

'n ONDERSOEK NA DIE STAND VAN TRANSFORMASIE BY MEDIA24

Jakob Rooi

**Werkstuk ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die graad
van MPhil (Joernalistiek) aan die Universiteit van Stellenbosch**



Studieleier: Prof. L. Rabe

Desember 2004

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie werkstuk vervat, my eie oorspronklike werk is en dat ek dit nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.

Abstrak

Ná 1994, die jaar waarin die eerste demokratiese verkiesing in die land gehou is en Suid-Afrika onherroeplik op pad na die skepping van 'n "nuwe samelewing" geplaas is, sou baie instellings moes verander om by die nuwe omstandighede aan te pas.

Alle staats- en private instellings sou aan transformasievereistes onderhewig wees.

Dié werkstuk ondersoek kortliks die benadeling van swart mense in die tydperk voor 1994 en die wetlike instrumente en ander maatreëls van die nuwe regering om swart bemagtiging te help versnel en 'n meer gelyke samelewing te help skep.

Die transformasie van media-instellings is 'n onderwerp wat nog nie behoorlik nagevors is nie en dié studie is aangepak om vas te stel hoe ver Media24, 'n filiaal van Naspers, gevorder het daarmee.

Die praktiese probleme rondom transformasie word uitgelig, spesifiek dié by 'n histories Afrikaanse "wit" instelling soos Media24.

Die afleiding wat gemaak word uit onderhoude met die topbestuur van Media24 is dat die maatskappy se leierskap verby die punt is waar transformasie bevraagteken word. Praktiese pogings word nou aangewend om regstellende aksie maatreëls te versnel en transformasie vinniger te laat geskied.

'n Oudit van Media24 wat in 2004 uitgevoer is en wat die maatskappy se prestasie volgens die bemagtigingstelkaart vir swart ekonomiese bemagtiging aandui, is bestudeer. Die resultaat daarvan het getoon dat Media24 op sekere gebiede van swart bemagtiging goed vaar, maar op ander gebiede ver agter is.

Media24 se bestuur het na aanleiding hiervan bepaalde teikens begin stel om die wetlike vereistes, wat onder meer regstellende aksie insluit, binne 'n sekere tydperk na te kom.

Van die voorstelle in die studie sluit in: dat Media24 se opkomende leierskorps gemeet word aan die mate waarin hulle die vereistes verstaan om in die nuwe, diverse samelewing sake te doen, daar groter kommunikasie in die maatskappy moet wees oor transformasieprosesse- en maatreëls en dat 'n transformasie-ombud aangestel word om op tekortkominge te wys en die proses te help versnel.

Die studie het nie die onderwerp uitgeput nie en verdere navorsing kan aangepak word, veral omdat transformasie 'n deurlopende proses is.

Abstract

After 1994, the year in which the first democratic election in the country was held and which placed South Africa irrevocably on the road to the creation of a new society, many institutions had to change to adapt to the new circumstances.

All government and private institutions were compelled to adhere to transformation requirements.

This study investigates the damage to blacks in the period before 1994, as well as the legal instruments and other regulations of the new government to assist black empowerment, with a view to creating a more equal society.

The transformation of media institutions is a subject which, up to now, has not yet been researched thoroughly. This study was undertaken to establish the progress that has been made by Media24, a Naspers affiliate.

The paper discusses the practical problems surrounding transformation, specifically those attached to an historic Afrikaans "white" institution like Media24.

The conclusion which was derived after interviews with top management, is that the company's leadership has moved into a position where transformation isn't questioned any more. Practical efforts are now being made to accelerate affirmative action and transformation.

An audit of Media24 which was completed in 2004, and which is indicative of the company's achievements according to the transformational charter for black economic empowerment, was studied. The result shows that Media24 has made excellent progress in some areas, but has failed to achieve the desired results in others.

Resulting from this, Media24's management began to set specific goals in order to be able to adhere to certain legal requirements (which includes, amongst others, affirmative action) within a specific time frame.

Some of the proposals in this study include: That Media24's upcoming leadership should be measured against its ability to understand the requirements to do business in a new, diverse society; that more successful communication measurements be instituted around transformational processes and measurements and that a transformational ombud be appointed to highlight shortcomings and to help accelerate the process.

The study has not exhausted the subject and, with transformation being an ongoing process, it is recommended that it be investigated further.

DANKBETUIGING

Die aard van dié studie het die samewerking van verskeie mense vereis, teenoor wie ek dankbaar is. Hulle is:

1. Prof. Lizette Rabe, my studieleier.
2. Die topbestuurslede van Media24, wie se name in die studie voorkom.
3. My gesin, vir hul ondersteuning en aanmoediging.
4. My Skepper, vir Sy hulp en bystand.

Inhoudsopgawe

1.	Inleiding	1
1.1	Inleidend	1
1.2	Die nuwe bedeling ná 1994	3
1.3	Begripsomskrywing	4
1.3.1	Media24	4
1.3.2	Transformasie	5
1.3.3	Regstellende aksie	6
1.3.4	Swart bemagtiging	8
1.3.5	Swart maatskappye	8
1.3.6	Swart bemagtigingsmaatskappye	8
1.3.7	Histories benadeelde Suid-Afrikaners	9
1.4	Navorsingsontwerp en Metodologie	9
2.	Wetgewing en ander instrumente	11
2.1	Wetgewing ter bevordering van transformasie	11
2.2	Die Wet op Diensbillikheid	11
2.3	Die Wet op Vaardigheidsontwikkeling	12
2.4	Die Wet op die Bevordering van Gelykheid en die Voorkoming van Onbillike Diskriminasie	13
2.5	Die Wet op die Raamwerk vir Voorkeurverkrygingsbeleid	14
2.6	Die gebalanseerde telkaart vir swart bemagtiging	14
2.7	Die gevolge van die wette en die gebalanseerde telkaart en die vereistes wat dit aan Media24 stel	15
2.8	Samevatting	18
3.	Teoretiese Raamwerk	19
3.1	Verskillende teorieë oor regstellende aksie	19
3.2	Samevatting	23
4.	Literatuurstudie oor transformasie	25
4.1.1	Inleiding	25
4.1.2	Die aard van transformasie	26

4.1.3	Soort transformasie	27
4.1.4	Leierskap in die transformasieproses	28
4.1.5	Fases in transformasie	28
4.1.6	Teenstand teen transformasie	30
4.2	'n Studie oor transformasie in die Suid-Afrikaanse media	31
4.3	Samevatting	33
5.	Transformasie en Media24	34
5.1	Ondersoek na transformasie by Media24	34
5.2	Resultate van onderhoude	34
5.2.1	Wat is transformasie?	34
5.2.2	Die vordering van transformasie	36
5.2.3	Persoonlike gevoel ten opsigte van transformasie	38
5.2.4	Tevredenheid met transformasie	39
5.2.5	Spesifieke Media24-omstandighede	41
5.2.6	Morele wil om te transformeer	42
5.2.7	Gevoelens oor regstellende aksie	44
5.2.8	Regstellende aksie en verlaging in standarde	46
5.2.9	Moontlike teenstand teen transformasie en regstellende aksie	47
5.2.10	Wit vrese	48
5.3	Samevatting	49
6.	Gebalanseerde telkaart en Media24	51
6.1	Die oudit van Media24	51
6.1.1	Inleiding	51
6.1.2	Direkte bemagtiging	51
6.1.2.1	Aandeelhouding	52
6.1.2.2	Uitvoerende bestuur	53
6.1.3	Menslike hulpbronontwikkeling en diensbillikheid	54
6.1.3.1	Diensbillikheidsanalise	54
6.1.3.2	Vaardigheidsontwikkeling	56
6.1.4	Indirekte bemagtiging	57
6.1.4.1	Voorkeur-aankope	57
6.1.4.2	Ondernemingsontwikkeling	59

