

# Dankbaarheid en leierskap: 'n Toeligting vanuit die idees van John F. Demartini en 'n reformatoriese perspektief daarop

*E.J. van Niekerk*

*Department Onderwysbestuur en -leierskap*

*Kollege vir Opvoedkunde*

*Posbus 392*

*UNISA 0003*

*vniekej@unisa.ac.za*

## **Abstract**

### ***Gratitude and leadership***

*John F. Demartini is a prominent author on the theme of gratitude, albeit not from a reformational Christian perspective. The concept of thankfulness also figures prominently in the reformational Christian tradition. In this overview article the concept of gratitude is analysed using the ideas of Demartini as well as the reformational Christian perspective on it. This exposition is then used to relate gratitude to leadership and to indicate several implications thereof by which leadership theory can be enriched.*

## **1. Inleiding**

In wese gaan leierskap oor beïnvloeding (Day & Antonakis, 2012:5-6; Demartini, 2008b:127-144). Leierskap kom wydverspreid voor aangesien die meeste mense op die een of ander wyse by leidinggewing betrokke is (Demartini, 2008b: 127-128, 138), sy dit ook maar net in die hoedanigheid as ouers wat kinders opvoed (Van Niekerk, 2006:97). Leierskap is 'n onderwerp wat in die akademiese kollig bly, en ook vanuit 'n Christelike perspektief word daar baie oor leierskap geskryf. Aangesien leierskap enorme implikasies vir die lewenspraktyk het, moet dit ook deeglik vanuit 'n reformatoriese perspektief belig word. Daar is min navorsing oor die

verband tussen leierskap en dankbaarheid gedoen, terwyl dankbaarheid 'n sleutelbegrip in die reformatoriese lewensbeskouing vorm, met implikasies ook vir die uitoefening van leierskap.

Die Amerikaner, dr John F. Demartini, 'n gekwalifiseerde kiro-praktisyn, is 'n voorste navorser oor dankbaarheid, wat hy as 'n sleutelbegrip in die beleving van 'n vervulde lewe beskou. Hy het sy beroep vroeg opgegee en beskou homself as 'n "human behaviour specialist" wat sy lewe wy aan navorsing oor die universele beginsels waarop die werklikheid berus en wat menslike gedrag onderlê. Omdat sy kennis op navorsing berus (hy beweer tydens 'n seminaar in Sandton vanaf 2-3 Junie 2012 dat hy reeds ongeveer 29 000 boeke gelees het), bied sy boeke en seminare baie meer as blote selfhelpkennis. Hy oefen as uiters suksesvolle sakeman deur sy seminare wat hy wêreldwyd aanbied en deur sy publikasies (Demartini, 2002; 2004; 2006; 2007; 2008a; 2008b; 2009; 2010; 2012), video's en CD's 'n groot invloed uit. Sy idees kan as uitdagend beskou word, omdat dit op baie punte nie ooreenstem met die gangbare opvattinge nie. Ook vir reformatoriese denkers bied sy denke vele uitdagings en stof tot nadenke.

In hierdie artikel word die begrip dankbaarheid onder die loep geneem, veral met verwysing na die idees van John F. Demartini as toonaangewende skrywer oor dankbaarheid (hoewel nie vanuit 'n reformatoriese perspektief nie), en gewys op die implikasies daarvan vir leierskap. Al redeneer Demartini nie vanuit 'n reformatoriese of 'n Christelike perspektief nie, bied sy beskouinge oor dankbaarheid toegangspoorte om leierskap beter te verstaan en dit verder te belig vanuit 'n reformatoriese perspektief. Daarom word ook gepoog om enkele reformatoriese perspektiewe as respons te bied, wat tot 'n beter begrip van leierskap vanuit 'n reformatoriese perspektief aanleiding kan gee.

Die probleemstelling wat in hierdie artikel aan die orde gestel word wentel rondom die rol van die emosie dankbaarheid in die uitoefening van leierskap. Die vraag kan inderdaad gestel word watter rol dankbaarheid in die uitoefening van leierskap kan speel. Hoewel hierdie probleemstelling geplaas kan word teen die breër agtergrond van die navorsing rondom die rol van emosionele intelligensie in die uitoefening van leierskap (vgl. George, 2000; Ashkanasy & Dasborough, 2003; Hartley, 2004; Moosa, 2010; Srivastava. & Bharamanaikar, 2004), waartoe die skrywer hiervan

self ook 'n bydrae gelewer het (Van Niekerk, 2011), ontbreek die ruimte om hierop in te gaan in hierdie artikel.

Om die bogenoemde breë probleemstelling binne die bestek van hierdie artikel te hanteer is die doel daartoe afgeperk om die begrip dankbaarheid oorsigtelik, na aanleiding van John F. Demartini se idees te belig, om 'n kort reformatoriese perspektief daarop te bied en te wys op die belang daarvan in die uitoefening van leierskap. Daardeur word indirek ook gepoog om die belang van die begrip dankbaarheid onder die aandag te bring van Christelike wetenskaplikes wat in die wyer konteks van die menswetenskappe betrokke is. Dit sal as 'n bonus beskou word eerder as 'n direkte doelstelling, indien die laasgenoemde wel voortvloei uit die artikel.

Om bogenoemde doel te verwesenlik is Demartini se beskouinge oor dankbaarheid kortliks weergegee (geen aanspraak op volledigheid nie), terwyl ook gepoog word om 'n reformatoriese perspektief as verdere toeligting te bied, waarna hierdie uiteensetting aangewend word om te reflekteer oor die betekenis daarvan vir leierskap.

## 2. Begripsverheldering

Die volgende probleemstelling het tot die ontwerp van die Demartini-metode (waardeur ongebalanseerde emosies gebalanseer kan word en tot dankbaarheid en liefde lei) aanleiding gegee: "If two charged yet complementary opposite emotional states were to be united, could enlightenment emerge?" (Demartini, 2007:104). Hierop bied sy navorsing en die ontwerp van die Demartini-metode 'n positiewe antwoord. Demartini (2002:2-3) maak die volgende veelseggende aanspraak na aanleiding van sy navorsing: "There is now a true science of creating true love and appreciation on planet Earth."

