
BESTUURSETIEK

G.J. de Klerk
Departement Bedrysekonomie
Potchefstroomse Universiteit vir CHO
POTCHEFSTROOM

Abstract

Business ethics describes and explains why management behaviour is 'right' or 'wrong'. In order to examine such an evaluation, more knowledge and insight is required about the set of values of the individual, or of the management which represents the corporate value system.

The objective of training management in business ethics is to render analytical acumen regarding the complexities of business ethics, and to supply the necessary instruments in meeting the challenges. The important virtue of business ethics is the way it transcends the appeals made on man, by public (or even internal) rules and regulations.

In an enterprise, business ethics includes the whole sphere of management responsibility as it is exercised in the miscellaneous functional elements. The disposition of management towards business ethics determines the basic principles which will be employed.

*The term **management** might refer to an individual, a board of directors, a management committee or something of similar stature. Management's demeanour determines the attitude towards truth, the law, equity and justice. In final instance, account will have to be given of stewardship which will earn either punishment or reward.*

1. INLEIDING

Daar is by baie sakemanne die bereidheid om te erken dat daar oordrewe klem op sukses in terme van geld geplaas word. Meer en meer bestuurders besef dat die god van produksie en produktiwiteit voete van klei het. Kortom, die toewyding aan materialisme, wetenskap en humanisme en meer onlangs, die persoonlike vryheid van die individu, blyk nie genoegsaam te wees nie.

Die sakewêreld moet noodwendig kennis neem van die ontstaan van verbruikersorganisasies en klagterubrieke in die openbare pers. Sakelui wat dit ignoreer, kan ernstige probleme ondervind as die media van mening is dat 'n onderneming die 'openbare belang' aantas. Die publiek dring aan op gehaltdiens, billike pryse en eerlike behandeling. Ten einde 'n suksesvolle onderneming te kan bedryf, moet daar dus ook met nie-markverwante kragte rekening gehou word.

Die bewaring van die omgewing het vanweë die eise van die winsstrewende en die snelle ontwikkeling van die tegnologie die vraag laat ontstaan of dit wat tegnologieë en wetenskaplik moontlik is altyd wenslik is (Esterhuysen, 1991:4-6).

Daar is tans meer as ooit tevore 'n bereidheid by gelowige sake-mense om hul standpunt met betrekking tot bogenoemde uit te leef en dit onomwonde in die openbaar te verklaar.

Wat dus bereik moet word, is geordende en sistematiese denke oor die verpligtinge wat op iedereen rus om met verantwoordelikheid op te tree as sakebesluite geneem moet word. Uiteraard is die skoling in 'n mens se persoonlike lewe en die wete dat daar nog nie teorieë bestaan wat universeel aanvaarbaar is nie, nie genoegsaam om die saak daar te laat nie. Blote intuïtiewe optrede is net nie goed genoeg nie. In die bestuursomgewing word van die bestuur verwag om hiervan te weet; trouens nie net te weet nie, maar ook om leiding te kan gee. Diegene wat die uitdagings van vernuwende denke stimulerend vind, sal noodwendig hiervan kennis moet neem.

Die belanghebbendes (*stakeholders*) in die onderneming het sedert die vyftigerjare redelik dramatiese uitbrei. *Aandeelhouers* verwag 'n behoorlike vergoeding op die kapitaal wat hulle in die onderneming belê het. *Werknemers* verwag 'n billike vergoeding, regverdige arbeidsvoorwaardes en gunstige bevorderingsgeleenthede. *Klante* verwag 'n goeie produk teen 'n redelike prys. *Die owerheid* verwag gehoorsaamheid aan wette, ordonnansies en regulasies en dat belasting betaal sal word. *Natuurleefhebbers* verwag dat die eko-sisteem onaangeraak sal bly. Die strewende is geen besoedeling of ten minste geen skadelike besoedeling nie.

Dit is die taak van die bestuur om die onderneming so te laat funksioneer dat die langtermyn-doelwitte ten opsigte van die winsstrewende versoen word met die eise wat in bogenoemde vervat is. In die realisering van 'n optimale toestand van die winsstrewende en die verwagtinge wat dit skep, moet elke belangegroep begelei word om die verband tussen hulle huidige en langtermynbelange raak te sien. Hierdie verband moet ook nog rekening hou met die waardestelsel waaraan die bestuur van die onderneming hulle verbind het of graag aan wil verbind.

1.1 Metode

Hierdie artikel is die resultaat van indringende literatuurstudie. Daar is gepoog om ener syds verskillende skrywers se gedagtes saam te vat, maar andersyds om kritiese kommentaar te lewer en deel te neem aan die debat wat deur die huidige oplewing in die belangstelling in sake-etiek aan die gang gesit is.

1.2 Uitgangspunte

Die besef dat bedryfsleiers daagliks besluite moet neem wat 'n bedryfsetiese verband het, maak 'n gesprek hieroor sinvol. Die doel van hierdie artikel is om sakelui die 'gereedskap' te gee waarmee hulle as bestuurders in dié verband 'n leidende rol kan speel.

Om te besin oor etiek vra tegelyk besinning oor die grondslag waarop dit gebaseer gaan word. In hierdie artikel is die grondslag die Christelike uitgangspunt soos dit in die reformatoriese tradisie voorkom, dit wil sê die erkenning van die absolute soewereiniteit van God Drie-enig en die omvattende konsekwensies wat dit (ook in die bedryfsewe) tot gevolg het.

Die artikel is so ingerig dat daar eers gekyk word na belangrike filosofiese strominge. Daarna word die doel van bestuursetiese onderrig en belangrike uitgangspunte vir bestuursetiek bespreek. Ten slotte word aandag gegee aan die trefwydte van bestuurs-etiek en die basiese beginsels wat by die neem van bestuursbesluite betrokke is.

Vooraf is dit egter nodig om enkele belangrike begrippe te verduidelik ten einde die beredeneringe in die artikel te kan volg.

2. BEGRIPPE

2.1 Etiese relatiwiteit

Dit is belangrik om te begryp dat etiese relatiwiteit in bestuursbesluite 'n belangrike rol speel. Die norme wat bestuurders by die neem van besluite stel, verskil dikwels. Dit wil egter nie sê dat hulle nie eties *wil* optree nie. Die vraag is waarom dit dan gebeur.

Daar bestaan nie algemeen-aanvaarde reëls in die sake-etiek nie: elke sakeman oordeel volgens sy eie insig. Die regte besluit is afhanklik van wie dit geneem het en wie daardeur geraak gaan word.

