. In etiese terme sal die gesindheid waarmee 'n mens sy/haar werk doen, dus die karakter van die dienslewering bepaal.

Binne 'n reformatoriese diensleweringsetiek beteken dit dat 'n persoon sy/haar Goddelike roeping uitleef in die uitoefening van sy beroep (Lategan, 2006:230). Dit sluit aan by die oortuiging dat dat God se eer gesoek moet word in dit wat die individu doen. In die konteks van dienslewering beteken dit die volgende: Die naaste se menswees – en daarom die noodsaaklikheid aan menswaardigheid onder alle omstandighede te handhaaf – moet erken en beskerm word. Hierdie gaan dit nie oor 'n politieke menseregte kultuur nie, maar die *imago Deo*. Die respek vir die mens vind nie sy oorsprong in sosiale strukture nie, maar in God.

Omdat die medemens erken word as skepsel van God sal enige reformatoriese organisasiekultuur gedryf word vanuit hierdie vertrekpunt. Vanuit 'n reformatoriese paradigma is die mens se roeping om die wêreld te omskep binne die bestaande skeppingsorde sodat mense sinvol daarbinne kan bestaan om die werklikheidsstrukture te bewoon, te bewerk en te bewaar. Werk is dus nooit tot die individu self gerig nie, maar het (op voetspoor van JA Heyns, 1978) 'n invloed op die natuur,

kultuur en struktuur (spesifiek van organisasies). Dit is juis op individuele vlak waar etiese gedrag bevorder moet word en dit van kardinale belang dat is die oorkoepelende etiese kodes van organisasies (dus besigheidsetiek) individuele aksies beïnvloed en ondersteun.

In hierdie studie word die argument gevoer dat die georganiseerde diens wat deur werk gelewer word, 'n uitdrukking van 'n mens se roeping is. Roeping word dus die brug wat die samehang tussen werk en diens bevestig. Wat verder belangrik is, is dat die roeping nooit die naaste uitsluit nie. Dit is juis teenoor die naaste wat 'n mens konkreet vergestalt wat jou geloofs- en waardeooruiging is. Roeping is nie 'n abstrakte verstaan van wat 'n mens in die wêreld moet doen nie, maar die vergestaltung van die skeppingsmandaat in ander mense se lewens.

Hiermee word 'n mens se werk 'n voortgaande proses van skepping (sien Burggraave, 2000 en Esterhuizen, 2010). Skepping veronderstel 'n positiewe handeling om te herstel dit wat verkeerdgegaan het in die mens se ontplooiing van die skepping. Skepping in dienslewering is nie net onderhoud nie, maar ook herstel en vooruitgang. Skepping in dienslewering is om vanuit 'n magtspesie juis na die magteloses af te buig en hulle te help. Skepping in roeping is om waardegedrewe verbetering en vooruitgang in ander mense se lewens te bring.

Koinonia, diakonia en barmhartigheid (hesed) en sorg

Diens vanuit 'n reformatoriese perspektief verkry 'n verdere dimensie wanneer dit gelees word teen die agtergrond van Bybelse begrippe soos *koinonia*, *diakonia*, *barmhartigheid (hesed)* en *sorg*. *Koinonia* is die meelewing met mense en hulle nood. Diens is juis daarop gerig om nood te verlig en mense by te staan asof 'n mens self in die nood is. *Diakonia* is die omgee vir mekaar deur dit wat vir ander gedoen word. Diens so verstaan is dus ook 'n konkrete ondersteuning van mekaar.

Barmhartigheid (*hesed*) se bedoeling is die ontferming oor ander. Diens word dus ook 'n uitdrukking van medemenslikheid en die erkenning dat mense vir mekaar verantwoordelikheid moet kan neem. *Sorg* is daardie allesomvattende handeling om na ander se belange om te sien. Die gemeenskaplikheid van hierdie begrippe is juis dat een mens nie 'n

selsugtige bestaan bestaan voer ten koste / in isolasie van ander mense nie, maar juis 'n konkrete poging aanwend om medemenslikheid ook deur werk te bevorder. [Hierdie gesindheid herinner sterk aan die bekende bewegings van die *eko-pastoraat* (J. Muller) (omgee in 'n wyer en holistiese konteks) en *pastoraat as sorg* (D.A. Louw).