6.1.4.3 Residueel	59
7. Gevolgtrekking	61
7.1 Media24 en breë swart ekonomiese bemagtiging	61
7.1.1 Direkte bemagtiging	61
7.1.1.1 Aandeelhouding	61
7.1.1.2 Deelname aan Uitvoerende bestuur	61
7.1.1.3 Menslike hulpbronontwikkeling	62
7.1.1.4 Diensbillikheid of regstellende aksie	62
7.1.2 Indirekte bemagtiging	63
7.1.2.1 Voorkeur-aankope	63
7.1.2.2 Ontwikkeling van ondernemings	64
7.1.2.3 Residueel	64
7.2 Samevatting	64
8. Aanbevelings	66
8.1 Leierskap	66
8.2 'n Transformasie-ombud	67
8.3 Kommunikasie	68
8.4 Loopbaanbeplanning en opleiding	69
8.5 Samevatting	69
Bronnelys	70-73
Addenda	
Addendum A: Vrae aan die topbestuur van Media24	
Addendum B: Die SEB-bemagtigingstelkaart	
Addendum C: Brief van Media24-bestuurshoof	
Addendum D: Brief van Media24-bestuurshoof	
Addendum E: Geskatte besteding op SEB-programme	
Addendum F: Personeelsamestelling van Media24 in Maart 2004	

1. Inleiding

1.1 Inleidend

Reeds voor apartheid in Suid-Afrika gewettig is, was daar al grootskaalse ongelykheid wat meegebring is deur die onderdrukkende koloniale kultuur wat die swart meerderheid vir meer as drie eeue moes verduur (Jordi, 2002:2).

Voor die Nasionale Party (NP) se bewindsoorname in 1948, het die swart bevolking al hieronder gely, maar hierna het die ongelykhede tussen wit en swart algaande groter geword namate nuwe diskriminerende arbeidswetgewing van krag geword het. Dit het die swart bevolking grootliks tot onopgeleide handarbeiders gerangeer (Jordi, 2002:2).

'n Bepalende faktor was die reeks wette en praktyke ingevolge die apartheidsbeleid wat die werk wat groter vaardighede geverg het, soos die staatsdiens en professionele beroepe en bestuursposisies, vir wit Suid-Afrikaners gereserveer het.

Die Verenigde Nasies het in 1970 'n verslag oor die Suid-Afrikaanse arbeidsituasie opgestel waarin aangedui word dat wit mense in Suid-Afrika tóé sowat 20% en swart mense sowat 80% uitgemaak het (VN-verslag, 1970:2).

Swart mense het toe sowat 70% van die totale arbeidsmag gevorm. Maar die verskil tussen hul materiële welstand en dié van wit mense was “enorm”(VN-verslag,1970:2):

“Die meeste wit mense is welaf, gemeet aan enige standaard. Die *Africans* is baie arm. Die omstandighede van die bruin mense en Asiate is in die meeste gevalle slegs naelskraaps beter as dié van die *Africans*. Suid-Afrika is nie een nasie nie, maar twee.”

Volgens dié studie, waarna verwys word “as die eerste poging om te verstaan wat in suidelike Afrika gebeur”, het waarnemers verwag dat die verstedeliking van swart mense sou bydra tot die verbetering van hul ekonomiese posisie danksy die beter werk en hoër lone as dit wat hulle op plase en in die myne kon verdien. Maar dit was vals hoop.

“Die beheer oor nie-wit arbeid is nou feitlik oorgeneem. Die gevolge van dié beheer was dat *Africans* die normale voordele van werk met hoë vaardigheidsvereistes ontnem word en dit verder bydra tot die

groter loongaping tussen die ryk wittes en die arm *Africans*" (VN-verslag, 1970:2).

Die verslag toon verder aan dat 'n wit konstruksiewerker in 1968 meer as vyf keer verdien het as 'n swart werker en meer as twee keer as 'n Asiatiese werker. In die vervaardigingsbedryf het 'n wit werker sowat R244 per maand verdien teenoor die R46 van die swart werker. In die mynbou in 1967 was die salaris van 'n wit werker gemiddeld R283 teenoor die R17, met enkele byvoordele, van die swart mynwerker (VN-verslag, 1970:3).

"Dié kontraste dui daarop dat ekonomiese groei in Suid-Afrika weinig voordele vir *Africans* gebring het, en ook nie veel meer vir ander nie-wittes nie" (VN-verslag, 1970:3)

Reed (2003:10) meen dié diskriminasie het daartoe gelei dat die verwagting en moraal van swart werkers baie laag was. Dit het 'n negatiewe uitwerking gehad op die ekonomie, veral wat effektiwiteit en produksievlakke betref.

Dié diskriminasie in die arbeidsmark het een deel gevorm van die totale kultuur van onderdrukking en uitbuiting (Jordi, 2002:2). Dit was ook nie verbasend nie dat patriargale, konserwatiewe wit rassisme ook teen vroue, gestremdes en ander groepe gediskrimineer het en dat dit neerslag gevind het in alle praktyke en omgewings in die land.

Dit was veral swart vroue wat onder driedubbele diskriminasie gely het met die minste werkgeleenthede, die gebrek aan toegang tot onderwysgeleenthede en sosiale marginalisering (Jordi, 2002:2).

Benewens werkgeleenthede het die hoofsaaklik wit beheerde maatskappye toegesien dat wit ondernemers deur kontrakte bevoordeel word.

Jordi (2002:2) sê dit was eers ná die eerste gety van swart werkerstakinge in 1973 en die jeugopstand in 1976 dat 'n swart middelklas gegroei het. Hy meen dit was vir die kapitalisties-gesinde werkgewers voordelig, want die totstandkoming van dié middelklas sou die "stelsel" ondersteun.

"Hulle het gesien dat diskriminasie versag moes word om hul winste te beskerm" (Jordi, 2002:2).

Om dié rede het "liberale kapitaliste" programme ingestel om swart vordering ("black advancement") aan te help. Dit was volgens Jordi (2002:2) egter nie gemik op die verwydering van die uitbuiting teen swart werkers nie, maar om die deure vir swart middelklas werknemers te open.

"Dit is ... hoofsaaklik ontwerp ... om buitelandse beleggers wat ongemaklik was met die apartheidsbrutaliteit te paai" (Jordi, 2002:2).

Die impak van dié programme was egter gering. Die wit bestuurskultuur en rassisme het steeds sulke bevorderings betekenisloos gemaak omdat dié nuwe "bestuurders" weinig besluitnemingsmagte gehad het.

Terwyl 1% van korporatiewe bestuur in 1985 swart was, het dit maar tot 5% in 1991 gegroei (Jordi, 2002:2).

1.2 Die nuwe bedeling ná 1994

Volgens Wingrove (1995:14) moet die volgende feite (soos in 1995) onder oë geneem word voordat die meriete van regstellende maatreëls bespreek kan word:

- Slegs 2% van die totale bates in die private sektor was in 1995 in swart besit;
- Meer as 90% van top bestuursposisies in die ekonomie is deur wit mense beklee; en
- Hoewel ongeveer een uit elke sewe persone in Suid-Afrika wit is, was nege uit tien mense in bestuursposisies wit.