Normatiewe filosofie is juis die bestudering van die eise wat nagekom behoort te word sodat die resultaat as goeie gedrag beskou sal word. Normatiewe filosofie is dus 'n poging om 'n basiese beginsel by die beoordeling van die meriete van 'n daad, met ander woorde of dit 'goed' of 'sleg' is, te vestig. Die belangrikste probleem van so 'n poging is dat morele standaarde verskil. Dit bring 'n mens voor die dilemma van die sogenaamde etiese relatiwiteit. Hierdie term beteken dat die morele standaarde

tussen kultuurgroepe kan verskil en optrede wat vir die een groep aanvaarbaar is, is vir die ander totaal onaanvaarbaar. Hierdie verskille in morele standarde kan ook binne 'n bepaalde kultuurgroep voorkom. So kan ook ouderdomsverskille verskillende morele standarde tot gevolg hê. Daar bestaan talle ander voorbeelde waar die optrede van van 'n persoon of groep 'reg' kan wees terwyl dieselfde optrede van 'n ander persoon of groep 'verkeerd' kan wees. Die rede waarom daar sulke verskille bestaan, is gesetel in die feit dat elke mens 'n oortuigingsraamwerk het wat sy siening van die werklikheid en die lewe beïnvloed.

Sonder 'n waardestelsel is etiese gehoorsaamheid onmoontlik. Die sensus van 1986 het getoon dat meer as sewentig persent van die mense in die RSA ten minste 'n verbintenis met die Christendom het. Die Christelike godsdiens as grondslag vir die waardestelsel of oortuigingsraamwerk is dus die basis wat die wydste trefkrag in die RSA behoort te hê.

2.2 Oortuigingsraamwerk

'n Oortuigingsraamwerk is fundamentele beskouings ten opsigte van die hele werklikheid en spruit voort uit 'n religieuse grondmotief. 'n Oortuigingsraamwerk word ontwikkel deur al die samelewingsverbande waaraan die individu blootgestel is byvoorbeeld die gesin, die skool, die kerk, die vriendekring, die media, die universiteit, ensovoorts. Die oortuigingsraamwerk is dinamies, het 'n rigtinggewende karakter, en het dus betrekking op 'n mens se hele lewe. Ook in die bedryfswêreld sal elke persoon wat erns maak met sy religieuse verbondenheid in die besluite wat hy neem, gelei word deur 'n persoonlike oortuigingsraamwerk.

2.3 Bedryfseconomie

Bedryfseconomie is 'n selfstandige deelwetenskap van die Ekonomie wat hom toespits op die verklaring en toepassing van ekonomiese beginsels op alle verskynsels wat binne of buite die bedryf plaasvind so lank as wat die bestuur daarvoor beheer kan uitoefen.

Ekonomieitsprinsipe, een van die bekendste begrippe in die bedryfsekonomeiese literatuur, beteken hier egter maksimum doelmatigheid, winsgewendheid of rentabiliteit. Dit beteken dat die ekonomieitsprinsipe ten alle koste of teen elke prys nagestreef moet word. Die absolute heerskappy van God *moet* ook op die ekonomiese terrein gerespekteer word. Die doelwit moet dan eerder *optimum doelmatigheid*, winsgewendheid of rentabiliteit wees. Optimaal word gekwalifiseer sodat dit maksimum met

sekere voorbehoude of aanvaarbare maksimum beteken. Hierdie voorbehoude hou rekening met die besondere bedryfsekonoom se wetenskaplike oortuigingsraamwerk.

Die doelwit van die Bedryfsekonomie word dan die optimalisering van die rentabiliteit van die eienaars met behoorlike inagneming van al die tersaaklike bedryfsekonomiese faktore wat dit kan beïnvloed. Vir die Christenbedryfsekonoom beteken dit onder andere dat nie slegs die ekonomiese norm die beslissing vel nie. Ook juridiese, biotiese, estetiese en etiese norme moet onder die soeklig kom. Al hierdie norme is ondergeskik aan die hoogste norm wat die Woord van God is.

2.4 Bestuur

Bestuur is die proses waardeur persone in beheer probeer om menslike en ander hulpmiddele so doeltreffend moontlik te gebruik ten einde spesifieke doelwitte te bereik. Bestuur impliseer dus die insette en optrede van die mens. Besluite wat geneem word, raak dus altyd mense. Dit is belangrik vir die bestuur om te weet wie en wat die mense is wat betrokke is en hoe die besluite wat geneem word hulle gaan raak.

Die ander belangrike komponent is die middele wat gebruik word. Alle middele in die skeppingswerklikheid is beskikbaar. Die mens is egter aangestel om oor alles toesig te hou. As rentmeester moet die mens oor die skepping heers en dit gebruik. Rentmeesterskap beteken nie eiendomsreg of besitreg nie maar bloot die reg tot gebruik op voorskrifte van die Eienaar. Die produksiefaktore mag dus tot voordeel van die mens bestuur word. Ten diepste behoort alles aan God en as rentmeesters mag ons sy 'goedere' gebruik maar dan volgens sy uitdruklike voorskrifte.

2.5 Etiek

Etiek kan beskryf word as die sistematiese poging wat aangewend word om deur middel van die ken- en denkvermoë van die mens te bepaal watter gedragsreëls menslike gedrag behoort te beheer en watter waardes deur mense nagestreef behoort te word. Etiek beslaan die terrein van menslike aktiwiteit wat bewustelik en grootliks gewillig plaasvind. Dit sluit dus spontane reaksies uit (De George, 1986:14).

2.6 Bestuursetiek

Bestuursetiek kan uit bogenoemde afgelei word as 'n studie van daardie gedragsreëls en waardes waarna in die bereiking van ondernemingsdoelstellings gestreef word.

Bestuursetiek hou dus rekening met al die belanghebbendes (*stakeholders*) en middele wat in die onderneming aangewend word, maar tegelyk ook met die waardestelsel van die besluitnemer (kyk o.a. Donaldson & Werhane, 1983:2; Hosmer, 1987:vii).

2.7 Christelike bestuursetiek

Die basiese verskil tussen bestuursetiek en Christelike bestuursetiek is in die motief te vinde. Die Christen se beskouing van etiek berus op dankbaarheid en die nie-Christen baseer dit op die sogenaamde 'goue reël'. Hierdie goue reël is baie maal in ooreenstemming met Christelike norme maar in die toepassing daarvan is dit totaal mensgerig en gewoon humanisties van aard.