Hierdie begrippe kan kollektief saamgevoeg word as 'n uitdrukking van die omgee vir ander mense.

4.4 Integrasie

Die benadering wat in hierdie studie gevolg word is dat *gehoorsaamheid* die basis vorm van 'n etiek vir dienslewering. Drie begrippe wat sentraal in die uitrol van hierdie etiek vir dienslewering staan, is (i) verantwoordelikheid (antwoord op die Woord), (ii) roeping (uitlewing van die kultuurmandaat tussen mens en mens en mens en struktuur en (iii) omgee vir mekaar. In die skematiese voorstelling wat hier volg, is dit duidelik dat gehoorsaamheid die etiek vir dienslewering beïnvloed (daarom die pyl na die dienslewering-etiek – sien Figuur 1) en die dienslewering-etiek wat op drie bene berus (verantwoordelikheid, roeping en omgee vir ander) (daarom die pyl na hierdie eienskappe van dienslewering).

Die ontwerp van 'n reformatoriese diensleweringsetiek kan soos volg geïllustreer word.



Figuur 1: Die ontwerp van 'n reformatoriese diensleweringsetiek

5. 'n Etiek vir dienslewering sonder 'n mens en struktuur?

Geen diens vind in isolasie plaas nie. Dienslewering beïnvloed 'n konteks, maar word ook deur 'n konteks beïnvloed. In hierdie studie is gekies vir 'n mens en struktuurkonteks om dienslewering te verstaan. Die mens en struktuurkonteks word die beste deur 'n organisasiekultuur verteenwoordig.

In hierdie paragraaf sal nou ondersoek ingestel word hoe die keuse van die voorgestelde reformatoriese etiek vir dienslewering moderne organisasiekultuur kan beïnvloed om 'n persoonlike verbintenis tot dienslewering te verseker.

Voordat dit gedoen kan word, moet helderheid eers verky word oor die werking van moderne organisasiekultuur. Vervolgens word eers eienskappe van die moderne organisasiekultuur aan die orde gestel, waarna die etiek van dienslewering hiermee in gesprek sal tree. Ook hier val die klem eers op die leidende literatuur oor organisasiekultuur, waarna die gesprek vanuit 'n reformatoriese benadering verder gevoer sal word.

5.1 *Karakterieenskappe van 'n modern organisasiekultuur* **Organisasiestruktuur**

Organisasiestruktuur kan beskryf word as 'n sisteem van gedeelde verstandhoudings en simbole wat 'n spesifieke organisasie karakteriseer (Hudelson, 2004:345; Bailey & Peoples, 2002:4). Dit word ook bevatlik deur Muller (2004) beskryf as “the way we do things around here”. Daar bestaan ook nasionale kulture wat persone van sekere nasionaliteite onderskei (Robbins, Judge, Odendaal en Roodt, 2009:426). Nasionale kultuur is die oorkoepelende kultuur-oriëntasie van lande wat die parameters verskaf waarin organisasiekultuur gestalte kan kry.

Daar moet struktuur in organisasie-verband bestaan. Dit behels reëls, regulasies en beleide wat deur bestuur toegepas moet word, ten einde die werkers te mobiliseer om die organisasie se doelwitte te bereik. Die strukturering van 'n organisasie, tesame met 'n duidelike rolverdeling (of posbeskrywing) vir elke werknemer dra verder by tot 'n ordelike omgewing. Sonder orde sal geen organisasie

op die langtermyn kan voortbestaan of produktief wees nie. Elke individuele werker, van die hoofbestuurder tot die skoonmaker, moet weet wat van hulle verwag word, watter gedrag aanvaarbaar is en hoe individue teenoor mekaar en hulle meerderes moet optree.