Dat 'n nuwe swart Suid-Afrikaanse regering in die strewe na 'n meer gelyke samelewing dié situasie sou aanvaar, was ondenkbaar. Gevolglik het die nuwe ANC bewindhebbers kort ná die regeringsoorname in 1994 maatreëls begin toepas om die situasie om te keer.

Die mate waarin aksie sou moes plaasvind om verandering te bring, hang af van die intensiteit of skade van diskriminasie wat plaasgevind het, meen Charlton en Van Niekerk (1994:xvi).

Die skrywers meen in Suid-Afrika is die grootste deel van die bevolking sistematies toegang geweier tot alle bronne op ekonomiese, politieke, sosiale en sielkundige terrein. Besliste optrede om dié wanbalans reg te stel, sou dus nodig wees.

Voor 1994, die jaar waarin Suid-Afrika se eerste demokratiese verkiesing plaasgevind het, is min gedoen om die situasie te verbeter. Ook die media het weinig gedoen om die demografie van die land in hul personeelsamestelling te weerspieël (Du Plessis, 2000:1).

Die nuwe grondwet (1996) het die demokraties verkose regering in staat gestel om wetgewing deur te voer wat onbillike diskriminasie op grond van ras, geslag, seksuele voorkeur, swangerskap, huwelikstatus, etniese of sosiale afkoms, velkleur, geloof, kultuur, taal, geboorte en ouderdom sou uitskakel.

Dit het gelei tot die geleidelike hervorming van verskeie instellings in die land, soos die parlement, die staatsdiens, die regstelsel, howe, en talle ander terreine van die Suid-Afrikaanse bestaan. Dit is steeds 'n deurlopende en onvoltooide proses. Alle instellings in die land moet in toenemende mate die bevolkingsamestelling van die land weerspieël.

Om dit te versnel, het die regering wette gepromulgeer wat in hoofstuk 2 bespreek word.

1.3 Begripsomskrywing

1.3.1 Media24

Media24 is Suid-Afrika se grootste uitgewersgroep met 'n jaarlikse omset van ongeveer R2 miljard (www.media24.com).

Dit is ten volle in besit van die mediareus Naspers (voorheen Nasionale Pers) en die Media24-bedrywighede sluit in koerante, tydskrifte, internet-ondernemings, verspreidingsmaatskappye en drukkerie.

Media24 se koerante is die vyf dagblaaie *Die Burger*, *Beeld*, *Volksblad*, *The Natal Witness* (50%) en *Daily Sun*, wat landwye nuusdekking bied. Sy Sondagkoerante is

Rapport, City Press en *Sunday Sun*, wat in vier stede gedruk en dwarsdeur Suid-Afrika versprei word. Al vyf koerante is leiers in hul markte. Die koerante-afdeling beskik ook oor twee weeklikse koerante, *Soccer-Laduma* en *Kaapse Son*, en 'n sterk groep Afrikaanse en Engelse streek- en tuiskoerante wat gekonsentreer is in bepaalde geografiese gebiede, naamlik die Wes-Kaap, Oos-Kaap, Vrystaat, Noord-Kaap, Vaaldriehoek en Noordwes (www.media24.com).

Media24 se tydskrifte is die dominante faktor in die Suid-Afrikaanse tydskrifbedryf en beheer meer as 60% van die land se totale sirkulasie. Meer as 30 titels word uitgegee. Die tydskrifte-afdeling se filosofie is om die markleier in elke sektor waarin hy sake doen, te wees. Sommige van Media24 se tydskrifte, soos *YOU, Fairlady, Drum* en *True Love* word dwarsdeur Suidelike Afrika tot in Kenia verkoop (www.media24.com).

Media24 se missie is om die leidende uitgewer, drukker en verspreider van koerante, tydskrifte en verwante digitale produkte in Afrika te wees.

Die maatskappy beskik oor 'n transformasiebeleid (www.media24.com). 'n Transformasieforum bestaande uit senior bestuurslede onder die voorsitterskap van die besturende direkteur, Salie de Swardt, is gestig om te dien as 'n beleidvormende liggaam. Dit moet ook die diensbillikheidstatus op 'n kwartaallikse basis monitor en transformasiedoelwitte vir Media24 en sy sake-eenhede daarstel.

1.3.2 Transformasie:

Volgens die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal beteken transformasie “gedaanteverandering” (Odendal, 1988:1164).

Dit is een van die mees algemene konsepte van die post-apartheidsera.

“Die konsep ‘transformasie’ het 'n simbool geword van Suid-Afrika-in-oorgang, aanduidend van die dramatiese veranderinge wat sedert 1994 plaasgevind het in die land se tradisionele verhoudinge van mag en bevoorregting. Of dit nou is in politiek, onderwys, sosiale lewe, gesondheidsorg of die sakewêreld, die visie van 'n getransformeerde Suid-Afrika inspireer beleidmaking, strategiese denke, projekbeplanning en verskeie ander funksies en aktiwiteite” (Esterhuysen, 2003:1).

Mnr. Gerrit Horne, hoofbestuurder: menslike hulpbronne van Media24, sê

transformasie by Media24 is 'n manier om die organisasie te herposisioneer, nie net wat die samestelling van personeel nie, maar ook die hele sakefokus van die maatskappy betref.

“Uit 'n Suid-Afrikaanse hoek is dit só: Ons maatskappye was geweldig homogeen van aard. Veral wat personeelsamestelling betref. Dis ekonomies belangrik dat die maatskappy se personeelsamestelling nie net die demografie van die land nie, maar ook die bevolkingsamestelling van die land reflekteer. Transformasie kan egter nie in isolasie plaasvind nie. Ook nie sonder opleiding van bestaande, sowel as nuwe personeel nie. Dit moet deur die maatskappy bestuur word. Dit gebeur nie vanself nie. In die verlede is mense deur wetgewing uitmekaar gehou, nou moet hulle saamwerk. Ons kan nie net verwag dat alles vanself moet regkom nie” (Horne, 2003).

1.3.3 Regstellende aksie:

Die term regstellende aksie is vir die eerste keer in Amerika gedurende die vroeë sestigerjare gebruik. Dit is deur pres. Lyndon Johnson ingestel as 'n metode om rassediskriminasie te bekamp wat voortgeduur het ondanks die Burgerregwet (Civil Rights Act) van 1957 en grondwetlike waarborge (www.infoplease.com).

Dié wetgewing was daarop gemik om diskriminasie in die werkplek op grond van ras uit te skakel. Onder meer het dié wet werkgewers gedwing om onderdrukte groepe te vergoed vir historiese diskriminerende praktyke. Amerikaanse maatskappye is geforseer om swart werkers en vroue aan te stel indien hulle vir regeringskontrakte in aanmerking wou kom (Jordi, 2002:3). Hulle moes numeriese teikens behaal en aan tydskele voldoen. Ook moes hul werksmag die rassesamestelling van die land se bevolking weerspieël.

In die vroeë 1970's is kwotas vir sekere minderheidsgroepe vasgestel. Dié teikens moes deur 'n Gelyke Geleentheidsindiensnemingskommissie gemonitor word.

Die kommissie kon ook enige openbare en private maatskappy met meer as 15 werknemers in diens dagvaar vir diskriminasie sou hulle nie billike indiensnemingspraktyke ten opsigte van minderheidsgroepe en vroue toepas nie (Jordi, 2002:3).

Regstellende aksie is in die verlede uit verskillende hoeke gedefinieer, soos die onderstaande gevalle aantoon:

"Regstellende aksie is 'n term wat gebruik word om strategieë te beskryf wat die gevolge van bestaande diskriminasie, sowel as dié van die verlede, te beëindig" (Guernsey, 1997:8).