Die Christen-bestuurder erken dus die absolute soewereiniteit van God se heerskappy. Dit bring mee dat so 'n bestuurder altyd verantwoordelik is aan God as Opperbestuurder: hy is dus aangestel as rentmeester van God se eiendom. Slegs optrede wat tot sy eer strek en wat uit dankerkentnis spruit, kan dus vir die Christen as eties beskou word.

Optrede beteken hier die bereiking van doelstellings deur mense met behulp van produksie- en ander middele. Hierdie ander middele is 'n wye begrip wat ook abstrakte dinge insluit soos verstandelike vermoëns, motiewe, die vermoë om te beïnvloed, gesindhede en interpersoonlike gedrag.

3. BELANGRIKE FILOSOFIESE STROMINGE WAT DIE BESTUURSETIEK BEÏNVLOED HET

As uitgangspunt word aanvaar dat iedereen 'n vorm van verantwoordelikheid teenoor sy medemens behoort te hê. Teen hierdie agtergrond tref 'n mens veral sewe strominge aan wat direk invloed op die besluitnemingsproses uitoefen, naamlik: die sogenaamde 'goue reël', die utilitêre teorie (konsekwentalistiese etiek), die deontologiese teorie (plegsiede), die Marxisme, die Kapitalisme, die regverdigheidsteorie en die teorie van persoonlike vryheid. In der waarheid verteenwoordig die Marxisme en die Kapitalisme nie soseer filosofiese strominge as wat dit stelsels is wat uiteindelik op een van die ander strominge gebaseer is nie. Hulle word egter volledigheidshalwe ingesluit, maar nie eksplisiet verder in die evaluering behandel nie.

3.1 Die 'goue' reël

Die bestaan van die sogenaamde 'goue reël' ('n ewige wet) word deur baie mense (byvoorbeeld Thomas van Aquinas en Thomas Jefferson) aanvaar. Diesulkes glo dat die Wet in ooreenstemming is met God se gedagte en deel van sy wese is en dit dus in die natuur en Skriftuur geopenbaar word: bestudeerders van die Woord sal dit as 'n vanselfsprekendheid ontdek. Die Wet word deur godsdienstige leiers en/of filosowe geïnterpreteer en hierdie interpretasie dui dan die manier van optrede aan. Sonder vrees vir teësprak kan aanvaar word dat die Wet opgesom kan word in die woorde: 'Doen aan ander soos wat jy graag aan jouself gedoen wil hê'. Die grootste probleem is dat die interpretasie hiervan nie ooreenstem nie en daar bestaan ongelukkig ook geen onfeilbare metode om tussen die alternatiewe te kies nie (Hosmer, 1987:97). Dit word ook nog moeiliker gemaak deur die feit dat die meeste belangrikste religieuse strominge die 'wet' op een of ander wyse in hulle leerstellinge akkommodeer.

3.2 Die utilitêre teorie

Hierdie teorie, wat veral bekend gemaak is deur Jeremy Bentham en J.S. Mill, laat die klem volledig op die gevolge van enige handeling val. Die morele waarde van persoonlike optrede word volledig deur die konsekwensies daarvan bepaal. Anders gestel: 'n besluit is goed en reg as dit die grootste moontlike getal mense bevoordeel en dit moet tot die minimum pyn en lyding aanleiding gee. Die grootste probleem van hierdie stelsel is dat dit tot gevolg kan hê dat minderheidsgroepe ernstig kan ly onder die 'voordeel' van die meerderheid (Kouwenhoven, 1981:63 e.v.).

3.3 Die deontologiese teorie

Die basiese uitgangspunt van die deontologiese teorie is die direk teenoorgestelde van die utilitêre teorie. Deontologie is afgelei van 'n Griekse term wat na pligte verwys. Die teorie stel dan dat morele waardes nie op die gevolge gebaseer kan word nie omdat dit sodoende onseker is wat die werklike gevolg gaan wees wanneer die besluit geneem moet word. Die basis vir 'n moreel-geregverdigde besluit moet gesoek word in die bedoelinge van die persoon wat die besluit neem. Die basiese beginsel is een van konsekwentheid. 'n Besluit of optrede is 'goed' wanneer met redelike sekerheid bepaal kan word dat enigiemand in soortgelyke omstandighede dieselfde sou besluit of optree (De George, 1986:66). Die grootste probleem van hierdie teorie is dat interpretasies grootliks van die situasie van die individu afhanklik is. Immorele dade kan geregverdig word deur individue wat geneig is tot selfmisleiding en 'n oorskatte selfbeeld. Dit is ook moeilik om mense net as doeleindes en nooit as middele te sien nie. Producente is

byvoorbeeld middele wat 'n mens kan gebruik om jou behoeftes te bevredig en is beslis nie doeleindes op sigself nie.

3.4 Die Marxisme

Volgens die Marxisme word 'n mens se lewenspatroon nie deur sy denke bepaal nie maar deur sy bedrywighede. Boonop word alles wat sleg is aan die Kapitalisme toegeskryf. Alles wat tans goed en reg is, toon net onteenseglik dat die oplossing in Kommunisme lê. Die leerstellinge en die uitvoering daarvan het egter met die aanvang van die negentigerjare ernstige terugslae ondervind. Die omverwerping van talle kommunistiese regerings en die uiteindelijke verbanning van die kommunistiese party in die Russiese Republiek is duidelike bewyse hiervan. Die dilemma word nog verder vererger deur 'n sterk neiging na 'n meer markgerigte benadering oor feitlik die hele wêreld. Die feit is dat die Marxisme 'n filosofiese stroming verteenwoordig wat 'n geweldige invloed op die gang van die geskiedenis van ekonomiese denke gehad het. Vanuit 'n etiese perspektief gesien, is alles geoorloof solank as wat dit sal meewerk in die rigting van die sogenaamde kommunistiese utopie waar die mens, deurdronge van eerlikheid, moed, naasteliefde, kameraadskap en liefde vir arbeid 'n bloeiende ekonomie tot stand sal bring. Die mens sal in absolute vryheid kollektief oor sy lot beslis. 'n Klaslose gemeenskap waar sosiale geregtigheid, gelykheid en permanente vrede heers, word gepropageer. Alle ontberinge van die huidige mens is ter wille van die toekoms (De Klerk, *et al.* 1975:124).