Dienslewering vorm deel van die kultuur van 'n organisasie, indien die struktuur dienslewering bevorder. As voorbeeld kan genoem word dat as 'n kwaliteitsplan bestaan en alle werknemers is daarvan bewus, dan is die kans goed dat individuele werkers daaraan gehoor sal gee. Vir die suksesvolle implementering van enige aksie om kwaliteit en dienslewering te bevorder is dit noodsaaklik dat die waardes gekoppel daaraan in die kultuur van die organisasie ingebed moet wees.

Organisasies het gewoonlik na gelang van hulle grootte en omvang 'n uitvoerende bestuurspan wat die hoofdoelwitte van die organisasie bepaal. Op 'n taktiese vlak moet die middelvlakbestuurders (soos die bemarkings- en menslike hulpbronbestuurder) die hoofdoelwitte in uitvoerbare medium- en korttermynplanne omskakel, wat dan deur operasionele vlak-werkers geïmplementeer moet word.

Binne die organisasiestruktuur behoort dienslewering 'n fokus te wees op elke vlak en moet dit, soos vantevore aangedui, deur uitvoerende bestuur geïnisieër en gedryf word. Kommunikasie is van kardinale belang. Indien die beginsels van dienslewering nie aan ondergeskiktes gekommunikeer word nie, sal dit nie toegepas word nie. Bestuur moet dus bedag wees op hoe hulle met werkers kommunikeer. Diensleweringbeginsels kan ten beste gekommunikeer word deur die voorbeeld van bestuur (op alle vlakke) wat verder beklemtoon word via interne stelsels soos opleidings- en ontwikkelingsprogramme. Die beginsels kan ook deur eksterne stelsels (media, gemeenskapsprojekte, ens.) ondersteun word.

Dit is juis deur hierdie tipes stelsels dat 'n waarde-oriëntasie in die organisasie gevestig kan word. 'n Reformatoriese organisasiestruktuur onderskryf die belangrikheid van skeppingsbeginsels (soos orde, struktuur, verantwoordelikheid, ontwikkeling, toepassing) en beklemtoon dat alles nie maar net somer bestaan nie. Binne die

skeppingsorde is die ontwerp van stukture vasgelê en behoort dit deur werknemers (in verskillende posisies) verder ontwikkel en uitgebou te word. Hierdie positiewe oriëntering van die skeppingsbeginsels vir moderne organisasiekultuur deurbreek die pessimisme van die post-modernisme, naamlik dat daar geen vaste grond vir iets bestaan nie en dat alles voorlopig is. Die skeppingsorde skep juis die geleentheid om dit verder te ontplooi, sodat mense sinvol binne strukture kan werk.

6. Toepassing: 'n etiek van dienslewering toegepas binne moderne organisasiekultuur

Op basis van die voorgestelde etiek vir dienslewering (afdeling 4) kan vir die toepassing hiervan binne 'n moderne organisasiekultuur (afdeling 5) die volgende moontlikhede oorweeg word. In die toepassing van 'n etiek van dienslewering word 'n tweede vlak van beginsels blootgelê wat verdere inhoud aan 'n diensleweringsetiek sal lewer.

6.1 Waarde-gedrewe werk as uitlewing van die kultuur-mandaat soos verwoord in die skeppingsorde

Geloofsoortuigings onderlê wat mense doen en individuele waardes vind neerslag in 'n persoon se gedrag. In organisasie-verband onderlê die waardes waarvoor die organisasie gekies het, die gedragspatrone wat individuele werkers openbaar. Dit is dus nodig dat werknemers dieselfde waardes, wat tot voordeel van die beeld van die organisasie strek, deel. Die waardes waaraan 'n organisasie gehoor gee en die etiese gedrag wat dit onderlê, behoort sterk beklemtoon te word, aangesien dit die gedrag van ondergeskiktes kan bepaal (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000:269). 'n Waarde-gedrewe benadering tot werk (en dus dienslewering) verskaf die gewenste rigting aan die werknemers, wat tot beter produktiwiteit, dienste en produkte kan lei.