Demartini (2008a:2-3,6, 12-14, 18; 2002:2-3, 5, 260-261; 2006:77) beweer dat, ondanks enige onderskeidings tussen mense, liefde en waardering (of dankbaarheid) fundamenteel tot die menslike bestaan is. Mense wil waardeur en liefgehe word vir wie hulle is. Demartini (2008a:24) beweer: "We are here to learn to love and be grateful." Dankbaarheid kom volgens hom na vore wanneer die mens die goddelike orde aanvaar soos wat dit werklik is. Wanneer ons persepsies en emosies egter ongebalanseerd is, mis ons die

balans in die goddelike orde, en word ons ondankbaar vir wat is. Volgens Demartini is die werklikheid 'n stel gebeure wat daarop gerig is om ons tot 'n staat van dankbaarheid te lei vir wat is, soos wat dit is. Wanneer die mens die verskuilde orde in die werklikheid, en die perfekte balans van steun en uitdaging in die lewe (en alle komplementerende teenoorstaandes) gelyktydig manifesterend ervaar, kom dankbaarheid na vore. Dit is, volgens Demartini, belangrik om beide dit wat ons steun en uitdaag in balans te sien, om die effek van dankbaarheid te ervaar. Die enigste wat die mens se siel kan bevredig is dankbaarheid en die effek daarvan, naamlik liefde. Dankbaarheid het, volgens hom, 'n impak op alle lewensterreine en help die mens om sy potensiaal en doel op aarde te verwesenlik (Demartini, 2010:115-130).

Die Demartini-metode is die wetenskap waardeur positiewes en negatiewes in die lewe stap vir stap gebalanseer word totdat 'n staat van dankbaarheid bereik word, waardeur die hart geopen word tot onvoorwaardelike liefde (Demartini, 2006:242). Sy metode behels onder andere dat mense hulself in alle ander mense kan herken, omdat alle mense in alle eienskappe deel. Eienskappe wat as positief of negatief ervaar word, kan dus tegelyk in die self en die ander herken word (Demartini, 2008a:13). Deur die aanwending van hierdie opvatting in die Demartini-metode word die individu stelselmatig daarvan bewus gemaak dat alles in die lewe tot sy of haar beswil dien, waaruit dankbaarheid kan deurbreek (Demartini, 2012). Volgens Demartini (2004:47) help sy metode mense om deur hulle beperkinge te breek en om liefde te vind vir enigiets in hul lewens.

Demartini (2002:6) omskryf dankbaarheid soos volg: "It's what you feel when you've attained perfectly balanced perception. It's what you experience when you see the perfect equilibrium or divine order in any area of your life." Elders meld hy (Demartini, 2002:5): "True gratitude is a quiet state of poise and inner calm where you're truly thankful, where you sense the divine order and wouldn't want anything to change." Dankbaarheid is 'n beleving van perfekte emosionele balans.

Daar is drie vlakke van dankbaarheid: Die eerste het betrekking op dankbaarheid wat beleef word wanneer iemand ons waardes (dit wat vir ons belangrik is) ondersteun; die tweede wanneer ons dankbaar is dat iemand ons waardes ondersteun en uitdaag en ons

tog ook agterkom dat beide uitdaging en steun ons dien en help om beter gebalanseerd te wees; en die derde vlak wanneer beide ondersteuning en uitdaging so geïntegreerd aangebied word dat ons geseën voel deur die integriteit van iemand se liefde (Demartini, 2004:49).

### **Reformatoriese perspektief**

Hoewel 'n reformatoriese denker radikaal van Demartini se godsbeskouing en teologie mag verskil (vgl. Demartini, 2008a:24; 2002:121-124), is dit tog duidelik dat hy die ordelikheid van die werklikheid erken en eerbiedig, en met sukses aanwend om mense te help deur middel van die Demartini-metode (skrywer het dit persoonlik ervaar tydens die bywoning van sy seminar getiteld "Breakthrough experience"). Hy ervaar beslis die aangesprokenheid en appèl van die Syn (of werklikheid in sy totaliteit en samehang) baie sterk en wend dit op 'n interessante en verstaanbare wyse in wetenskapsbeoefening en hulpverlening aan. Juis deurdadig die skrywer van hierdie artikel in sy eie wetenskapspraktyk ook die waarde van 'n wetenskapsbeskouing wat die orde en samehang in die werklikheid erken, ervaar het (Breitenbach, Smith & Van Niekerk, 1996; Van Niekerk, 1998), en omdat die Christelike wetenskap van 'n Godgeskape werklikheidsorde uitgaan (Kalsbeek, 1975; Strauss, 1969; Ouweneel, 1997:44, 51; Van Niekerk, 1999:2-3), kon hy Demartini met beide waardering en 'n kritiese instelling lees. Sy idees bied toegangspoorte wat die Christen-denker kan inspireer om vanuit 'n Christelike perspektief hulpverlenend op te tree en oor die rol van dankbaarheid op verskeie gebiede (byvoorbeeld leierskap) en in verskeie dissiplines na te vors.

'n Reformatoriese perspektief op die begrip 'dankbaarheid' lei onwillekeurig na die *Heidelbergse Kategismus* (2004) met sy indeling van sonde, verlossing en dankbaarheid, en waarin die hele derde deel oor dankbaarheid handel. In die derde deel gaan dit oor die wet en die gebed, wat as dankbaarheidsuitinge van die mens beskou kan word wat uit die ellende wat deur die sondeval gebring is, verlos is (*Heidelbergse Kategismus*, Sondag 32-52). Dankbaarheid kan dus as 'n grondbegrip in die gereformeerde leer beskou word, en die Christelike lewe behoort eintlik 'n uitdrukking van dankbaarheid te wees. Vanuit 'n Skrifperspektief kan inderdaad gevra word wat die mens het wat hy nie ontvang het nie. As

geskapene het die mens alles van die Skepper ontvang, en daarvoor is dankbaarheid gepas (1 Kron. 29:11-16; Ps. 50:8-14, 23; Smith, 1991:20-21). Dit sluit in die totale werklikheid (Syn) as gawe en opgawe waarvoor dankbaarheid vanuit 'n Christelike perspektief nodig is, want ook dit is 'n gawe en nie vanselfsprekend nie (Smith, 1991:20-22; Smith & Van Niekerk, 1996:88, 113). Die impak wat die begrip dankbaarheid op die Christen-gelowige se lewe behoort te hê, blyk onder andere uit 1 Thess. 5:18: "Wees in alles dankbaar, want dit is die wil van God in Christus Jesus oor julle" (*Die Bybel*, 1971). In die 1983-vertaling lui die vers: "Wees in alle omstandighede dankbaar, want dit is wat God in Christus Jesus van julle verwag."

Die onbekeerde lewe word in Sondag 32, Vraag 87 (Heidelbergse Kategismus, 2004) as 'n "godelose, ondankbare lewe" tipeer. Tog beweer Demartini dat hy 'n wetenskap daargestel het wat tot dankbaarheid lei en die implikasie is dat dit vir alle mense geld. Vanuit 'n reformatoriese perspektief is die implikasie van so 'n aanspraak dat Demartini die skeppingsverordeninge wat dankbaarheid reguleer, moes raaksien, en dat hy daaruit dit implementeer wat die mens tot dankbaarheid kan lei.