3.5 Die Kapitalisme

Die Kapitalisme verteenwoordig 'n filosofiese stroming waar die basiese beginsels dui op 'n bestel waar die owerheid glad nie inmeng nie en die orde bepaal word deur die sogenaamde 'onsigbare hand'. Alles is dus geoorloof solank as wat die wette van vraag en aanbod en ekonomiteit gehoorsaam word. Die vryheid van die individu sal die beste resultaat vir almal gesamentlik verseker (Ellul, 1984:20). Die probleem met hierdie denkskool is dat die individu in die meeste gevalle die vryheid misbruik om ander mense uit te buit. Marx se kritiek op die sosiale bestel van sy tyd was juis gerig op die verskriklike vergrype van die stelsel van 'n vrye mark. Om die probleem op te los, is dit dan nodig dat die staat moet ingryp. Die wetgewing wat die orde moet reël sodat regverdigheid en billikheid kan seëvier, lei egter onvermydelik tot die ondergraving van die basiese beginsels waarop die filosofie van die kapitalisme gebaseer is.

3.6 Die regverdigheidsteorie

Die teorie van regverdigheid is meer gerig op norme as op beginsels. Morele standarde word gemeet in terme van 'n enkele norm: regverdigheid. John Rawls, wat as die vader van die teorie beskou word (Hosmer, 1987:103), voel dat regverdigheid die belangrikste deug van 'n sosiale instelling behoort te wees soos wat die waarheid die belangrikste deug van 'n denksisteem behoort te wees (De George, 1986:123-124). Die bepalende faktor in die onderskeid tussen 'reg' en 'verkeerd' is die toets of die minsbevoorregte in die gemeenskap se lewenstandaard na die optrede verbeter het al dan nie. Anders gestel: elkeen behoort so op te tree dat daar 'n meer eweredige verspreiding van voordele daaruit voortspruit. So 'n meer eweredige verdeling van welvaart sal dan tot beter sosiale samewerking lei. Die grootste probleem met die regverdigheidsteorie is dat daar aanvaar word dat samewerking van die gemeenskap slegs op die verbetering van die welvaartsverdeling gebaseer kan word. Hierdie teorie ignoreer die feit dat sekere ondernemings nooit die lig sou sien nie as dit nie vir die individuele waagmoed van die risikosoekers was nie.

3.7 Die teorie van persoonlike vryheid

Die teorie van persoonlike vryheid is die breinkind van Robert Nozick (Hosmer, 1987:105). Die teorie is op 'n enkele norm gebaseer: vryheid. 'n Instelling of 'n wet wat die persoonlike vryheid van die individu aantast, al sou dit ook die algemene geluk en welvaart van ander verbeter, moet as onregverdig verwerp word. Almal behoort dus so op te tree dat dit tot die groter vryheid van die individu sal lei. Regverdigheid berus op die vryheid van keuse en nie op die eweredige verspreiding van welvaart of inkomste nie. Hoe wyer die keusevryheid, hoe beter funksioneer die mark wat tot die hoogste moontlike vlak van sosiale produktiwiteit aanleiding gee. Die grootste probleem met die teorie van persoonlike vryheid is dat die definisie van vryheid wat gebruik word baie eng is. In so 'n eng omskrywing word vryheid beperk tot die negatiewe reg om nie deur inmenging te ly nie. Die positiewe reg om ook in die welvaart van ander te deel, word daardeur misken. Anders gestel, beteken dit dat die aanvaarding van die markstelsel waar ruilverkeer vryelik kan plaasvind, noodwendig tot sosiale produktiwiteit sal lei, terwyl ondervinding geleer het dat daar talle uitsonderings voorkom. Vryheid in die reformatoriese tradisie het 'n veel dieper betekenis. 'n Mens is so vry as wat die gehoorsaamheid aan God hom toelaat.

3.8 Evaluering

Nie een van bogenoemde denkrigtings verskaf 'n bevredigende basis waarop bestuurs-etiek gegrond kan word nie. Die voor die hand liggende rede is die eensydigheid wat in elke benadering ingebou is. Telkens word 'n bepaalde stellinginname verabsoluteer. Dit is óf die mens óf nut, óf plig, óf geregtigheid, óf vryheid wat verabsoluteer word. 'n Oplossing kon wees om die onderskeie benaderings almal, of minstens 'n kombinasie van hulle gelyktydig in berekening te bring. Soms sal die feit dat iemand anders se belange bo my eie gestel moet word, byvoorbeeld die benadering van persoonlike vryheid bevredig. Onder ander omstandighede kan dit dalk nodig wees om die klem op die pligsroeping te plaas. Die besondere eise onder sekere omstandighede moet bepaal watter stelsel aan die orde moet kom. Die probleem hiermee is egter dat dit tot 'n soort situasie- of noodetiek aanleiding kan gee. Vanwee die pragmatiese aard van so 'gekombineerde stelsel' sal die praktyk altyd die optrede of beginsel bepaal terwyl die beginsel altyd die praktyk behoort te bepaal.

Vir die Christen lê die antwoord in die *Teonome begroning* van die besluit(e). Hiervolgens sal die bedryfsleier, vir die neem van besluite, die wil van God as riglyn neem. Die norme waarmee besluite beoordeel moet word, setel in die Woord van God. Daar moet dus rekening gehou word met die meer omvattende Skrifperspektiewe en die meer spesifiek-toepaslike Skrifuitsprake.

Die Bybel deel nie wetenskaplike feite aan ons mee nie. Die Bybel praat oor sosiale sake soos die huwelik en gesin maar nie in sosiologiese terme nie. Ook word daar in die Bybel uitsprake gemaak oor eiendom en besitting en rente maar nie in ekonomiese terme nie omdat sodanig sake altyd saamhang met die sentrale bedoeling van die Bybel. Die Bybel stel die verhouding van die ekonomies-handelende mens tot God voorop en praat daarom in religieuse terme oor ekonomiese aangeleenthede. Tot die Skrifperspektiewe behoort dan veral die perspektief van die koninkryk van God maar ook die beginsels van liefde, geregtigheid en rentmeesterskap.

Die Skrif gee egter ook toepaslike Skrifuitsprake wat direk op ekonomiese en bestuursaangeleenthede betrekking het, en wat langs die weg van indringende Skrifstudie vasgestel moet word. Skrifstudie vra 'n basiese kennis van eksegeese en hermeneuse. By eksegeese word die vraag gestel wat die skrywer vir die eerste lesers van die Bybel wou sê. Die tyd en plek van sodanige uitspraak speel dus 'n belangrike rol hierin. Hermeneuse beantwoord die vraag wat die betekenis vir die mens van vandag is.

Skrifperspektiewe en Skrifuitsprake moet dus deel wees van die raamwerk waaruit bepaalde norme vir gebruik by die neem van besluite afgelei kan word.