Dit kan ondermeer die volgende behels: kliënt-gesentreerde kwaliteit, konstante kwaliteitsverbetering waar werknemers uitgedaag kan word om dienslewering op 'n daaglikse basis te verbeter, uit-

dagende werk, respek vir ander, gereelde kommunikasie, samewerking en spanwerk, voorkoming van kwaliteitsprobleme, langtermyn strategiese fokus, en openbare aanspreeklikheid. In die daarstel van 'n waarde-oriëntasie speel kommunikasie 'n deurslaggewende rol (Ambroz, 2004:95). Swak kommunikasie is een van die grootste oorsake in die mislukking van dienslewering en daarom moet dit prioriteit geniet (Leanard & McAdam, 2004:255). Dit is verder ook belangrik dat prestasie in terme van dienslewering gepas beloon moet word (Ruvolo, Petersen & LeBoeuf, 2004). Belonings kan finansieël of nie-finansieël wees en moet werkers inspireer om konstant hulle vlakke van dienslewering te verbeter.

Vanuit 'n reformatoriese perspektief op dienslewering beteken dit dus *eerstens* dat die waardes wat dienslewering onderlê, moet bestaan. 'n Rigtinggewende waarde is dat dit nie eerstens gaan oor werk nie, maar oor werk as die uitlewing van die kultuurmandaat soos ingebed binne die skeppingsorde. Werke is dus nie sonder rigting nie. *Tweedens* moet die positiewe gevolge van die uitleef van die skeppingsorde deel van 'n organisasie se oriëntering wees. *Derdens* moet 'n etos vir dienslewering uitgelêf word. Die reformatoriese etos bepaal dat medemenslikheid, eerlikheid, billikheid en duursaamheid van verhoudings so vergestalt word, dat die mens en die skepping se inherente waardes gerespekteer sal word.

6.2 Minimalisering van magsmisbruik

'n Magsideologie is vreemd aan die reformatoriese etiek. Absolute mag kan in geen mens of instelling gesetel wees nie. Alhoewel die uitvoerende bestuur vanuit 'n bepaalde magsposisie dikteer wat in organisasieverband gebeur, behoort daar nie 'n situasie van magsmisbruik te bestaan nie.

Magsmisbruik het geensins 'n positiewe uitwerking op dienslewering nie, aangesien individuele werkers, wat vir dienslewering verantwoordelik is, gewoonlik die gedragspatrone van bestuur navorolg. Weer eens is dit die waardes waaraan die bestuur van 'n organisasie aandag skenk wat individuele optrede beïnvloed en bepaal. Indien bestuur gedragspatrone inisieër en versterk wat diens-

lewering ondersteun, sal dit makliker deur individuele werkers onderskryf en toegepas word.

In die konteks van die reformatoriese dienslewering is die klem op mens en struktuur. Die diens word so gelewer dat daar geen uitbuiting – in etiese sin “geweld” – teen mense in hulle leef-, sosialisering- of werkomgewing sal wees nie. ’n reformatoriese etiek is vertrouwd met opheffing – nie met onderdrukking nie.

6.3 Geregtigheid

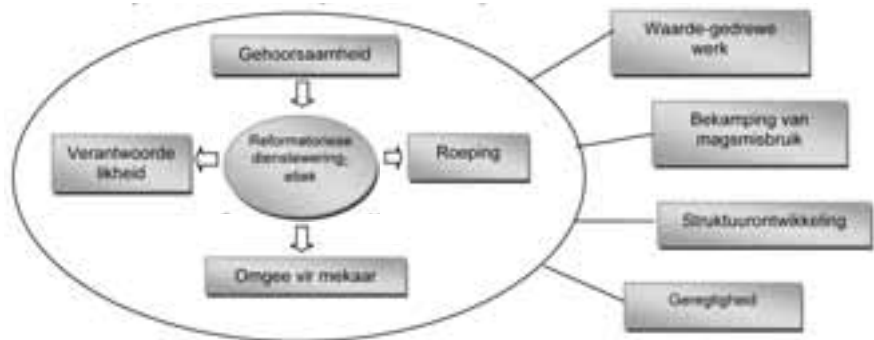
’n Duidelike organisasiestruktuur en rolverdeling skep ’n omgewing waar geregtigheid kan en moet geskied. Geregtigheid behels billikheid in organisasie terme – dit beteken dat individuele werkers voel hulle word regverdig behandel in vergelyking met ander werkers. Dit sluit aan by die sogenaamde ‘equity theory’ of gelykheidsteorie wat verband hou met individuele waardeoordele rakende regverdigheid in die werkplek (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude, Amos, Kloppe, Louw en Oosthuizen, 2008: 276). Individuele werkers wil weet dat hulle regverdig behandel en vergoed word in vergelyking met ander werkers. ’n Reformatoriese diensleweringsetiek skep juis die ruimte vir geregtigheid om te geskied.