Die vraag wat in die Christelike wetenskap aandag verdien is hoe die dankbaarheid waarvan die Skrif praat geoperasionaliseer kan word op 'n metodologiese vlak, met ander woorde hoe gebeur dit prakties dat die Christen dankbaarheid beleef en so sy of haar Christenskap uitleef. Demartini leer mense dankbaarheid ervaar met sy gegronde wetenskaplike metode. Is daar sodanige wyses waarop byvoorbeeld die Opvoedkunde en die Sielkunde vanuit 'n Christelike perspektief met dieselfde mate van sukses te werk kan gaan? Hier rig Demartini 'n uitdaging waarop gereageer behoort te word.

Gereformeerde teoloë behoort die rykheid van die gereformeerde betekenis van die begrip dankbaarheid in die Skrif na te gaan. Daardeur sal dit moontlik gemaak word om in wetenskapsbeoefening, veral ook die menswetenskappe, wye toepassingsmoontlikhede daarvoor te vind. Dink maar aan die impak wat dankbaarheid as emosie, soos vanuit 'n Skrifperspektief belig, op die mens se emosionele beleving van die lewe kan hê, en watter waarde dit byvoorbeeld tot die Christelike benadering tot die Sielkunde of Opvoedkunde kan toevoeg. Daardeur kan begrippe

soos “emosionele intelligensie” en die nuwe gonswoord “spirituele intelligensie” vanuit ’n reformatoriese perspektief met nuwe betekenis verryk word. Na aanleiding van Demartini kan ook Christene hulself afvra of ons nie juis perspektief op die lewe en die werklikheid verloor en ons in emosionele disharmonie verkeer wanneer die lewe en werklikheid nie vanuit ’n dankbaarheidsinstelling benader word nie.

Die skrywer volstaan met enkele gedagtes uit Calvyn se Institusie (1984) wat die begrip vanuit ’n reformatoriese hoek verder kan belig, maar geensins volledig nie, want daarvoor is daar nie ruimte nie.

Volgens Calvyn kan God eerbiedig en liefgehê word uit kennis van die seëninge wat die mens ontvang, en wat uit dankbetoon aan God toegeskryf word. Hierdie saak het ook betrekking op en moet ook teen die agtergrond van die skepping en onderhouding van die heelal gesien word, en die verlossing in Christus (Calvyn, 1984:117-118). Treffend stel Calvyn (1984:118): “... dat Hy nie alleen hierdie wêreld wat Hy eenmaal geskep het, so met sy grenslose mag onderhou, met sy wysheid bestier, met sy goedertierenheid bewaar en in besonder die mensdom met sy geregtigheid en gerig regeer, uit barmhartigheid ophef en met sy bystand beskerm nie, maar ook dat nêrens ’n druppel van wysheid, lig, geregtigheid, mag, regskenning of egte waarheid te vinde is wat nie uit Hom ontspring en waarvan Hy nie die oorsaak is nie. Gevolglik moet ons al hierdie dinge van Hom verwag en dit van Hom vra en wanneer ons dit ontvang het, moet ons dit met dankbetoon aan Hom toeskrywe. Want hierdie ervaring van die kragte van God is vir ons ’n bekwame leermeester met die oog op ons godsvrug, ...”. Veral die laasgenoemde stelling bring vir die gelowige die lewe in perspektief, want ons leer direk van God deur sy bestiering van die skepping en die lewe self om dankbaar te wees. Om dankbaar te kan wees vir alles in die lewe is dit nodig dat die gereformeerde teoloë die Skrif op so ’n wyse uitleë dat die gelowige in staat sal wees om God se hand in die eie lewe te kan erken en herken. Indien dit so is dat God sy skepping onderhou, dan impliseer dit tog sekerlik ook dat Hy werkzaam is in die lewe van die individu, en dat sodanige individu daarvoor dankbaar behoort te wees. (’n Reformatoriese instelling strook tog nie met ’n deïstiese opvatting dat God hom ná sy skepping onttrek het nie, of dat die lewe in die “natuur-genade” dualisme opgedeel kan word nie.) Hierdie

werksaamheid van God vra beter toeligtig en uitleg wat op so 'n wyse gedoen word dat gelowiges die dankbare lewe beter sal uitlewe in die alledaagse lewenspraktyk, omdat hulle meer verseker is van God se hand in hul lewens. Calvyn (1984:119) se vermelding van die volgende is betekenisvol in hierdie verband: "So word God aan die verstand bekend omdat die verstand besef dat Hy alle dinge bestier en ook die vertrouwe het dat Hy sy Bewaker en Beskermer is."

Die mens se ondankbaarheid berooft hom van insig in die gawe van die skepping en die onderhouding van die heelal (Calvyn, 1984:149), terwyl die kennis van God eintlik daaruit na vore kom, insluitend uit die menslike wetenskappe, kunste en die liggaam (Calvyn, 1984:130-148). Die mens het ook die Skrif gekry om God te ken en te dien in gehoorsaamheid en afhanklikheid (Calvyn, 1984:183), waaruit 'n dankbaarheidsbestaan moontlik word. Dit is vanuit 'n Skrifperspektief dat die kontoere van 'n metodologie vir die Christelike dankbaarheidslewe rekonstrueer kan word.

### **3. Dankbaarheid en liefde**

Daar is reeds gemeld dat dankbaarheid die hart open tot liefde, of soos Demartini (2006:4) dit stel: "True, heartfelt gratitude releases unconditional love." Omdat dankbaarheid die weg na onvoorwaardelike liefde en inspirasie open, is dit volgens Demartini (2006:111) 'n fundamenteel belangrike deel van ons lewens.

Demartini (2002:31) definieer liefde as: "... the synthesis or perfect blending of all dualistic perceptions, the summation of all polarities", en meld dat dit die sintese van aantrekking en afstoting, lofprijsing en teregwyding, gaaf en gemeen, goedhartig en wreed is (Demartini, 2008b:xxii). Liefde en vervulling spruit dus uit die dankbare aanvaarding en omarming van beide kante van die lewe (Demartini, 2002:31, 35, 40; 2010:125-128). Deur mense lief te hê vir wie hulle is, het jy jouself in die proses lief (Demartini, 2008b:93).

Volgens Demartini (2008a:71) is die dankbaarheidseffek die geheim tot 'n vervulde lewe en mense neem die energie wat daardeur uitgestraal word waar. Die doel van verhoudinge is nie geluk nie, maar vervulling, wat uit 'n kombinasie van geluk en droefheid ("sadness") spruit (Demartini, 2002:99). Omdat die werklikheid ook nie eensydig is ten opsigte van verhoudinge nie, kom die liefde in



verhoudinge na vore uit 'n balans van steun en uitdaging wat geliefdes mekaar bied. Dit geld ook ten opsigte van die opvoeding van kinders (Demartini, 2002:14-19; Demartini, 2008b:110-111). 'n Soeke na 'n eensydige bestaan in 'n geïdealiseerde werklikheid is die wortel van lyding, want die werklikheid is nie eensydig met steungewing sonder uitdaging nie (Demartini, 2002:14-19; 2008b:110-111). Demartini (2012:68) meld: "Your evolution requires a balance of support and challenge, past and future, which is love." Die mens moet gevolglik vir beide steun en uitdaging dankbaar wees, 'n dankbaarheid wat tot liefde kan lei.