By die klassieke skool in die bestuurswese (Taylor, Fayol, ens.) is die filosofie van die utiliteit en die deontoloë sterk op die voorgrond. Dit kan ook kwalik anders in 'n tydperk toe die deïsme die mees aanvaarbare Godsbeskouing was. Die oordrewe klem op resultaat en plig strook goed met die opvattinge van sogenaamde positiewe ekonome. Hulle glo dat die enigste wette wat geldig is die ekonomiese wette kan wees. Die mens word net as 'n middel-tot-'n-doel gesien en tot niks meer as 'n produksiefaktor gedegeneer. Die onsekerheid oor die toekoms en die feit dat God die mens by geleentheid deur swaarkry op die proef kan en/of wil stel word deur die utiliteit totaal geïgnoreer. Die sienswyses van die konsekwensialiste is eweneens verdag. Goeie bedoelings kan nie oortredings ongedaan maak nie. 'Die-doel-heilig-die-middele' was en sal ook nooit vir die Christenbedryfsleier 'n universeel-aanvaarbare grondnorm vir die formulering van 'n etiese gedragskode wees nie.

Die groter aandag wat die mens uit 'n bestuursoogpunt gekry het (Mayo, Barnard, ensovoorts), was teen die agtergrond van die vergrype van die vroegkapitalisme heel verstaanbaar. Die motief was egter nie om die mens sy regmatige plek te laat inneem nie, maar veel eerder humanisties van aard. Die teorieë van Rawls en Nozick is hier beslis van toepassing. Die oordrewe gevoel van geregtigheid lei tot uitsprake waar geregtigheid slegs gemeet word in terme van wat dit vir die minderbevoorregte beteken. Die vergoeding van die entrepreneur is slegs goed te praat as dit die minsbevoorregtes bevoordeel. Die feit dat so 'n daad ten koste van die entrepreneur is, word nie werklik in berekening gebring nie. As persoonlike vryheid te ver gevoer word, lei dit onvermydelik tot die soort bandeloosheid waarbinne die hele bedryfsstruktuur inmekaar stort. Dit is hier waar plig en nut waardevol ingespan kan word om ewewig te bring. Dit is alleen moontlik as die motief bo verdenking is. Die motief mag dus nooit die mens op sigself wees, nie maar die mens se waardigheid moet gerespekteer word omdat die mens beeldraer van God is.

Soos in die geval van die klassieke skool, val die klem by die burokrasie, soos deur Weber beskryf, op die pligsyde. Daar kan geredeneer word dat hier ook sprake kan wees van die regverdigheidsbeginsel, maar dit sal nie dieselfde inhoud en betekenis kan hê as wat Rawls daarmee in die oog gehad het nie. Die gevolge van die stelsel is reeds oorbekend. Dit lei tot rompslomp en die 'meriete' waarop bevorderings gebaseer word, is ook onder verdenking. Die roeping om hard te werk, kan in so 'n groot organisatoriese opset ook maklik so gereguleer word dat dit hoë aktiwiteit tot gevolg het maar 'n relatief klein resultaat. Daar word dus te veel staat gemaak op die sogenaamde inherente goeie eienskappe van die mens. Alhoewel die filosofie agter die burokrasie die gedagtes van die utiliteit en die deontoloë sou kon bevat, het die praktyk 'n ander resultaat tot gevolg gehad.

By die gebeurlikheidsbenadering tot bestuur is daar dus wel balans. Wat kortkom, is 'n

beginsel of beginsels wat regdeur loop: dit sal voorkom dat daar nie wanneer een van die bestuursbenaderinge aan die orde kom, vergrype sal wees nie. Daarmee word bedoel dat die menslike verhoudinge-benadering wanneer dit gebruik moet word, in 'n bepaalde situasie ook tot verheerliking van die mens aanleiding kan gee indien daar nie 'n stel beginsels is wat geldig is ongeag watter bestuursbenadering aan die orde is nie. Dit is hier waar die filosofiese strominge 'n rol speel. Wanneer daar byvoorbeeld aan een van die strominge voorrang gegee word, kom die beswaar van verabsolutering weer na vore. Die besware stem ooreen met die besware wat juis daartoe aanleiding gegee het dat die gebeurlikheidsbenadering die swakhede van die ander bestuursbenaderings moes ondervang.

Die gebruik van net een bestuursbenadering wat boonop nog deur net een filosofiese benadering begrend word, lei tot die soort verabsolutering wat teenproduktief is. Dit bevredig ook nie die Christenbedryfsleier wat erns met sy roeping maak nie. Die antwoord lê in alle waarskynlikheid in 'n fyn balans tussen voorgenoemde benaderings opgesluit. Elkeen van die benaderings en strominge bevat 'n gedeelte van die waarheid. As die bestuurstyl wat die situasie die beste kan oplos op daardie oomblik die beste is en dit is deel van 'n bepaalde filosofiese stroming, dan moet die absolute net vervang word met die balans wat net deur die Skrifperspektiewe en direkte Skrifuitsprake moontlik is.

Daar word dus nie vir 'n soort askese gepleit nie maar vir 'n *verantwoordelike gebruik van die kennis wat tot die beskikking van die sakeman is*. Op dié wyse is dit moontlik dat die bedryfsleier sy plig midde in die bestuurswêreld kan nakom. Dan is dit moontlik om elke dag van die week in die bedryf, waar besluite geneem word, na eties-verantwoordelike optrede te streef.

4. DIE DOEL MET BESTUURSETIESE RIGLYNE

Die doel van bestuursetiese riglyne is om te sorg dat bestuursbesluite wat geneem word reg en billik is teenoor diegene wat daardeur geraak word en nog geraak kan word. Dit het onder andere tot gevolg dat ook die omgewing 'n belangrike rol speel in dit wat eties aanvaarbaar is. In die praktyk kom dit op die volgende doelwitte neer:

4.1 Die identifisering van etiese probleme

Slegs mense wat daarvan bewus is dat besluite reg of verkeerd kan wees, is sensitief vir die feit dat bestuursbesluite negatiewe gevolge kan hê. Sodanige sensitiwiteit kom nie vanself nie maar moet aangekweek word. Dit is die doel van hierdie riglyne om

bestuurders te help om etiese probleemareas te identifiseer.