Wingrove (1995:9) sê regstellende aksie kan beskou word as die

"generator van die gelykheidsaksie, van herstel-aksies en pro-aktiewe stappe om die ongelykheid tussen mense uit te wis wat ontstaan het weens 'n laer standaard van opleiding, rassisme, regeringsbeleid en ander nadele wat ongelyke ontwikkeling en geleenthede tot gevolg gehad het".

Mnr. Nelson Mandela, gewese ANC-leier en oudpresident van Suid-Afrika, het regstellende aksie in Oktober 1991 by die ANC se kongres só uitgedruk:

"The primary aims of affirmative action must be to redress the imbalances created by apartheid... We are not... asking for handouts anymore. Nor are we saying that just as a white skin was a passport to privilege in the past, so a black skin should be the basis of privilege in the future. Nor... is it our aim to do away with qualifications" (Charlton & Van Niekerk, 1994:xix).

Daar is egter belangrike verskille tussen Suid-Afrika en Amerika in die twee lande se ervarings van onderdrukking en diskriminasie.

Die oorgrote meerderheid Suid-Afrikaners is swart. Volgens Burger (2003:1) klassifiseer 79% van die bevolking hulself as swart. Afro-Amerikaners of swart Amerikaners is die grootste minderheid in die VSA en maak slegs 12% van die bevolking uit.

Nog 'n verskil tussen die twee lande se ervaring van diskriminasie is die feit dat, hoewel rassisme diep in die Amerikaanse geskiedenis voorkom, dit nie in regeringsbeleid en wetgewing vasgelê was soos in Suid-Afrika nie.

Uit albei gevalle, meen Jordi (2002:3), is daar tog belangrike lesse te leer. Dit is dat die wette en beleid oor regstellende aksie spruit uit die stryd vir geregtigheid (en gelyke

geleenthede) van onderdrukte mense.

Alle pogings om onbillikhede van die verlede reg te stel (soos deur regstellende aksie) is 'n oorwinning wat uit die vryheidstryd gebore is.

Jordi (2002:3) meen nog 'n les uit die Amerikaanse situasie is dat, ondanks veertig jaar lange bestaan van regstellende aksie-wetgewing, dit nie juis die lewens van werkersklasgesinne verbeter het nie. Dit is omdat regstellende aksie nie die diep sosiale en ekonomiese skeidings van klasse-ongelykheid regstel nie. Dit het wel daartoe bygedra dat instellings en maatskappye meer verteenwoordigend en nie-rassig geraak het en dit het bygedra tot 'n beduidende persentasie Afro-Amerikaanse elite.

Die ondervinding in Amerika toon dat wetgewing nodig was om maatskappye te dwing om hul rassistiese en diskriminerende praktyke te verander.

Jordi (2002:4) kom tot die gevolgtrekking dat 'n regstellende aksie-beleid wat deur die "heersersklas" ontwerp en uitgevoer word in sy eie belang, nooit werklik die gewoontes en praktyke van diskriminasie wat lank deel was van so 'n samelewing se kultuur, konfronteer nie.

1.3.4 Swart bemagtiging

Swart bemagtiging verwys na die proses om alle swart mense te bemagtig, dit wil sê om die effektiewe deelname van swart mense in die ekonomie te verhoog en hul ekonomiese posisie in die samelewing te verbeter deur verhoogde indiensneming en gelyke inkomsteverspreiding (Koornhof, 2004:2).

In hierdie studie verwys die term "swart mense" na alle Afrikane/Africans, bruinmense en Indiërs.

1.3.5 Swart maatskappye

Dit beteken maatskappye wat meer as 50% deur swart mense besit en deur swart mense beheer word (Koornhof, 2004:2).

1.3.6 Swart bemagtigingsmaatskappye

Dit beteken maatskappye wat deur meer as 25% swart mense besit word en waarin swart mense 'n groot aandeel speel in die beheer daarvan (Koornhof, 2004:2).

1.3.7 Histories benadeelde Suid-Afrikaners

Dit verwys na Suid-Afrikaners wat nie voor 27 April 1994 toegelaat is om vir 'n party in die nasionale Parlement te stem nie oor hul velkleur of ras (Koornhof, 2004:2).

1.4 Navorsingsontwerp en Metodologie

Navorsingsontwerp beteken eintlik navorsingsplan en sluit in die struktuur en strategie en alle aspekte wat gevolg word in die beoogde navorsing. Die keuse van die navorsingsontwerp word bepaal deur die doel van die navorsing (Strydom, 1991:28).

In die post-apartheid Suid-Afrika, veral, is die term transformasie nie vreemd nie. Dit het te make met die veranderingsproses wat noodwendig moet kom ná die vervanging van die apartheidsregering, wat die grootste deel van die land se bevolking vervreem het deur sy beleid van afsonderlike en ongelyke ontwikkeling. Reed (2003:2) noem dit 'n sosio-politieke en ekonomiese konstruksie wat verwyder moes word.

Om dié verandering wetlik af te dwing, het die nuwe regering verskeie maatreëls ingestel – onder meer deur nuwe wetgewing – om die proses na gelykheid aan te help. Die studie beoog 'n bestudering van dié maatreëls.

Die navorsing behels voorts 'n studie van literatuur, veral dié oor transformasie en regstellende aksie en die verskillende standpunte oor die kwessies. Voorlopige navorsing oor regstellende aksie het getoon dat Amerikaners, wat al langer as vier dekades blootgestel is aan regstellende aksie, steeds verward is daaroor (McWhirter, 1996:3).

Transformasie van 'n organisasie, meen Reed (2003:4), is nie die plig van 'n enkele leier nie. Alle leiers op alle vlakke moet geleidelik daarby betrek word. In watter mate vind dit plaas in Media24? Die vraag moet beantwoord word deur die leiers van die maatskappy daarvoor uit te vra.

Een van die nuwe wette ter bevordering van transformasie bevat die gebalanseerde telkaart vir swart bemagtiging. Dié studie stel vas hoe Media24 volgens dié telkaart vaar.

Dit kyk ook na die samestelling (empiriese getalle) van die senior bestuur van Media24 en in watter mate swart werknemers en vroue op bestuursvlak verteenwoordig word.

Daar word ook nagevors watter strategieë bestaan om die transformasiedoelwitte van Media24 te bereik. Moontlike voorstelle word ondersoek om transformasie en

regstellende aksie te versnel.

Die studie stel ook vas waar die proses van transformasie by Media24 staan aan die einde van November 2004 en watter stappe vir die onmiddellike toekoms beplan word.

2. Wetgewing en ander instrumente

In dié hoofstuk word die verskillende wetlike instrumente van nader bekyk waarmee die staat maatskappye wil dwing om te transformeer, asook na die vereistes wat dit aan Media24 stel.

2.1 Wetgewing ter bevordering van transformasie

Apartheidswette was daarop gemik om Afrikaners te bemagtig, ten koste van die res van die bevolking en ekonomiese groei (Emsley, 1996:87). Nuwe wetgewing sou dus daarop gemik wees om die agterstande by die res van die land se bevolking te probeer uitwis en, volgens Koornhof (2004:1), hul ekonomiese posisie te help verstewig.

Van dié wette was verder daarop gemik om diskriminasie op grond van ras, in die werkplek asook op ander samelewingsvlakke uit te skakel.

2.2 Die Wet op Diensbillikheid (Wet 55 van 1998)

Die aanvaarding van die Wet op Diensbillikheid in 1998 (Wet 55 van 1998) was 'n poging om die noodsaaklike verandering of transformasie in werksplekke wetlik af te dwing.