Woede blokkeer onvoorwaardelike liefde (Demartini, 2006:244). Net so sal elke uitdrukking en onderdrukking van emosie, beide positief en negatief, volgens Demartini (2002:41-42) die mens se lewe beheer, maar die balans van die liefde as die sintese van alle teenoorstaande emosie maak jou vry. Die Demartini-metode is juis die wetenskap waardeur positiewes en negatiewes stap vir stap gebalanseer word totdat 'n staat van dankbaarheid bereik word waardeur die hart geopen word tot onvoorwaardelike liefde (Demartini, 2006:242). Vrees as emosie bied eintlik 'n uitdaging om te leer om met liefde te leef (Demartini, 2006:196). Dankbaarheid is die sleutel tot 'n vreeslose lewe, omdat dankbaarheid en vrees nie tegelyk beleef kan word nie, en dankbaarheid moontlikhede en doelgerigtheid moontlik maak (Demartini, 2008a:74). Dankbaarheid los vrees op, sodat ons in die rigting van ons geïnspireerde doelstellings kan beweeg (Demartini, 2006:55-56). Demartini (2006:77) reken dat elke verbeelde beperking 'n verskuilde vrees huisves.

Hoe dankbaarder ons is vir die balans in die werklikheid, hoe meer onvoorwaardelike liefde ervaar ons (Demartini, 2006:220). Min mense is egter dankbaar genoeg om hul harte te open wanneer hulle ook al wil. Voorbeelde van wanneer die hart open is by kindergeboorte, omhelsing van iemand wat veilig tuis kom, 'n naby-doodservaring, en die ervaring van vitaliteit na gesondwording (Demartini, 2006:246).

Mense druk hul liefde in terme van hul eie waardes uit, byvoorbeeld 'n vader wat sy gesin dien in sy beroep deur finansiële versorging, doen dit omdat hierdie sake hoog op sy prioriteitslys is (Demartini, 2002:110).

### **Reformatoriese perspektief**

In die *Heidelbergse Kategismus* (Sondag 32 en 33) word 'n duide-

like verband tussen die Wet en dankbaarheid gelê. Goeie werke uit 'n ware geloof, volgens die Wet van God het betrekking op die nuwe dankbaarheidslewe na bekering. In Exodus 20 word die Wet ook direk gekoppel aan dankbaarheid. Die skrywer wil 'n stappie verder gaan deur te poog om 'n reformatoriese verbandlegging tussen dankbaarheid en liefde te doen, deur die wet in Exodus 20 in verband te bring met Christus se opsomming daarvan in die liefdesgebod (Matt. 22:37-40).

Vóór die Tien Gebooie (Gen. 20:2) word die dankbaarheid waaruit die wet onderhou behoort te word duidelik geïmpliseer in die woorde: "Ek is die Here jou God wat jou uit Egipte, uit die plek van slawerny, bevry het" (*Die Bybel*, 1971). Die dramatiese gebeure (onder andere die wonderbaarlike deurtog deur die Skelfsee) waarvan in hierdie vers sprake is, word direk voor die Wet in herinnering geroep. Nie net dit nie, maar ook die aanspraak van die Allerhoogste op die mens in die woorde "Ek is die Here jou God ...". Die skrywer reken dat in die laasgenoemde woorde die volle gewig van die mens se afhanklikheid van God in alle dinge, en die volle aanspraak van God op die mens opgeroep word. Die konteks waarin die Wet gegee word soos dit uit hierdie vers na vore kom, is vir die skrywer een wat dankbaarheid oproep. Die mens moet in dankbaarheid antwoord op die aanspraak en die bevryding van die Here. Die mens is hier 'n afhanklike aangesprokene, wat uit dankbaarheid moet antwoord.

Christus se opsomming van die Wet in die liefdesgebod (Matt. 22:37-40), maak dit moontlik om 'n direkte koppeling tussen dankbaarheid en die liefde tot God, die self en die naaste te maak. Die dankbare onderhouding van die Wet, impliseer 'n lewe van liefde tot God, die naaste en die self. Hoewel die gelowige nie die Wet uit eie intensie of krag kan onderhou nie en daagliks verbreek, is dit troosryk dat ook hierin die gelowige mens van God se genade in die vergewing van sy sondes, en die gawe van die geloof en Heilige Gees afhanklik is (*Heidelbergse Kategismus*, Sondag 44). Deur die geloof is die mens nie net verlos van skuld (en 'n verlede wat vashou) nie, maar ook gerig op 'n inspirerende toekoms waarin dankbaarheid en liefde kan manifesteer. Vanuit 'n reformatoriese hoek beskou, open dankbaarheid op 'n unieke en besondere wyse die mens se hart tot liefde, en word die gelowige Christen deur die gebeure in sy of haar lewe deur God in die geleentheid gestel en

onderrig om 'n lewe van dankbaarheid en liefde te leef. Die Skepper maak aanspraak op sy skepsel, en in die antwoord op die aanspraak word die gelowige skepsel ook deur sy Skepper ondersteun en gelei. Dit maak gevolglik ook nie saak wat in die lewe met die Christen gebeur nie, die antwoord daarop moet in dankbaarheid en liefde geskied.

Dankbaarheid vind gestalte in diens aan God en die naaste, veral in die uitlewing van die eie talente soos deur die Skepper toebedeel word aan mense; dus dit wat in terme van die gereformeerde leer as roepingsvervulling bekend staan. Roepingsvervulling kan direk aan die sentrale liefdesgebod gekoppel word, want daardeur word die mens se liefde in diens aan God en die naaste gewys (Veith, 2002).

#### **4. Dankbaarheid en waardes**

Demartini se opvatting oor waardes is anders as die gangbare, aangesien hy eintlik met waardes dui op dit wat vir 'n individu belangrik of 'n prioriteit is. Met verwysing na die sewe lewensareas wat hy identifiseer (geestelik, mentaal, beroep, finansies, familie, sosiaal, fisiek), sal individue byvoorbeeld meer of minder waarde aan sekere areas toeken op grond van dit wat vir hulle belangrik is. So sal die meeste mans byvoorbeeld hoë prioriteit aan beroep en finansies toeken, terwyl die meeste vroue voorkeur aan familie en die sosiale aspekte gee (Demartini, 2012:29-32; 2010:19-55; 2008b).