6.4 Integrasie van toepassing en voortvloeiende beginsels

In hierdie afdeling is ’n tweede vlak van beginsels vir ’n etiek van dienslewering ontwikkel:

- *Eerstens* weerspieël waarde-gedrewe dienslewering beginsels soos die mens as imago Deo, eerlikheid, toegewydheid, sorg, gesindheid en verantwoordelikheid.
- *Tweedens* word diens vanuit ’n magsbasis gelewer, maar dit mag nie tot magsmisbruik nie lei.
- *Derdens* moet daar aandag gegee word aan die struktuur van organisasies aangesien dit dienslewering op ’n taktiese vlak moontlik maak.
- *Vierdens* is dienslewering op die verantwoordelike aksies van werknemers geskoei en moet dienslewering geregtigheid in organisasie-verband bevorder.

Die samehang tussen die begronding, die drie konstrukte van en die vier toepassingsbeginsels vir diensleweringsetiek kan soos volg skematies voorgestel word:



Figuur 2: Die samehang van die ontwerpkonstrukte en beginsels van diensleweringsetiek

7. “Twee gelykenisse”: konkretisering van ’n reformatoriese diensleweringsetiek

“Twee gelykenisse” bied die agtergrond waarteen die etiek van dienslewering gekonkretiseer kan word.

Die Bybelse gelykenis van die barmhartige Samaritaan (Lukas 10) is die voorbeeld van ’n dienslewering deur norme gerig. Die Samaritaan se etiek is gerig op die behoud van lewe en die uitreiking na ander mense. Sy etiek is die verwoording van Christus se bedoeling met wie die naaste is en hoe die patos vir die naaste werk. Die barmhartige Samaritaan se fisieke krag word gebruik om die gewonde halfdood man te hulp te snel; sy besittings (donkie, geld), asook hom te versorg en sy medelye om hom weer op te soek. Wat dus hier beklemtoon word, is dat gesindheid (etos as diepste motivering) die dryfveer vir diens is.

Burggraeve en Van Halst (2010:128) maak die belangrike opmerking dat etiek ’n mens oproep om ander te help en van diens te wees:

Ethiek begint met het negatieve niet te doen. Het is de neiging tot onverschilligheid negeren en een radicale keuze maken om niet immoreel te zijn.

Die betekenis wat hierdie gelykenis vir die etiek van dienslewering inhou is dat ek 'n naaste vir ander word deur dit wat ek doen. Ek is nie 'n ramptoeris in ander se lewe nie (kyk net wat met hulle gebeur, sonder om te help), maar betoon 'n etiese handreiking. Die etiese handreiking strek oor nasionaliteit en omstandighede. Dit lê 'n gesindheid bloot van herskepping: 'n mens se diens positiever die skeppingsopdrag in ander mense se lewerns.

Die tweede gelykenis is ook nie sonder etiese wegwysers nie. Seker een van die bekendste voorbeelde van etiese gedrag in organisasiekultuur is Bowen McCoy (1997) se veelgelese "*Parable of the Sadhu*." In hierdie gevallestudie lê die skrywer die waarheid bloot dat organisasiekultuur individuele gedrag stuur. Dit gee stabiliteit aan 'n organisasie, omdat dit die waardes en norme benadruk waaraan werknemers gehoor moet gee. Dit is veral bruikbaar wanneer etiese aspekte ter sprake kom. McCoy merk tereg op dat dit nie altyd gaan oor eenstemmigheid oor dilemmas nie, maar eenvormige riglyne hoe om situasies te benader. Die rigtingwyser is dat 'n waardegedrewe organisasie die klimaat skep vir werknemers om met integriteit op te tree:

In a complex corporate situation, the individual requires and deserves the support of the group. When people cannot find such support in their organizations, they don't know how to act Management's challenge is to be sensitive to individual needs, to shape them and to direct and focus them for the benefit of the group as a whole (McCoy, 1997:7).