Die wetgewing oor diensbillikheid is in Augustus 1998 deur die Parlement aanvaar en deur pres. Nelson Mandela as wet onderteken op 16 Oktober 1998. Dit is onder meer daarop gemik om die bestuur van maatskappye meer verteenwoordigend te maak van alle bevolkingsgroepe in die land, die bevordering van vroue en die indiensneming van gestremdes.

"Die uiteindelige doel van diensbillikheid is om te verseker dat maatskappye die nasionale en streeksdemografie van ekonomies aktiewe mense uit die aangewese groepe in Suid-Afrika in alle werkskategorieë weerspieël" (Wet 55, 1998:12).

In die voorwoord tot Thomas en Robertshaw se boek, *Achieving Employment Equity*, skryf Harish C. Jain dat, saam met ander arbeidswetgewing en die Handves van Menseregte, die instelling van die nuwe wette stappe in die regte rigting was om die gevolge van apartheid in die werkplek uit te wis (1999: ii).

Jain glo met die nuwe wette sal gelyke kanse in die arbeidsomgewing gekweek word.

Diensbillikheid (Thomas en Robertshaw, 1999:ii) word algemeen beskou as 'n organisatoriese veranderingsstrategie wat ontwerp is om diskriminasie en onbevooroordeeldheid te voorkom. Dit word gedoen deur die identifisering en verwydering van hindernisse in aanstellingsbeleid en praktyke en in die kultuur van die organisasie, ook om 'n groter verteenwoordiging en beroepsverspreiding van mense uit die aangewese groepe te bewerkstellig.

Ook word voorsiening gemaak vir die toegang tot geleenthede in die werkplek, insluitende opleiding, ontwikkeling en die bevordering van mense uit die aangewese groepe.

Thomas en Robertshaw (1999:iii) wys daarop dat navorsing toon dat die diensbillikheidskoördineerder met hoë status in die bestuurshiërargie, relatief tot ander bestuurders, meer bereid is om bronne beskikbaar te maak en 'n invloed uit te oefen op die verandering in ras en geslagsamestelling van senior posisies.

Hulle meen voorts (1999:iv) dat diensbillikheid 'n hoogs emosionele onderwerp is. Mense bring hul eie agendas, aspirasies, hoop en vrese na dié debat. Om die kompleksiteit van die kwessies te bestuur, is 'n groot uitdaging vir sakeleiers op alle vlakke van maatskappye.

Overte sowel as koverte hindernisse tot diensbillikheid kan binne maatskappye bestaan. Vir die suksesvolle toepassing van diensbillikheid behoort sulke hindernisse vroegtydig vasgestel te word (Thomas en Robertshaw, 1999:iv).

2.3 Die Wet op Vaardigheidsontwikkeling (Wet 97 van 1998)

Die doelwit met die Wet op Vaardigheidsontwikkeling is onder meer om die vaardighede van werkers te verhoog. Dit moet ook die indiensnemingskanse van histories benadeelde mense wat nie vroeër genoegsame opleiding gehad het nie, verbeter (Wet 97, 1998:8).

Om dit te monitor en te bevorder, is 'n Nasionale Vaardigheidsgesag en 'n Nasionale Vaardigheidsontwikkelingsfonds, waartoe maatskappye geldelik bydra, gestig.

Sektorale vaardigheidsontwikkelingsowerhede (Setas) is in 2000 ingevolge die Wet op Vaardigheidsontwikkeling gestig en word gefinansier deur heffings van 1,5% op alle

salaris- en loonrekenings van sowat 120 000 maatskappye in die land. Hierdeur word jaarliks sowat R3,3 miljard ingesamel (Leuvennink, 2004b:2).

Die geld is bestem vir opleiding en vaardigheidsontwikkeling.

2.4 Die Wet op die Bevordering van Gelykheid en die Voorkoming van Onbillike Diskriminasie (Wet 4 van 2000)

Nog 'n wet, die Wet op die Bevordering van Gelykheid en die Voorkoming van Onbillike Diskriminasie van 2000, is daarop gemik om gelykheid in alle areas van sosiale aktiwiteit te bevorder.

Dit moet help om gelykheid te bring ten opsigte van die regte en vryhede van almal, om die waardes van nie-rassigheid te bevorder en om seksisme te probeer bekamp, soos vervat in seksie 1 van die Grondwet.

Dit is ook daarop gemik om onbillike diskriminasie te voorkom en om die menswaardigheid van alle Suid-Afrikaanse burgers te beskerm, soos vervat in seksie 9 en 10 van die Suid-Afrikaanse Grondwet.

Die wet maak ook voorsiening vir die instel van gelykheidshowe.

Die uitdaging om 'n gelyke samelewing te skep, geskied egter nie oornag nie en 'n lang pad lê nog voor, veral as die volgende statistiek (Jordi, 2002:2) in ag geneem word:

- In Suid-Afrika leef sowat 65% Afrikane in armoede en 41% is werkloos;
- Die armste 40% van Afrikaan-huishoudings (swart mense) het 'n daling van 20% in lewenstandaard tussen 1991 en 1996 ervaar;
- Afrikane se nasionale inkomste het stadig gegroei van 29,9% in 1991 tot 35,7% in 1996;
- Slegs 3% van die topbestuur by maatskappye is Afrikane;
- Top swart bestuur het gegroei van 2,3% en swart middelbestuur met 1,6% sedert 1994;
- Mans beklee steeds 70% van bestuurs-, professionele en tegniese poste;
- In 1999 het wit mans en vroue 84% van die bestuursposisies gevul en 83% is deur mans (van alle rasse) beklee.

2.5 Die Wet op die Raamwerk vir Voorkeurverkrygingsbeleid (Wet 5 van 2000)

Die regering se strategie om voorkeuraankope te doen van swart bemagtigingsmaatskappye, soos vervat in die Wetgewing op die Voorkeuraankope-beleidsraamwerk, word beskou as een van die beste maniere om sy bemagtigingstrategie af te dwing.

Dié wetgewing maak daarvoor voorsiening dat die aansoeke van maatskappye wat tender vir regeringskontrakte vir 90% geëvalueer word op grond van prys en ander faktore, terwyl bemagtiging 'n gewig van 10% dra.

“Die regering se planne om sy swart ekonomiese bemagtigingstrategie (SEB-strategie) af te dwing deur voorkeuraankope, is reeds besig om 'n rimpel-effek te hê. Die regering se wortel-benadering tot breë bemagtiging is eenvoudig: bemagtig jou maatskappy, dan trek jy voordeel uit die toekenning van tenders en voorkeuraankope, bemagtig jou maatskappy nie, sal jy maar die kommersiële prys moet betaal. En selfs klein maatskappye is vriendelik, maar ferm onder druk om te transformeer”(Le Roux, 2003:2).

2.6 Die gebalanseerde telkaart vir swart bemagtiging (Wet op Breë Swart Ekonomiese Bemagtiging van 2003)

Ingevolge die Wet op Breë Swart Ekonomiese Bemagtiging (SEB) word vordering met bemagtiging gemeet aan die hand van verskeie kriteria in 'n sogenaamde telkaart. Van hierdie kriteria is investering in en die aankoop en verkryging van goedere en dienste van swart maatskappye (50,1% of meer swart eienaarskap) of swartbemagtigingsondernemings (25,1% swart eienaarskap).

Die telkaart is uitgereik deur die Departement van Handel en Nywerheid en is gebaseer op die Wet op Swart Bemagtiging van 2003. Dit is ontwerp om bemagtigingsaksies van maatskappye en instansies binne bepaalde tye te meet en te beloon en word wyd deur die sakesektor gesteun (Leuvennink, 2004a:2).