Jou hiërargie van waardes bepaal hoe jy die wêreld sien en daarin optree (Demartini, 2008b:119). Wanneer ons onself in terme van andere evalueer of vergelyk ( hulle waardes, oftewel dit wat vir hulle belangrik is), en die ander in hierdie opsig hoër ag as onself, dan raak ons ondankbaar oor wie ons is. En wanneer ons die ander laer ag (in terme van ons waardes), raak ons ondankbaar oor hulle soos wat hulle is. Wanneer ons nie ons waardes op ander probeer afdruk nie, kan ons hulle liefhê soos wat hulle is (Demartini, 2008a:8-9; 2010:107-113; 2008b:122; 2012:27).

Demartini (2012:29) beweer dat ons gedagtes op sewe vlakke uitgedruk kan word, wat strek vanaf “have to” tot “love to” waarvan die laaste die wenslike om vanuit te opereer is, want dan doen jy waarvan jy hou.

## **5. Die impak van dankbaarheid op alle lewensareas**

Demartini (2010:19-55; 2004:13) beweer dat dankbaarheid 'n impak op die lewensareas sal hê wat in die vorige afdeling genoem is, en dat die onderwaardering van enige lewensarea die verlore skakel in die mens se vervulling raak. Dankbaarheid lei ook tot 'n groter effek: "By being thankful for what you are, have, and do, you pave the way for ever expanding being, having and doing" (Demartini, 2002:223). Voorts word baie kortliks gefokus op elke lewensarea in terme van die dankbaarheidseffek om 'n idee te probeer oordra van hierdie effek.

### **Geestelik**

Om geestelike welsyn te ervaar, moet die mens, volgens Demartini (2004:12), dankbaar wees: "Heaven and hell are mental states of gratitude and ingratitude respectively, so mastering your mind becomes the key to entering the realm of spiritual as well as material wealth and well-being." Die orde in die werklikheid is, volgens Demartini, van goddelike oorsprong, en die mens kan daarin insig verkry, ook met betrekking tot die eie lewe (Demartini, 2008a:24) en juis dankbaarheid vir hierdie orde bring welsyn.

### **Mentaal/verstandelik**

Die effek van dankbaarheid kan die mens help om sy verstandelike potensiaal te optimaliseer, aangesien dit in 'n staat van dankbaarheid tot beter aandag, retensie en intensie (Demartini, 2008a:38-40), asook kreatiwiteit, in staat is. Wanneer die mens ophou om vir en binne ongebalanseerde emosies te lewe word die weg tot genialiteit geopen (Demartini, 2002:148). Dankbaarheid verhelder die verstand en open ook die weg tot visie en inspirasie (Demartini, 2008a:43). Veral belangrik ten opsigte van leierskap is die volgende: "The Gratitude Effect allows the mind to awaken and expand its sphere of influence and awareness" (Demartini, 2008a:47).

### **Beroep**

Om 'n vervulde beroepslewe te ervaar moet waardering vir alle aspekte van die beroep gekoester word, en in 'n onderneming is dit ook 'n sleuteldimensie tot sukses (Demartini, 2008a:63-64). Die leier het die taak om hierin die hoofinvloed te wees wat volgelinge beïnvloed tot waardering van hul rol binne die bedryf (Demartini,

2008a:66). In die bedryfswêreld stam die effek van dankbaarheid daaruit dat 'n mens dankbaar is vir dit wat hy of sy doen, vir die visie daarvoor, vir die mense waarmee saamgewerk word, vir die kliënte wat gebruik maak van die produk of diens, en vir die vooruitsig om elke dag daarmee besig te wees (Demartini, 2008a:68). Soos wat jy in dankbaarheid en liefde toeneem, kry jou talente geleentheid om te blom (Demartini, 2004:2).

Ons hart se hunkering word alleen vervul wanneer ons 'n dankbare en geïnspireerde lewe lei wat aan ons ware missie in die lewe gewy word (Demartini, 2006:132). Wanneer iemand dankbaar is vir sy of haar werk, is dit makliker om te doen, word dit meer effektief gedoen en kom bevordering makliker (Demartini, 2008a:71). Die leier behoort in die werksituasie by die talente van werkers aan te sluit (Demartini, 2008b:85). Die visie van 'n bedryf moet op so 'n wyse aan werknemers gekommunikeer word dat dit belyn is met hul hoogste waardes en help om hul doelstellings te vervul. So kry die firma dankbare werknemers en toon die firma ook sy waardering vir sy werknemers (Demartini, 2008a:68). Demartini (2008a:68) beweer: "If people go to work and can't see how it is going to help them fulfill their top goals and live according to their highest values, there is no way they are going to be fully grateful for their work."

## **Finansies**

Demartini (2008a:87) dui aan dat daar twee beginsels vir die skepping van rykdom is, naamlik 'n waardering van die self en 'n waardering van welvaart. Een van die geheime van rykdom is om jou lewe te waardeer en om jouself waardig te ag om jouself lief te hê. 'n Onderwaardering van die self as gevolg van skeefgetrekte religieuse beskouinge hang soms saam met armoede (Demartini, 2004:8-9). Jou inspirasie spruit uit dit wat met jou hoogste waardes (kyk afdeling oor waardes) belyn, wat ook dit is wat jou na die bron van jou welvaart lei (Demartini, 2008b:65; 2010:69-83).

## **Familie**

Indien iemand dankbaar is vir die bydrae van elke familielid in sy of haar lewe, is beter kommunikasie binne die familie die gevolg. Dit help om met familie in terme van hul waardeprioriteite te kommunikeer. Niemand binne 'n familie waardeer onrealistiese verwagtinge van ander nie; daaruit volg ondankbaarheid en frustrasie (Demartini, 2008a:108).

## **Sosiaal/leierskap**

Onder hierdie punt verkies die skrywer om te handel oor die invloedseer van die leier. 'n Belangrike punt wat Demartini (2008a:132) oor leierskap maak, is: "... we automatically grow in our leadership capacity to the degree we can appreciate and love people ...". Die dankbaarheidseffek manifesteer in leierskap in terme van 'n groter invloedseer. Die leier moet voorts waardering toon vir die ryke verskeidenheid waardes wat by die onderskeie rolle in 'n organisasie pas (2008a:132-133), soos reeds beweer.

Dankbaarheid stel voorts die leier in staat om beide die mense wat van hom of haar hou en dié wat nie van hom of haar hou nie in perspektief te sien, want die werklikheid is perfek gebalanseer en dit kom ook met betrekking tot leierskap hierin na vore. Daar moet gevolglik vir beide steun en uitdaging as manifestasie van balans waardering wees (Demartini, 2008a:135).

## **Fisiek**

Ons gedagtes, persepsies, gevoelens, en woorde kan ons siek maak, maar ons ook gesond en sterk maak wanneer dit gebalanseer word deur negatief en positief so te hanteer dat dit mekaar uitbalanseer, sodat die hart tot onvoorwaardelike liefde geopen kan word (Demartini, 2006:117-118).