Hierdie twee gelykenisse profileer die ontwerp van hierdie studie deur nog 'n dimensie aan die etiek van dienslewering te verleen: *die etiek van dienslewering vra dat 'n mens 'n naaste vir 'n ander mens sal word*. Hierdie naaste het betrekking op die een individu teenoor 'n ander individu (die gelykenis van die barmhartige Samaritaan) maar ook die individu teenoor die struktuur as kollektief van naastes (soms onbekend) en die struktuur teenoor die individu.

Skematies kan die voorgestelde etiek vir dienslewering as volg voorgestel word:



Figuur 3: Die ontwerp van 'n diensleweringsetiek

Die voorgestelde etiek vir dienslewering binne organisasiekultuur kan soos volg saamgevat word. Organisasies is 'n saamgroepering van individue wat 'n bepaalde diens lewer. Die sukses van die diens hang af van die inhoud van die diens (kwaliteit) en die waardes wat die dienskultuur (etiek) onderskryf. Hierdie studie het gewys op die belangrikheid van leierskap, bestuur, kommunikasie, beplanning en diens binne enige organisasie. Ten einde te verseker dat die diens wat gelewer word, 'n uitdrukking van 'n waardesisteem is, is 'n etiese ontwerp voorgestel waar die klem geval het op die persoonlike verbintenis tot 'n waardesisteem eerder as 'n waardesisteem wat net uitgedruk word in terme van 'n etiese kode.

Die vertrekpunt van die reformatoriese etiese ontwerp is dat diens 'n uitdrukking is van die mens se gehoorzaamheid aan die skeppingsopdrag, soos dit uitdrukking vind in die kultuurmandaat wat aan die mens gegee is. In 'n mens se lewering van diens val die klem op verantwoordelikheid, roeping en omgee vir mekaar. Verantwoordelikheid beteken enersyds om 'n mens se skeppingsopdrag nie te ignoreer nie, maar andersyds dit so te positiver dat die skepping sinvol ontplooi word deur dit wat 'n mens doen. Hierdie ywer waarmee mense behoort te werk, verwys na die roeping wat 'n mens binne die werklikheid het om die skepping te bewoon, te bewerk en te bewaar.

Verder is dit noodsaaklik dat diens 'n omgee-gesindheid het. Begrippe soos koinonia, diakonia, hesed en sorg gee inhoud hieraan. Dienslewering kan maklik ontspoor. Dit is daarom belangrik dat daar geen magsmisbruik in die lewering van diens moet wees nie. Werk moet binne 'n normatiewe verband verstaan word. Organisasies moet hulle strukture voortdurend aanpas om uiting aan 'n waardegedrewe dienskultuur te gee. Diens moet geregtigheid bevorder. In enige dienslewering word mense 'n naaste vir mekaar.

8. Slotopmerkings

Hierdie artikel het die belangrikheid van etiese gedrag verbonde aan dienslewering ondersoek. Die rol wat organisasies hierin kan speel, is ook uitgewys. Waardes en beginsels wat die onderbou van organisasiekultuur is, kry inslag in etiese dienslewering. Dit reguleer wat vir organisasies belangrik is deur die riglyne vir aanvaarbare en onaanvaarbare gedrag binne organisasie-verband neer te lê. Die ondersoek was op 'n reformatoriese perspektief gebaseer, wat benadruk dat dienslewering die uitlewing van die mens se gehoorzaamheid is.

Vanuit hierdie vertrekpunt is 'n ontwerp vir reformatoriese dienslewering voorgestel wat onder meer verantwoordelikheid, roeping, koinonia, diakonia en barmhartigheid (hesed) en sorg ingesluit het. Op grond van die ontwerp is daar na sekere beginsels verwys ('n fokus op waarde-gedrewe werk, die minimalisering van magsmisbruik, organisasiestruktuur en geregtigheid) wat rigtinggewend kan wees en as vertrekpunt kan dien om die belangrikheid van etiese dienslewering te ondersteun. Die ontwerp is afgesluit met die sentrale vraag, naamlik of een mens vir 'n ander 'n naaste word in die lewering van diens?