Die telkaart (addendum B) bestaan uit vier komponente:

- Direkte bemagtiging tel 30% (wat insluit in watter mate histories benadeelde mense deelneem aan aandeelhouding en uitvoerende bestuur);

- Hulpbronontwikkeling en diensbillikheid: 'n analise van diensbillikheid (10%) en vaardigheidsontwikkeling (20%);
- Indirekte bemagtiging (hoe gevorder word met voorkeuraankope (20%) en die skepping van nuwe ondernemings (10%);
- Residueel (eie bemagtigingsaksies, 10%).

'n Totale telling van 65% word as goed beskou, dit wil sê die maatskappy is 'n goeie bydraer tot SEB. 'n Telling van 40% tot 64,9% word as bevredigend beskou en onder 40% is dit beperkend (Koornhof, 2004:24).

Business Unity SA, die verenigde stem van die georganiseerde sakesektor in Suid-Afrika, het die bemagtigingstelkaart verwelkom en gesê die sakesektor ondersteun die Wet op Breë Swart Ekonomiese Bemagtiging, asook regstellende aksie ten volle nadat daar in die onderhandelingsraad Nedlac met die regering en die arbeidsektor daaroor onderhandel is (Leuvennink, 2004a:2).

Business Unity SA meen dat swart bemagtiging en regstellende aksie noodsaaklik is om 'n swart middelklas te vestig, wat self tot groei, werkskepping en armoedeverligting sal bydra (Leuvennink, 2004a:2).

2.7 Die gevolge van die gebalanseerde telkaart en die wette en die vereistes wat dit aan Media24 stel

Die bemagtigingstelkaart het 'n praktiese instrument verskaf waarmee maatskappye hulself kan meet om vas te stel hoe hulle vaar ten opsigte van die regering se standaarde vir swart ekonomiese bemagtiging. Dit help die maatskappye ook om te bepaal hoe hulle teen mekaar vaar en dit help die regering om vas te stel hoe vorder die verskillende sektore in die land met swart ekonomiese bemagtiging (Koornhof, 2004:21).

Omdat 'n handves vir die media en drukkersbedryf nog nie aanvaar is nie (in die mynbou, die finansiële sektor en petroleum- en vloeibare brandstofindustrie is dit wel) is die gestandaardiseerde telkaart 'n handige meetinstrument vir Media24.

Die telkaart help die maatskappye ook om SEB-ontwikkeling oor 'n bepaalde tyd te meet.

Media24, soos ander maatskappye, kan hiervolgens werklike getalle gebruik om te bepaal waar die maatskappy staan ten opsigte van ander maatskappye in die algemeen en ook ten opsigte van ander media-instellings. In die lig van die inligting wat

maatskappye uit die jaarlikse syfers bekom, kan 3 tot 5 jaarplanne opgestel word wat hulle in staat gaan stel om jaarlikse SEB-teikens te bereik.

Die Wet op Diensbillikheid was spesifiek daarop gemik om gelykheid in werkplekke te skep en onbillike diskriminasie uit te skakel en het die vereiste aan werkgewers gestel om regstellende aksie toe te pas. Werkgewers wat onder die wet val, moet die bevordering van swart werkers, vroue en gestremdes versnel om daardeur die skewe situasie in werksplekke te help regstel (Wet 55, 1998:2).

Ingevolge dié wet moet die staatsdiens, munisipaliteite en werkgewers met meer as 50 werknemers in diens jaarliks 'n gelyke indiensnemingsplan aan die Departement van Arbeid voorlê.

Dié plan moet mikpunte aandui waarvolgens die maatskappye hul werknemersamestelling sou verander om dit meer verteenwoordigend te maak, veral ten opsigte van bestuursposisies (Wet 55, 1998:18).

Dié wet maak voorsiening vir boetes van tot R900 000 vir maatskappye wat in gebreke bly om die vereistes na te kom (Wet 55, 1998:52).

Dit was van die begin duidelik dat daar vir die meeste “wit” ondernemings 'n lang pad voorlê.

Die Federasie van Unies van Suid-Afrika (FEDUSA), sê 'n analise van die gelykheidsplanne van maatskappye wat by die Departement van Arbeid ingedien is, toon daar het geen beduidende verbetering in die status quo van senior bestuursposisies in die werkplek plaasgevind sedert die wet in 1998 aanvaar is nie (Jordi, 2002:29).

Odendaal (2000:38) wys daarop dat die nasionale statistiek in 2000 getoon het dat wittes steeds 96,4% van die top bestuursposisies in Suid-Afrika beklee het.

“There has only been an increase of 2,3% regarding the appointments of black people to senior management positions.”

Dit klop met 'n berig in *Rapport* (Van Rooyen, 2003:4) waarin gemeld word dat “baie min maatskappye” die kwotas bereik het wat hulle gestel het in hul gelyke-indiensnemingsplanne.

Dit blyk ook uit die jaarverslag van die Kommissie vir Billike Indiensneming, wat in Julie 2004 bekendgemaak is, dat die land van 2000 tot 2002 bitter min vordering met regstellende aksie gemaak het (Van Rooyen, 2004:5).

Die vakverbond Cosatu beweer ook dat werkgewers dikwels nog hul

indiensnemingsbeleid as hul eie private saak beskou, luidens 'n dokument getitel: "Employment Equity: An introductory workshop for trade unionists" (Jordi, 2002:29).

Die dokument lui dat 'n minderheid werkgewers die ekonomiese en menslike bronpotensiaal van regstellende aksie as vaardigheidsontwikkeling beskou.

Die vakbond sê werkgewers was aanvanklik bevrees om tot regstellende aksie gedwing te word uit vrees vir die "verlaging in standaarde" (Jordi, 2002:30).

Hulle is egter nou meer gelukkig noudat die Wet op Diensbillikheid van hulle vereis om dit toe te pas teenoor diegene wat "toepaslik gekwalifiseerd" is (Wet 55, 1998, seksie 15.1). Werkgewers kry hierin 'n groot mate van mag om te besluit wie is "toepaslik gekwalifiseerd" (Jordi, 2002:29).

Oor die kwessie van wit vrese vir regstellende aksie, sê Wingrove (1995:16) dit moet aangespreek word en wittes moet aangemoedig word om te verstaan dat elke werknemer voordeel kan trek uit die krag wat in diversiteit bestaan.

Volgens haar sou dit selfs moontlik kon wees om 'n forum vir interaksie tussen rassegroepe in te stel om dié doelwit te help bereik.

Die Wet op Vaardigheidsontwikkeling dwing maatskappye om aan te dui hoeveel geld bestee word aan opleiding en ontwikkeling van werknemers, maar veral van histories benadeeldes. Media24 moet ook in sy werksplek vaardigheidsplanne en in sy opleidingsverslag soos deur die wet vereis, aandui hoeveel geld bestee word aan vaardigheidsontwikkeling (Wet 97, 1998:8).

Daarin moet ook aangetoon word watter persentasie van die maatskappy se salarisrekening bestee word aan die vaardigheidsontwikkeling van swart werknemers, asook aan vaardigheidsontwikkeling in die algemeen (Wet 97, 1998:16).

Die Wet op die Raamwerk vir Voorkeurverkrygingsbeleid dwing maatskappye om aankope te doen van ander handelaars in swart besit of met beduidend swart aandeelhouding, of vroue en gestremdes as aandeelhouers (Wet 97, 2000:5).