4.2 Om etiese probleme analities aan te pak

In die meeste gevalle oorskadu die positiewe gevolge van 'n bestuursbesluit die negatiewe. Daar is egter gevalle waar die negatiewe gevolge omvangryk kan wees. Dit is die taak van die eties-verantwoordelike bestuurder om die regte balans te vind tussen wat reg, regverdig en betaamlik is. So 'n balans kan net gevind word deur die probleme wat geïdentifiseer is op 'n analitiese wyse te hanteer. Die ekonomiese, juridiese, sosiale en morele gevolge van 'n bestuursbesluit moet op 'n logiese en sistematiese wyse ontleed word.

4.3 Om die regte gesindheid te kweek

Bestuursaktiwiteite word normaalweg op logiese en gestruktureerde wyse ontleed en verklaar. Desnieteenstaande is die werklike neem van die besluit steeds afhanklik van die oortuigingsraamwerk van die besondere persoon wat die besluit moet neem. Die kernelemente van so 'n oortuigingsraamwerk is dat dit oortuigings van die hart is. Dit is oortuigings wat nie oornag ontstaan nie maar oor baie jare gevorm word deur die hele spektrum van die omgewing waarin geleef en gewerk word. Daar bestaan nie 'n resep en vaste voorskrif oor hoe hierdie oortuigingsraamwerk lyk of behoort te lyk nie. Riglyne oor bestuursetiek help die bedryfsleier om hierdie verwysingsraamwerk as setel van optrede te erken. Op hierdie wyse verwerf 'n mens genoeg selfvertroue om op sy oortuigingsraamwerk te vertrou wanneer bestuursbesluite geneem moet word.

4.4 Om 'n trots te kweek vir etiese optrede

'n Goeie selfbeeld is 'n basiese voorvereiste om van etiese optrede 'n leefwyse te maak. Sonder geloof in jouself en geloof in die vermoëns waaroor 'n mens beskik, is dit feitlik onmoontlik om konsekwent-eties op te tree. Die eenvoudige toets is die bereidheid om die 'gesig in die spieël' aanvaarbaar te vind. 'n Gedig van Wimbrow (Blanchard & Peale, 1988:46) "The man in the glass" stel dit beter:

When you get what you want in your struggle for self
And the world makes you king for a day,
Just go to a mirror and look at yourself
And see what THAT man has to say.
You may fool the whole world down the pathway of life
and get pats on your back as you pass,

But your final reward will be heartaches and tears
If you've cheated the man in the glass.

Een van die beste maniere om etiese optrede mee te meet is die vraag: Hoe gaan ek ná die tyd oor my optrede voel?

4.5 Om bestuurders te leer om geduld te beoefen

Etiese optrede bring selde onmiddellik die verwagte resultate. In sekere gevalle is daar geen resultate nie maar in die meeste gevalle moet daar op die verwagte resultaat gewag word. Die snelle pas waarteen alles vandag beweeg, maak dit moeilik vir mense om te wag vir resultate. Om vir resultate te wag, omsluit die gedagte dat 'n mens korttermynbesluite mag neem wat oënskynlik 'duur' gaan wees maar wat op die lang termyn die gewenste resultate tot gevolg sal hê.

5. BELANGRIKE UITGANGSPUNTE VIR BESTUURSETIEK

Die volgende uitgangspunte verskaf belangrike riglyne vir die hantering van etiese problematiek.

- *Etiese problematiek strek veel verder as formele en amptelike pligte en verantwoordelikhede.* Blote gehoorsaamheid aan die landswette en soortgelyke ordonnansies en regulasies en ook die etiese kode van die onderneming (as daar so iets in die spesifieke onderneming bestaan) is nie voldoende nie. Besluite wat in 'n onderneming geneem word, raak mense. As mense in die proses skade ly of seergemaak word, kan dit nie geregverdig word deur agter 'amptelike reëls' te skuil nie. Vir 'n suiwer oordeel in sulke gevalle is die oortuigingsraamwerk veel beter as die 'wetboek'.
- *Bedryfsetiese probleme is ingewikkeld.* Dinge soos moord en diefstal is eenvoudig om te verstaan en te ontleed en om daarvoor 'n uitspraak te gee. As dit by sake soos oortyd kom en die werknemers rond die tyd af na die naaste volgende uur, is dit dan diefstal? Wanneer die telefoon, rekenaar, drukker, papier en ander bates van die onderneming vir persoonlike sake gebruik word, word die saak veel ingewikkelder. Waar mense betrokke is, is die moontlike gevolge van reaksie op 'n bestuursbesluit gewoonlik velerlei. As daarmee saam in ag geneem word dat sodanige optrede ten minste finansiële, sosiale en juridiese gevolge kan hê, maak dit die saak geensins eenvoudiger nie.

- * *Etiese maatstawwe is persoonlik.* Daar bestaan geen enkele grondreël wat vir alle etiese probleme sal geld nie. Dit is moeilik om te bewys dat enige persoon se maatstawwe beter is as die vorige een s'n. Wat gedoen moet word, word deur die oortuigingsraamwerk van die betrokke persoon bepaal. Selfs binne die geleedere van 'n homogene groep met dieselfde religieuse grondslae kan daar interpretasieverskille wees. Dit is dus die verantwoordelikheid van elke persoon om volgens die aanvaarde etiese beginsels op te tree. Vir die Christen is die maatstaf die beginsels soos in die Woord van God vervat.

6. DIE TREFWYDTE VAN BESTUURSETIEK

Die bestuur van die onderneming volgens sekere gedragsreëls vra dat daar met twee aspekte rekening gehou moet word. Eerstens moet daar gekyk word na die verantwoordelikhede binne die onderneming en tweedens na die verantwoordelikhede na buite (Arangies & De Klerk, 1988:14 e.v.). Na binne geld die spelreëls van die onderneming. Dit verskaf die raamwerk waarbinne die noodsaaklike werkswyse tot stand kom sodat die onderneming sy doel kan verwesenlik sonder om sy verantwoordelikhede te ignoreer.

In die beplanning moet die bestuur aanvaar dat daar nie so iets soos toeval bestaan nie. Beplanning is 'n vereiste om die basis vir etiese optrede neer te lê.

Wanneer organisering plaasvind, is dit belangrik dat by die toewysing van pligte en verantwoordelikhede die talente en vermoëns van die mense asook hul swakhede en tekortkominge in aanmerking geneem moet word. Die ondergeskiktes word weer opgeroep tot gehoorsaamheid, pligsgetrouheid en tot harde werk, want elkeen moet uiteindelik oor die wyse waarop die dagtaak verrig is, verantwoording doen.