Siekte en lyding open ons oë vir die lewe en funksioneer as verskuilde seëninge. Ook die moontlikheid van ons dood laat ons ons lewens ondersoek (Demartini, 2006:5). Gesonde gedagtes bevorder gesondheid; tog wys studies dat meer as 50% van mense se gedagtes afbrekend is. Daarom vind mense dit moeilik om gesonde lewensveranderinge aan te bring en hul drome te verwesenlik (Demartini, 2006:33). Daarteenoor stel Demartini (2006:41): "Balanced dominant thoughts produce unconditional love and set the stage for achievement, ..."

Dankbaarheid vir ons liggame en die gawes wat daarin opgesluit is, is 'n kragtige middel tot die bevordering van gesondheid (Demartini, 2008a:160). Ook in die uitoefening van leierskap is gesondheid 'n groot bate, en dankbaarheid kan dit help onderhou.

## ***Reformatoriese perspektief***

Wanneer die mens se hartsgerigtheid verander deur bekering, behoort die ganse lewe en alle terreine daarvan te verander,

deurdat die nuwe mens in dankbare gehoorsaamheid aan God se Woord en Wet begin lewe. Hierdie saak lê aan die wortel van die religieuse rigtingteenstelling tussen Christelik en nie-Christelik in beskawingsontwikkeling op alle lewensterreine (Dooyeweerd, 1963; 1968; 1979; Van Niekerk, 2003). Die Christen se deelname aan die lewe en aan beskawingsontwikkeling behoort kwalitatief te verskil van die res vanweë die dankbare diensgerigtheid wat dit behoort te kenskets. God het sy skeppingsverordeninge egter vir die ganse werklikheid daargestel, en alle mense behoort deel te hê aan beskawingsontwikkeling op alle terreine van die lewe (ook met betrekking tot die beoefening van wetenskap) gegrond op hierdie verordeninge. Dit geld ook ten opsigte van die bogenoemde lewensareas soos deur Demartini geïdentifiseer. Dit is egter nie binne die bestek van hierdie artikel moontlik om 'n reformatoriese perspektief op elk van hierdie areas te bied nie. Daar is reeds baie werk vanuit 'n Christelike hoek op elk hiervan gedoen waarin belangstellende lesers hulself kan verdiep.

Dankbaarheid vir die wonder van die skepping waarvan die mens deel is, en toewyding aan die Skepper behoort alle mense se lewens te kenskets, maar dit gebeur inderdaad nie. Calvyn (1984:149) stel treffend: “Die glans wat in hemel en op die aarde almal se oë tref, beroof die mens deur sy ondankbaarheid heeltemal van alle verontskuldigings.” Die Christen daarteenoor behoort dankbaar te wees vir alles as gawe uit die hand van God.

Al sou hierdie rigtingteenstelling tussen die Christen en die nie-Christen daar wees, kan albei nogtans uit dankbaarheid antwoord op die gawe van die Syn of ganse werklikheid, soos inderdaad blyk uit Demartini se werk. Geen mens is dus uitgesluit van die moontlikheid om dankbaarheid te ervaar nie. Daar behoort egter 'n kwaliteitsverskil te wees tussen 'n Christen en 'n nie-Christen se beleving van dankbaarheid, vanweë die verlossingswerk van Christus in die lewe van die Christen. Hierdie Christelike dankbaarheid behoort uit die liefdesdiens aan God en die naaste te blyk. Dit behoort te impakteer op al die lewensareas wat Demartini identifiseer, en kom in 'n begrip soos roepingsbewustheid sterk na vore. Veith (2002:42) stel die dinamiek van die liefde soos dit uit roepingsvervulling na vore kom soos volg: “In our life in the world, in the interplay of vocations, we are always receiving and we are always giving. This is the dynamic of love”. Dit is inderdaad so dat

die Christen ook in die sewe lewensareas wat Demartini identifiseer dankbare diens moet lewer en roepingsvervullend moet optree, waaruit sy of haar liefde tot God en die naaste sal blyk. Dankbaarheid teenoor God open inderdaad die hart tot liefde teenoor God, die naaste en die self.

In die volgende afdeling word enkele implikasies van die bogenoemde teoretiese uiteensetting vir leierskap uitgelig.

## **6. Dankbaarheid en leierskap**

Beide die perspektief van Demartini en die reformatoriese perspektief op dankbaarheid bied waardevolle insigte wat teorie oor leierskap kan verryk. In hierdie paragraaf word hierop gefokus en sal dus minimaal van verwysings gebruik gemaak kan word, omdat meestal reflekerend te werk gegaan word.

In die algemeen beïnvloed dankbaarheid die gesindheid waaruit gelei word en kom 'n diensbare instelling as gevolg daarvan by die leier na vore. Dankbaarheid as die begroning vir diens aan God, die naaste en die self beïnvloed dus die aard van die leierskap wat 'n dankbare leier bied, want nou is die leier tot dienende leierskap in staat. Die wese van dienende leierskap kan teruggevoer word na die dankbaarheidsbegroning daarvan. 'n Leier wat uit dankbaarheid en liefde lei, sal anders lei. Binne die konteks van die eiebelang maatskaplike orde waarin hedendaags geleef word, is die uitdaging van 'n dienende vorm van leierskap groot, maar die beloning in terme van die steun wat daardeur opgewek word is eweneens groot, want die invloedseer vergroot waar sodanig gelei word. Daar kan net gelet word op die invloed wat die apostels in die vroeë Christendom uitgeoefen het, veral een soos Paulus wat soveel rede tot dankbaarheid gehad het.

'n Dankbare leier is 'n dienende leier wat direk aansluit by die beste belang en waardes van die volgelinge en dit op die hart dra. Daarom mag 'n dankbare leier ook meer geneig wees om aan die eienskappe van die leier wat op sy of haar leierskap impakteer te werk, ten einde dienende leierskapsvoorsiening te verbeter. Tipiese eienskappe waaraan gewerk kan word sluit in die leier se beskouing van volgelinge, vertrouwe in volgelinge, waardesisteen, kennis oor leierskap, taak- of mensoriëntering en persoonlikheid. 'n Dankbare, diensbare leier sal ook beter in staat wees om die



volgelingen in ag te neem ten opsigte van hul eienskappe wat op situasies mag impakkeer, byvoorbeeld hul behoefte aan kollektiewe besluitneming, kennis, ervaring, gereedheid om verantwoordelikheid te dra, vlak van motivering en identifisering met die organisasiedoelstellings (Van Niekerk 1995:43-45). 'n Dankbare leier mag meer realisties, begrypend en empaties teenoor volgelingen wees.