Die hoogste tenderprys word dus nie meer outomaties aanvaar nie, maar die werklike tenderprys word bereken op grond van 'n voorgeskrewe formule waarin ras, geslag en gestremdheid 'n rol speel.

2.8 Samevatting

Media24 en alle ander maatskappye, ook staats- en semi-staatsinstellings, word deur bogenoemde wette gebind. As die maatskappye of die instellings in gebreke bly om die wette na te kom, kan dit tot geldelike verliese lei. Penalisering, soos die Wet op Diensbillikheid se boetes van tot R900 000 of deur die weerhouding van staatskontrakte aan maatskappye, kan op oortredings volg.

In dié verband skryf Salie de Swardt, besturende direkteur van Media24, in Maart 2002 aan Media24-werknemers in 'n brief wat met verloop van die maatskappy volledig as Addendum C aangeheg word:

“Die afgelope twee jaar reeds moes ons ingevolge bestaande wetgewing amptelik verslag doen oor ons optrede in dié verband (regstellende aksie en swart bemagtiging) en ons planne vir die toekoms bekend maak. Wat dit betref, het ons geen keuse nie” (De Swardt, 2002).

Met die telkaart vir breë swart ekonomiese bemagtiging beskikbaar, kan Media24 ook jaarliks 'n duidelike prentjie verkry van die mate waarin die maatskappy aan die transformasievereistes voldoen.

Die jongste oudit van Media24 waarin bepaal word hoe die maatskappy vaar ingevolge dié telkaart, word in seksie 5 bespreek.

3. Teoretiese Raamwerk

In hierdie hoofstuk word gekyk na teorieë oor regstellende aksie, die teoretiese onderbou daarvan en aspekte wat die lesse inhou vir die toepassing daarvan in Media24 en ander maatskappye in Suid-Afrika. Enige studie oor transformasie sonder deeglike besinning oor regstellende aksie – die mees omstrede aspek van transformasie – sou 'n gebrekkige studie wees.

3.1 Verskillende teorieë oor regstellende aksie

"Doelbewuste ... aksie sal geneem moet word om die nalatenskap van apartheid reg te stel."

Dit was die woorde van eerw. Frank Chikane, direkteur-generaal in die kantoor van die presidensie, in sy voorwoord tot Herbert (1994:xix).

Regstellende aksie is een manier waarop mense uit die aangewese groepe (bv. swart mense, vroue en gestremdes) gouer opgang in maatskappye kan maak. Dit is 'n integrale deel van die diensbillikheidsplan en teikens moet gestel word vir elke afdeling en vir maatskappye as geheel.

Navorsing in Amerika het getoon dat die stel van regstellende aksie-teikens die enkele beste aanduiding is van die werklike aanstelling van mense uit aangewese groepe (Thomas & Robertshaw, 1999:iii).

Herbert beskryf die term so:

"Regstellende aksie het sy wortels in die idee om voorkeur te gee of eerste voorreg te gee aan diegene wat voorheen benadeel of gemarginaliseerd was" (1994:1).

Maar, meen hy, dit gaan baie afhang van hoe die sakesektor dié verandering hanteer (Herbert, 1994:1).

"As dit (regstellende aksie) op 'n sakegrondslag benader, beoordeel en hanteer, is daar baie hoop vir die korporatiewe sektor en die belangrikste vir die swart bestuurder en alle ander swart werknemers."

Volgens Human (1997:7) word regstellende aksie vandag wyd as 'n "noodsaaklike euwel" beskou. Maar dis ook 'n pro-aktiewe meganisme vir die werwing en ontwikkeling van bevoegde individue (Human, 1994:7).

Dit moet egter nie as 'n meganisme beskou word om die bevordering van wit mense te keer nie, maar as 'n proses om die wanbalanse reg te stel. Daar bestaan egter steeds vrese dat regstellende aksie en transformasie oor die algemeen kan lei tot die verlaging in standaarde, 'n nuwe soort diskriminasie (teen wittes) en die algemene siening dat wit mense plek sal moet maak vir minder bevoegde kandidate uit die aangewese groepe (Human, 1994:3).

Sou dit lei tot die verlies van werketiek, gaan dit die uiteindelijke agteruitgang van die ekonomie veroorsaak (Herbert, 1994:10).

Herbert redeneer dat baie korporatiewe hoofde en ander besluitnemers agter dié vrese en skewe sienings skuil. Ook dat daar min of geen kommunikasie bestaan nie tussen die top (wit) bestuur en die swart middel en junior bestuur oor die ander persoon se opinie van regstellende aksie (1994:10).

Herbert redeneer dat, as daar twee kandidate is vir 'n pos, die een 'n wit persoon met die "maksimum" kwalifikasies en die ander 'n swart persoon met die "minimum" kwalifikasies en laasgenoemde word aangestel, dit as diskriminasie beskou kan word.

Maar dit is "nodige" diskriminasie ("necessary' discrimination").

"Ek glo dat selfs 'n dekade van omgekeerde diskriminasie nie die diskriminasie van die vorige vier dekades ongedaan gaan maak nie" (Herbert, 1994:29).

Herbert noem dit ook positiewe diskriminasie. Die positiwiteit daarvan word verkry uit die tydelikheid daarvan. Die hart van suksesvolle regstellende aksie, meen hy, lê daarin dat dit die rykdom van al die land se menslike hulpbronne ontsluit. Dit word bereik deur die uitdagende taak om die bronne te identifiseer en te ontgin.

Herbert was ook lank voor daar sprake was van die Wet op Diensbillikheid ten gunste van die vasstelling van teikens om te verseker dat die Suid-Afrikaanse raadsale van maatskappye die demografie van die land weerspieël. Inderwaarheid het hy in 1994 al geredeneer dat wetgewing wat nie maatskappye gaan dwing om teikens in te stel om hul personeelsamestelling "reg" te kry nie, gelyk is aan geen wetgewing (1994:81).

Herbert redeneer ook dat maatskappye hul beleid oor regstellende aksie behoort te

verduidelik as 'n strategiese sakeplan (1994:73).

"Wanneer meer en meer wit mense blootgestel word aan die sakesin van regstellende aksie, sal die weerstandsvlakke verminder en selfs later verdwyn" (Herbert, 1994:73).

Herbert meen bestuurders het 'n plig om die verwagtinge van swart werknemers aan te spreek deur aan hulle te toon waar hulle in die maatskappy is en wat hulle behoort te doen om aan te beweeg (Herbert, 1994:73).

Maar Human (1993:v) meen regstellende aksie behoort te gaan oor die ontwikkeling van swart mense en vroue, maar nie ten koste van bevoegde wit mans wat reeds deel is van die maatskappy nie.

Dus: dit moet gelyke geleenthede skep en nie omgekeerde diskriminasie wees nie.

Sy beskou dit as 'n tydelike ingreep wat ontwerp is om gelyke indiensneming te bewerkstellig sonder om standaarde te verlaag en sonder om die beroepskanse of beroepsverwagtinge van bevoegde lede van die organisasie te beduiwel (Human, 1993:v).

Regstellende aksie moet beskou word as 'n meganisme om die poel van talent vir ontwikkelingsdoeleindes te verhoog. Die verantwoordelikheid van ontwikkeling moet egter nie slegs dié van die afdeling vir menslike hulpbronne wees nie, maar van elke lynbestuurder wat opgelei moet word om 'n diverse personeelkorps te bestuur.

Human meen ook die ontwikkeling van swart mense en vroue moet deel vorm van 'n algemene ontwikkeling van mense binne 'n organisasie (Human, 1993:13).