Bibliografie

- AMBROZ, M. 2004. Total quality system as a product of the empowered corporate system. *The TQM magazine*, 16(2): 93-104.
- ASHKANASY, N.M., WILDEROM, C.P.M. & PETERSON, M.F. 2000. *Handbook of organizational culture and climate*. California: Sage

- Publications, Inc.
- BAILEY, G. & PEOPLES, J. 2002. *Essentials of cultural anthropology*. Belmont, CA: Wadsworth/Thompson Learning.
- BURGER, C. 2005. *Ontmoetings met die lewende God*. Wellington: Lux Verbi.
- BURGGRAEVE, R. 2000. *Eigen-wijze liefde: Fragmenten van bijbels denken*. Leuven: Acco.
- BURGGRAEVE, R. 2008. "No one can save oneself without others": an ethic of liberation in the footsteps of Emmanuel Levinas. In: Burggraeve, R. (Ed.), *The awakening to the other: a provocative dialogue with Emmanuel Levinas*. Leuven: Peters. 13-65.
- BUGGREAVE, R. En VAN HALST, I. 2010. *Gedreven tussen goed en kwaad*. Tiel: Lannoo.
- DOUMA, J. 1999. *Grondslagen Christelike ethiek*. Kampen: Kok.
- ESTERHUIZEN, W. 2010. *Die God van Genesis. Drama in die amfiteater van die Oneindige*. Durbanville: Christelike Media Publikasies.
- FISHER, J.E. 2002. Consumer sentiment in a tough economy. *Shareholder*, Spring. 13.
- GALLEAR, D. & GHOBADIAN, A. 2004. An empirical investigation of the channels that facilitate a total quality culture. *Total quality management*, 15(8):1043-1067.
- HELLRIEGEL, D., JACKSON, S.E., SLOCUM, J., STAUDE, G., AMOS, T., KLOPPER, H.B., LOUW, L. & OOSTHUIZEN, T. 2008. *Management*. 3rd ed. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa (Pty) Ltd.
- HEYNS, J.A. 1978. *Dogmatiek*. Pretoria: NGKB.
- HUDELSON, P.M. 2004. Culture and quality: An anthropological perspective. *International Journal for quality in health*, 16(5):346.
- KESSLER, V. 2011. Leadership and power. *Koers: Bulletin for Christian scholarship*, 75(3):527-550.
- LATEGAN, L.O.K. 2006. 'n Teologie van roeping: die betekenis daarvan vir werksetiek. *Journal for Christian scholarship*, 42(1/2):223-237.
- LE ROUX, P.G. & LATEGAN, L.O.K. 2010. Stewardship ethics: a concept fit to deal with dilemmas in ethical leadership. *Journal of Christian scholarship*, 46(1-2):79-92.
- LEARNARD, D. & MCADAM, R. 2004. Total quality management in strategy and operations: Dynamic grounded models. *Journal for manufacturing technology management*, 15(3):254-266.

- LO, T.Y. 2002. Quality culture: A product of motivations within organization. *Managerial auditing journal*, 17(5):272-276.
- McCOY, B. 1997. The parable of the Sadhu. *Harvard business review*. May-June. 1-7.
- MOUTON, J. 2001. How to succeed in your Masters' and Doctoral studies. Pretoria: Juta.
- MULLER, R. 2004. Time, narrative and organizational culture: A corporate perspective. *Journal for critical postmodern organization science*, 3(1):2-4.
- ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A., ODENDAAL, A. & ROODT, G. 2009. *Organsational behaviour: Global and South African perspectives*. 2nd ed. Cape Town: Pearson Education.
- RUVOLO, C.M., PETERSEN, S.A. & LEBOEUF, J.N.G. 2004. Leaders are made not born: The critical role of a developmental framework to facilitate an organizational culture of development. *Consulting psychology journal: Practice and research*, 56(1):10-19.