'n Belangrike saak wat reeds vermeld is, is dat die invloed sfeer van die leier verbreed deur dankbaarheid. Dankbaarheid as emosie werk nie net positief op die leier self in ten opsigte van die uitvoering van sy of haar leierskapsrol nie, maar dit impakkeer ook op die volgelingen. Uit die voorafgaande uiteensetting kan afgelei word dat dankbaarheid wat die leier ervaar uit die ervaring van die orde-likheid van die werlikheid, van die leier 'n emosioneel intelligente leier maak. Die effek van dankbaarheid is dat dit emosionele stabiliteit in die leier bevorder, omdat die leier wat dankbaarheid beleef, nie deur ongebalanseerde en onbeheerbare positiewe en negatiewe emosies rondgeslinger hoef te word nie.

Beide die uitdagings en die steun in die lewe en in die uitoefening van leierskap kan gebalanseer word deur die effek van dankbaarheid. Selfs net die besef dat beide uitdaging en steun 'n noodsaaklike deel van die lewe is en dat die leier vir albei dankbaar moet wees, bied vir die leier groot voordeel in die uitoefening van leidinggewing. Beide gewildheid en ongewildheid dien gevolglik die leier (en daarvoor moet die leier dankbaar wees), want dit verhoed dat die leier nie die self te hoog of te laag ag nie, maar hom- of haarself in balans sien as 'n persoon met beide uitdagings en talente in die eie leierskapsprofiel. Dankbaarheid vir beide uitdagings en steungewing help ook leiers om uitdagings van 'n negatiewe aard beter te verdiskonteer en stel die moontlikheid daar om die visie waarna hulle werk met groter uithou vermoë na te streef.

Dankbaarheid ook vir die uitdagings wat met leierskap kom, kan voorts verhoed dat die leier met onvanpaste emosie soos woede of vrees op gebeure reageer. Leierskap vereis meermale vreeslose optrede en Jim Collins (McKenna, 2007:112-114) noem vreesloosheid as een van die kenmerke van 'n ware leier. Dankbaarheid help die leier om enige situasie beter in perspektief te plaas en om met kalmte daarin op te tree. Die neerslag hiervan op volgelingen is direk in die sin dat dit waargeneem en positief beleef word.

Alle leiers het 'n impak op hoe hul volgelinge oor hulle as leiers voel; en leiers behoort bewus te wees van die belang van hoe hulle met die emosies van volgelinge omgaan. Daarom sal leiers wys optree om die effek van 'n dankbaarheidshouding en die liefde wat daarmee saamgaan op volgelinge in die uitoefening van leierskap nie te onderskat nie. Leierskap handel in 'n groot mate oor menseverhoudinge en daarom moet die leier waardering en liefde teenoor mense betoon, waartoe 'n dankbare leier wel in staat is.

Dankbaarheid bewaar die leier voorts van negatiewe kante soos egomanie, magswellus en die nastrewing van eie eer in die uitoefening van leierskap. Dankbaarheid bevorder daarteenoor dat volgelinge met integriteit en respek benader word en dat daar ook na die belange van die volgelinge eerder as na suiwer eiebelang gestrewe word. Dankbaarheid verskaf voorts die beste dryfkrag waardeur die leier sy of haar waardes, prioriteite en visie kan realiseer vanuit 'n posisie van volhoubaarheid. Dit is byvoorbeeld meer volhoubaar as wanneer die leier vanuit 'n ongebalanseerde positiewe of negatiewe emosionele konteks sou opereer om sy of haar waardes, prioriteite en visie te realiseer.

'n Wyse leier sal ook beseft dat volgelinge eweneens in staat is om beide uitdaging en steun deur dankbaarheid te hanteer, en daarom sal die leier verstandig optree deur hierdie sake in balans te bring in leidinggewing. Volgelinge moet weet dat hulle op die steun van leiers kan staatmaak wanneer hulle uitdagings ervaar, want dan sal hul deur die dankbaarheidseffek van die tipe steun van die leier (wat hul uitdagings in balans bring) daartoe in staat wees om die uitdagings die hoof te bied. Die leier moet gevolglik kennis neem van die balans wat inherent aan die werklikheid en lewe is en nie deur uitdagings versteur of van koers gebring word nie, en behoort ook aan volgelinge beide steun en uitdaging te bied.

In die beroepslewe kan die leier 'n deurslaggewende rol vervul om mense te help om hul talente te gebruik en dankbaar te wees vir hul beroep, vir die visie waarvoor gewerk word, vir die naaste of kliënte wat gedien word deur die produk of diens wat gelewer word en vir hul rol binne die organisasie waarvoor gewerk word. Die leier wat in visieskepping, die kommunikasie van die visie, die bou van organisasiekultuur deur aansluiting by die waardes van werknemers sy of haar dankbaarheid uitleef, skep die regte omstandighede waarin werkers op die langtermyn kan presteer. Die leier wat werknemers

voorts opbou deur hulle ontwikkelings- en bemagtigingsgeleenthede in die rigting van hul talente te bied, neem die regte aksies waardeur werknemers uit dankbaarheid hul bes kan doen. In die beroepslewe lewer die waarderende leier wat die werknemers tot dankbaarheid vir hul bydrae lei gevolglik 'n groot bydrae.

'n Dankbare, diensbare leier sal beter daartoe in staat wees om dankbaarheid deel van die organisasiekultuur van 'n instelling te maak. 'n Organisasieklimaat wat deur dankbaarheid gekenskets word, sal nie net bevorderlik wees vir die algemene welsyn van die volgelinge nie, maar mag ook lei tot groter voorspoed vir die organisasie. Die impak van dankbaarheid is nie net groot op die lewe van die enkeling nie, maar binne die konteks van 'n organisasie bring die impak daarvan ook groot voordeel mee. 'n Leier wat poog om dankiesê op grond van die leier se eie dankbaarheidshouding deel te maak van die organisasiekultuur, is inderdaad besig met 'n baie betekenisvolle leiersaksie.

'n Leier moet dankbaar wees vir die geleentheid om te lei en 'n verskil te maak, want dan sal daar 'n groter kans wees om met entoesiasme en inspirasie te lei (dankbaarheid, liefde, entoesiasme en inspirasie gaan saam). Dankbare leierskap impliseer enersyds dat daar 'n werklike begeerte tot leierskap uit dankbaarheid by die leier behoort te wees, en andersyds dat die leier in die uitoefening van leierskap by mense se werklike begeertes/waardes moet aansluit, met ander woorde by die bydraes waarvan hulle werklik sal hou om te lewer.

Vir die leier is dit ook belangrik om te weet dat die toestand van dankbaarheid tot 'n verbeterde werking van die verstand lei, en dat dit die weg tot groter kreatiwiteit open. Om helder te dink en tot kreatiewe leierskapsoplossings in staat te wees, het vir leiers groot waarde en volgelinge baat natuurlik direk daarby om deur leiers gelei te word wat daartoe in staat is. Deur inoefening van die dankbaarheidseffek, kan die lewe as minder stresvol beleef word, wat beteken dat die leier eweneens sy of haar brein op 'n baie produktiewer, beter en meer kreatiewe wyse kan aanwend.