In alle formele verhoudings moet die ondergeskiktes as medemenses gesien word. Die bestuur moet oor hul belange waak aan die hand van die riglyn van 'doen aan andere soos jy graag aan jouself gedoen wil hê'. Die bestuur moet ook aan die ondergeskiktes 'n navolgenswaardige voorbeeld gedurende en na werkstyd stel.

Bevelvoering vereis dat daar nie opdragte wat met die heersende waardestelsels van die ondernemingskultuur bots, gegee moet word nie. Eerlikheid en konsekwentheid vorm die boustene van 'n suksesvolle bestuurstyl.

Met die uitvoering van beheer en prestasiebeoordeling moet korrek, regverdig en billik opgetree word. Wanneer korrektiewe aksies en selfs straftoedeling nodig is, moet dit so hanteer word dat die ondergeskiktes nie verneder word nie en die bestuur steeds

gerespekteer word.

Die bestuurstaakelemente moet die bestuur dan help om die verskillende ondernemingsfunksies volgens die neergelegde gedragsreëls te lei tot verwesenliking van die gestelde doelstellings. Die trefwydte van bestuursetiek omvat dus die onderneming in sy breedste sin. Bestuursetiek is 'n omvattende en dinamiese taak en voortdurende besinning en aanpassings is 'n noodsaaklike voorvereiste vir eties-verantwoorde bestuur.

Die bestuur het ook 'n verantwoordelikheid wat wyer as die grense van die onderneming strek. Dit word hoofsaaklik vervat in die verhouding tussen die bestuur en

- die owerheid
- die omgewing
- die gemeenskap.

- *Die owerheid.* Dit is die plig van die bestuur om toe te sien dat die onderneming (as dit 'n regs persoon is) en/of individue daarby betrokke, die lands- en ander wette, ordonnansies en regulasies gehoorsaam. Dit is ook die plig van die bestuur om goeie gesindhede teenoor owerhede te bevorder. Uiteraard moet die belastingverpligting wat deur die owerhede opgelê word, nougeset nagekom word. Dispute tussen private en openbare sektore loop meesal op verliese vir die onderneming uit.

- *Die omgewing en die gemeenskap.* Die verpligtinge teenoor die omgewing en die gemeenskap word saamgevat deur die term 'die sosiale verantwoordelikheid' van die onderneming. Sosiale verantwoordelikheid is die optrede en aktiwiteite van die onderneming wat nie direk op ekonomiese voordeel ingestel is nie, maar eerder om die gemeenskap se kwaliteit van lewe te verhoog. Die bestuur het dus 'n plig om nie die eko-sisteem te versteur nie en om waar moontlik ook nog die estetiese in ag te neem wanneer dit by verwerking van grondstowwe of die oprigting van 'n gebou kom.

Sosiaal-verantwoorde optrede verg ernstige besinning en deeglike beplanning. As die onderneming nie sy plig in hierdie verband nakom nie, lei dit tot swakker werksomstandighede en tot nadelige gevolge vir die fisiese en sosiale omgewing. Oor die geheel gesien, het dit 'n gemeenskap tot gevolg wat ondernemings as 'n bedreiging in plaas van 'n aanwinst sien. As die onderneming wel sy plig nakom, kan dit nie alleen die moraliteitstoets deurstaan nie, maar kan dit tot voordeel en nut vir sy werknemers en die gemeenskap wees. Om seker te maak dat daar wel iets gebeur, word daar gewoonlik 'n aksieplan opgestel.

* **Riglyne vir 'n aksieplan**

- Skep die regte ondernemingskultuur en sensitiwiteit waarbinne die waarde-stelsels van die werkerskorps tot hul reg kan kom.
- Gee leiding aan die werkerskorps sodat hulle die regte ingesteldheid teenoor die winsstrewes sal hê.
- Skep die geleentheid vir die werknemers sodat hulle op 'n gereelde basis hul basiese verwysingsraamwerk kan evalueer en die nodige aanpassings kan maak.
- Die standpunt van die onderneming oor die manier van optrede om sosiaal-verantwoordelik op te tree, moet deur die direksie en die topbestuur in die onderneming se etiese kode uitgespel word. In die kode moet die saak van sosiale verantwoordelikheid pertinent vermeld word.
- Sosiaal-verantwoordelike optrede moet nie slegs in die kode vermeld word nie, maar toegepas en in werking gestel word deur geskrewe beleid en lynverantwoordelikhede toe te ken. 'n Verantwoordelike persoon moet aangestel word om die beleid voortdurend te monitor.
- Werkers moet as totale mense in diens geneem word. Dit beteken dat werkers met hul sterk en swak punte asook hul aspirasies 'versorg' moet word.
- Die bestuur moet ooreenkom om hul sosiale verantwoordelikheid uit toegenetheid na te kom en nie uit dwang nie.
- Die direksie en die topbestuur moet die program aktief ondersteun.
- In die toepassing van die beleid moet 'n geïntegreerde, eerder as die sogenaamde *bottom line*-benadering gevolg word.

7. DIE BASIESE BEGINSELS VAN ETIESE BESLUTNEMING

Uitgangspunte by etiese besluitneming moet die volgende kernvrae bevat waaraan dan getoets kan word of die besluitneming eties-verantwoord is of nie. Vir elke individu is die volgende vrae oor etiese besluitneming tersaaklik (De Klerk, s.j.:37-38):