Leierskap vorm vanuit 'n reformatoriese perspektief deel van ons Christelike dankbaarheidsdiens waardeur roepingsvervulling in diens van die Christelike lewe en beskawingsontwikkeling geskied.

## 7. Slot

Die doel van hierdie artikel is om die belang van die begrip dankbaarheid uit te lig, en op die belang daarvan vir leierskap te wys; nie om in diepte en volledig op hierdie saak binne die bestek van 'n oorsigartikel in te gaan nie. Indien ander Christelike wetenskaplikes deur hierdie artikel die moontlikhede vir die verryking van die dissipline waarin hulle werksaam is vanuit die begrip dankbaarheid sou raaksien, kan dit as 'n bonus voortvloeiend uit die artikel gesien word.

**Erkenning:** Erkenning word gegee aan J.L. van Niekerk wat nie net die outeur se belangstelling in die werk van John F. Demartini geprikkel het nie, maar ook 'n voortdurende gespreksgenoot was tot sy bydrae.

## Bibliografie

- ASHKANASY, N.M. & DASBOROUGH, M.T. 2003. Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching. *Journal of education for business*, 79(1):18-22.
- BREITENBACH, T.C., SMITH, T.G. & VAN NIEKERK, E.J. (in samewerking met J.J. Pienaar). 1996. *Begeleiding in meta-paradigmatiese konteks*. Pretoria.
- CALVYN, J. 1984. *Institusie van die Christelike godsdiens. Boek 1*. Vertaal deur H.W. Simpson. Potchefstroom: Calvyn Jubileumboekefonds.
- DAY, D.V. & ANTONAKIS, J. 2012. Leadership: Past, present, and future. In: *The nature of leadership*. (2<sup>nd</sup> edn.). D.V. Day & J. Antonakis (Eds.). Los Angeles:Sage.
- DEMARTINI, J.F. 2002. *The breakthrough experience. A revolutionary approach to personal transformation*. Carlsbad, Cal.: Hay House.
- DEMARTINI, J.F. 2004. *How to make one hell of a profit and still get to heaven*. Carlsbad, Cal.: Hay House.
- DEMARTINI, J.F. 2006. *Count your blessings. The healing power of gratitude and love*. Carlsbad, Cal.: Hay House.
- DEMARTINI, J.F. 2007. *The heart of love. How to go beyond fantasy to find true relationship fulfilment*. Carlsbad, Cal.: Hay House.
- DEMARTINI, J.F. 2008a. *The gratitude effect*. Stonebridge Books: Auckland Park.
- DEMARTINI, J.F. 2008b. *The riches within. Your seven secret treasures*. Carlsbad, Cal.: Hay House.

- DEMARTINI, J.F. 2009. *From stress to success ... in just 31 days!* Carlsbad, Cal.: Hay House.
- DEMARTINI, J.F. 2010. *Inspired destiny. Living a fulfilling and purposeful life.* Carlsbad, Cal.: Hay House.
- DEMARTINI, J.F. 2012. *The breakthrough experience. An exceptional opportunity of a lifetime.* Seminar Handout.
- DEMARTINI, J.F. *Demartini on leadership.* CD recording, Demartini Institute.
- DIE BYBEL*, 1971, 1983.
- DOOYEWEERD, H. 1963. *Vernieuwing en bezinning om het reformatorisch grondmotief.* Zutphen: J.B. van den Brink.
- DOOYEWEERD, H. 1968. *In the twilight of Western thought.* Nutley, N.J.: Craig Press.
- DOOYEWEERD, H. 1979. *Roots of Western culture: pagan, secular and Christian options.* Toronto: Wedge Publishing Foundation.
- GEORGE, J.M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8):1027-1055.
- HARTLEY, D. 2004. Management, leadership and the emotional order of the school. *Journal of educational policy*, 19(5): 583-594.
- HEIDELBERGSE KATEGISMUS. In: *Leer en bely.* (Tweede hersiene uitgawe). 2004. Lig in Duisternis Uitgewers: Hatfield.
- KALSBECK, L. 1975. *Contours of a Christian philosophy.* Toronto: Wedge.
- McKENNA, D.L. 2007. *Leading with significance.* Cansas City: Beacon Hill.
- MOOSA, S.O. 2010. A school leadership perspective on the role of emotional intelligence in the development of secondary school student leaders. MEd dissertation. Pretoria: University of South Africa.
- Ouweneel, W.J. 1997. *Wijs met de wetenskap.* Heerenveen: Barnabas.
- SMITH, T.G. 1991. Die Historiese Opvoedkunde – 'n Temporaliteitspedagogiese denkverloop. In: Steyn, J.C. (red.) *Onderwys in transformasie: Opstelle in die Historiese Opvoedkunde.* Stellenbosch: Universiteitsuitgewers en -Boekhandelaars.
- SMITH, T.G. & VAN NIEKERK E.J. 1996. Die Temporaliteitsagogiek as meta-paradigmatiese denkverloop. In: Breitenbach, T.C., Smith, T.G. & Van Niekerk, E.J (In samewerking met J.J. Pienaar). *Begeleiding in meta-paradigmatiese konteks.* Pretoria.
- SRIVASTAVA, K.B. & BHARAMANAIKAR, S.R. 2004. Emotional intelligence and effective leadership behaviour. *Journal of Psychological Studies*, 49(3):107-113.

- STRAUSS, D.F.M. 1969. *Wysbegeerte en vakwetenskap*. Bloemfontein: Sacum.
- VAN NIEKERK, E.J. 1998. Die relevansie van 'n Christelike tydsbeskouing vir die onderrig van Geskiedenis op skool. *Tydskrif vir Christelike Wetenskap*, 34(3&4):19-34.
- VAN NIEKERK, E.J. 1999. Conflicting belief systems: some implications for education. *Koers*, 64(1):1-18.
- VAN NIEKERK, E.J. 2003. Die rol van religie in die onderwysgeskiedenis: 'n Verwaarloosde terrein van die Historiese Opvoedkunde. *Tydskrif vir Christelike Wetenskap*, 39(1&2):155-169.
- VAN NIEKERK, E.J. 2006. 'n Reformatoriese perspektief op die langtermindimensie van die onderwyser se leierskapsrol. *Tydskrif vir Christelike Wetenskap*, 42(4):95-112.
- VAN NIEKERK, E.J. 2011. Reformasie op die gebied van emosies: enkele implikasies vir die onderwyser as onderrigleier. *Tydskrif vir Christelike wetenskap*, 47(2):53-69.
- VEITH, G.E. 2002. *God at work. Your Christian vocation in all of life*. Wheaton, Illinois: Crossway.