- * *Is die feite korrek?*
Eerlikheid is van die grootste belang. Om met 'gekookte' gegewens te werk, is om die basiese beginsels van goeie besluitneming te ondergrawe. Verdraaiings het tot gevolg dat die uitwerking van besluite wat daarop gebaseer word, meervoudige probleme vir die onderneming skep.
- * *Is dit wettig?*
Besluite mag nooit enige wette aantas of in stryd met die ondernemingsbeleid wees nie.
- * *Is dit billik en regverdig teenoor alle betrokke partye?*
Elke besluitneming moet op die kort en lang termyn tot voordeel van beide partye strek. Daar moet dus altyd gepoog word om 'n wen-wen situasie te skep.
- * *Hoe voel ek daarna oor myself?*
Besluitneming is 'n gewetensaak. Die gevoelens wat deur die besluit opgewek word, word sterk deur die waardestelsel van die besluitnemer beïnvloed. As sy lewensvisie Christelik-gefundeerd is, sal die norme soos afgelei uit die Wet van God, die basis wees waarop die besluit beoordeel gaan word.
- * *Word die regte van die werkers erken?*
Dit word algemeen aanvaar dat werkers die reg het om te werk, die reg het op 'n regverdige en billike loon, die reg het op vryheid van spraak wanneer hul van diens af is, die reg het om met respek behandel te word, die reg het tot privaatheid wanneer hul van diens af is en die reg het om nie seksueel gemolesteer te word nie (De George, 1986:208-211).
- * *Word werkers wat belangrike feite openbaar as verklikkers (whistle blowers) beskou, of word hul bydrae as belangrik beskou?*
Onetiese praktyke word selde in die amptelike dokumentasie van die onderneming beskryf of verklaar. Dit word meesal in die geheim gedoen en die openbaarmaking van die feite van so 'n 'projek' sal sekere bestuurders in gedrang bring. Die onderneming wat erns met sy etiese verantwoordelikheid maak, sal dus moet sorg dat daar 'n prosedure bestaan wat vir die openbaarmaking van sodanige inligting voorsiening maak.
- * *Word daar teen sekere groepe in die onderneming gediskrimineer?*
Die bekendste voorbeelde is rassediskriminasie op grond van velkleur, diskriminasie op grond van geslag en diskriminasie op grond van ouderdom. Die manier waarop die onderneming sy werknemers in hierdie verband hanteer, dui op die mate waartoe hulle hul tot eties-verantwoorde optrede verbind het. Hierdie

vraag impliseer ook dat werkers gelyke geleentede gegun moet word om in die onderneming te vorder. Dit sluit praktyke van onregmatige bevoordeling uit.

- * Word die lojaliteit aan die onderneming en sy doelstellings so uitgebou dat *die uitlek van handelsgeheime (trade secrets) tot 'n minimum beperk* word?
- * Word daar by aanstellings seker gemaak dat die *verwysingsraamwerk van die voornemende werker(s)* by die verklaarde standpunt(e) van die onderneming pas? Die verkeerde aanstellings kan tot konflik en in uiterste gevalle tot die onbedoelde oortreding van die etiese kode lei, omdat die werker vanweë sy verwysingsraamwerk glo dat hy eties-korrek opgetree het.

Uit bogenoemde kan die volgende beginsels afgelei word:

- * Die doel van die besluit moet versoenbaar wees met die doelstellings van die onderneming en mag ook nie die waardestelsel van die individu aantas nie.
- * Die gevolge van 'n besluit moet trots by die besluitnemer wek. 'n Goeie toets is of die besluitnemer bereid is om sy betrokkenheid by die besluit bekend te maak. As die besluit sodanig is dat dit, om ander redes as vertroulikheid, nie openbaar kan word nie, is dit gewoonlik aanvegbaar.
- * Die bestuur moet geduldig wees. Korttermynvoordele lei gewoonlik tot langtermynskade. Langtermynvisie verg dat sekere besluite wat korttermynvoordele inhou eerder afgewys behoort te word.
- * Die bestuur se gedrag moet met hulle voornemens ooreenstem. Woorde wek maar voorbeelde trek. Dit help nie om 'n kode te hê wat nie deur die bestuur in die praktyk toegepas word nie.
- * Die bestuur moet vir hulleself en hul ondergeskiktes die ruimte laat vir besinning. Daar moet geleentheid wees om menings te lug en 'n formele en 'n direkte bydrae tot die formele etiese kode en die implementering daarvan te maak.

Aan die hand van bogenoemde kontrolelys en beginsels moet die topbestuur dan 'n etiese kode opstel wat vir die hele omgewing geld. Met die kode as basis kan elke afdeling in die onderneming dan 'n gespesifiseerde en meer gedetailleerde kode opstel.

8. SAMEVATTING

Bestuursetiek het te make met die wetenskap wat moet beskryf en verklaar waarom bestuursoptrede 'reg' of 'verkeerd' is. Om sodanige evaluering te kan behartig is meer kennis en insig van die waardestelsel van die individu of die bestuur as korporatiewe verteenwoordigers nodig.

Die doel van bestuursetiese skoling is om bestuurslui analities teenoor die problematiek van bestuursetiek ingestel te kry en dan die nodige toerusting te verskaf om die problematiek mee te hanteer.

Die belangrikste uitgangspunte by bestuursetiek is dat dit veel verder strek as die eise wat openbare (en soms interne) reëls en wette van die mens eis. Bedryfsetiese problematiek is selde eenvoudig omdat dit met waarde-oordele te make het. Die probleem word verder bemoeilik deur die feit dat die maatstawwe wat aangelê word persoonlik van aard is want dit gaan oor die oortuigingsraamwerk van 'n unieke wese.

Die trefwydte van bestuursetiek is so wyd soos die bestuurstaakelemente van die onderneming en soos dit in die funksionele afdelings van die onderneming toegepas word.

Die basiese beginsels wat by die neem van etiese besluite ter sprake is, trek saam in die gesindheid van die bestuursliggaam. Die bestuursliggaam kan 'n individu, 'n direksie of 'n bestuurskomitee of iets dergelik wees. Die gesindheid bepaal die ingesteldheid van die bestuur ten opsigte van die waarheid, die reg en regverdigheid en billikheid. By die finale beoordeling moet rekenskap gegee word van rentmeesterskap wat óf gestraf óf beloon sal word.

9. BIBLIOGRAFIE

- ARANGIES, J. & DE KLERK, G.J. 1988. Perspektiewe op die onderrig van Bedryfseconomie aan die PU vir CHO. Potchefstroom : Departement Wetenskapsleer, PU vir CHO.
- BLANCHARD, K & PEALE, N.V. 1988. The power of ethical management. London : Heinemann Kingswood.
- DE GEORGE, R.T. 1986. Business ethics. 2nd. ed. New York : Macmillan.
- DE KLERK, G.J. s.j. Bedryfsetiek, deel 3. Potchefstroom : Ongepubliseerde diktaat, PU vir CHO.
- DE KLERK, W.J., DUVENAGE, B. & VAN WYK, J.H. 1975. Roeping en werklikheid. Derde druk. Potchefstroom : Potchefstroom Herald.
- DONALDSON, T. & WERHANE, P.H. 1983. Ethical issues in business - a philosophical approach. 2nd. ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- ELLUL, J. 1984. Money and power. Downers Grove, Illinois : Intervarsity Press.
- ESTERHUYSE, W. 1991. Sake-etiek in die praktyk. Pretoria : Van Schaik.
- HOSMER, L.T. 1987. The ethics of management. Homewood Illinois : Irwin.
- KOUWENHOVEN, A. 1981. Inleiding in de ekonomiese etiek. Nijkerk : Callenbach.