Die ontwikkeling van mense behoort 'n sleutel-strategiese doelwit te wees en die top-bestuur behoort aktief verbind te wees tot die implementering en monitering daarvan.

Human noem nog 'n kwessie wat ook deur die Wet op Diensbillikheid aangespreek word, en dis die feit dat daar teen vroue gediskrimineer word in die werksituasie (1993:40).

Vroue in bestuursposisies het gewoonlik minder mense wat onder hulle werk, hulle verdien minder, ervaar jaloesie van hul gelykes en het minder ondersteuningsdienste. Baie voel ook onderskat en verveeld. Daarby het vroue ook 'n veel laer selfbeeldwaarde gerapporteer as mans (Human, 1993:40).

Human beklemtoon ook die belangrikheid van 'n kommunikasieplan ten opsigte van

die regstellende aksieproses:

"A communication plan is vital to the affirmative action process" (1993:49).

So 'n plan word ook deur die Wet op Diensbillikheid voorgeskryf. Aangewese werkgewers behoort met hul werknemers te beraadslaag oor regstellende aksie-maatreëls (Wet 55, 1998:18).

Human skryf alle werknemers behoort ingelig te wees van die inhoud van 'n regstellende aksie-strategie en hul eie verantwoordelikheid in dié verband. Elke werknemer behoort te weet in watter mate opleiding en ontwikkeling nodig sou wees om aan die verantwoordelikheid te voldoen (Human, 1993:49).

Human meen dit is ook belangrik vir top bestuur om die indruk te skep dat hulle glo dat swart persone net so bevoeg is as wit werknemers, dat vroue net so bevoeg is as mans, en om negatiewe stereotipering te verminder (Human, 1993:50).

Sy meen selfs bestuurders behoort verantwoordelik gehou te word (tensy hulle werklik die teendeel kan bewys) as swart werknemers en vroue misluk (Human, 1993:50).

Die eerste stap om diversiteit te bestuur, volgens Human, is om jouself te bestuur. Dit is deur die bestuur van jou eie vooroordele en stereotipering en om bewus te raak van die subtiele wyses waarop die selfvertroue en selfwaarde van diegene met wie jy saamwerk, dikwels afgebreek word.

"Vordering en standarde hang af van die mate waarin latente potensiaal en vermoëns, motivering en entoesiasme ingespan kan word" (Human, 1993:50).

Bestuurders sal dit nie bereik as hulle nie hul rolle in die ontwikkelingsproses besef nie, asook die mate waarin hulle 'n omgewing skep waarin mense kan groei en ontwikkel nie (Human, 1993:78).

Ramphela (1995:7) meen om demokrasie vir gewone Suid-Afrikaners 'n werklikheid te maak, moet daar met die oorblyfsels van die verlede gehandel word.

Sy verwys na 'n kwessie wat vandag 'n netelige vraag vir menige wit Suid-Afrikaner geword het: Hoe lank regstellende aksie gaan voortduur. Uit veral regse politieke kringe is daar telkens oproepe dat 'n sononderklousule vir regstellende aksie ingestel moet word.

Ramphela meen regstellende aksie-programme kan slegs vir vyf, tien of vyftien jaar geld.

"Geen samelewing kan... (dit) eindeloos volhou sonder om permanente klowe tussen sy burgers te vestig nie" (1995:7).

Guernsey (1997: 47) sê in Amerika bestaan daar dalk groter meningsverskil oor rassisme as oor regstellende aksie. As rassisme egter steeds 'n kulturele werklikheid is, is die behoefte aan regstellende aksie maatreëls steeds nodig.

"As dit egter nie meer bestaan nie, behalwe in geskiedenisboeke, het regstellende aksie sy doel gedien" (Guernsey, 1997:47).

Sy haal 'n Amerikaanse skrywer, Ann Morrison, aan wat in haar boek "Breaking the Glass Ceiling" waarsku oor die regering se rol in regstellende aksie. Morrison skryf as die regering terugstaan vir regstellende aksie inisiatiewe, maatskappye dit agterweë gaan laat.

"... because it's difficult and it's draining. The progress that has been made is still fragile" (Guernsey, 1997:17).

Sy sê ondersteuners van regstellende aksie vra ook as wit mans werklik die groot slagoffers daarvan is, hoekom is daar steeds 'n dubbelsyfer werkloosheid in die Afro-Amerikaanse gemeenskap? Hoekom beklee so min vroue senior posisies? En hoekom verdien vroue in uitvoerende posisies sowat 'n derde minder as wat hul manlike eweknieë in dieselfde poste verdien? (Guernsey, 1997: 18).

3.2 Samevatting

Uit bogenoemde studie word 'n paar kriteria gestel waaraan Media24 gemeet kan word ten opsigte van regstellende aksie.

Byvoorbeeld: Word regstellende aksie-teikens in die maatskappy gestel? Word dit op 'n sakegrondslag aangepak en gesonde sakebeginsels steeds nagestreef?

Benewens die wetlike vereistes, beklemtoon Herbert (1994:11), sowel as Human (1993: 49) die belangrikheid van 'n kommunikasieplan ten opsigte van regstellende aksie. Onder meer dat daar kommunikasie moet bestaan tussen topbestuur, middelbestuur en junior bestuur oor dié kwessie. 'n Geldige vraag behoort dus te wees of in Media24 sulke kommunikasie bestaan.

Vir Human is dit belangrik dat werknemers ingelig moet wees oor die regstellende aksie-strategie by maatskappye. Die gevolglike vraag is dus of werknemers by Media24 op hoogte is van so 'n strategie.

Herbert (1994: 73) se standpunt is dat meer wit mense oortuig moet word van die sake sin van regstellende aksie. 'n Mens kan dus vra: Sien wit werknemers van die maatskappy die sake sin daarvan in?

In watter mate ontwikkel Media24 sy poel talent uit die swart geledere en onder vroue? Word dit gedoen ten koste van bevoegde wit mans wat reeds deel is van die maatskappy?

'n Belangrike vraag wat beantwoord moet word, is of die topbestuur van Media24 verbind is tot die implementering en monitering van regstellende aksie en in watter mate hulle glo dit is die regte ding om te doen.

4. Literatuurstudie oor transformasie

4.1.1 Inleiding

Die leierskap wat transformasie moet deurvoer, moet begrip hê vir die wyse waarop verandering mense affekteer en watter stappe nodig is om die denkpatrone van mense te verander.

Reed (2003:2) meen die doel van transformasie is om 'n struktuur, kultuur en strategie te verander. Dit moet onderskei word van aanpassing of verbetering van sosio-politieke en ekonomiese konstruksies.

Hy meen dit was nie moontlik om apartheid te hervorm nie. As 'n sosio-politieke en ekonomiese konstruksie moes dit verwyder word .

Voorts is teenstand teen transformasie van 'n bepaalde aard. Daarom moet die ingrype ook van 'n bepaalde aard wees.

Apartheid of rasseskeiding was 'n politieke en sosiale beleid waardeur die wit man verhef is tot 'n superieure wese. Om dié superioriteit te bereik, moes die wit man homself sien as superieur op sosio-ekonomiese gebied. Daarom moes hy eienaarskap neem van die land se ekonomiese bedrywighede, wat aan die swart man as arbeider of dienaar werk verskaf (Reed, 2003:4).

Omdat die wit man ingevolge die rasse-ideologie gedink het en wit superioriteit biogeneties geregverdig het, het hy die sosio-ekonomiese belange van wit mense só hoog geag dat hy swart mense as sosio-ekonomiese minderes beskou het (Reed, 2003:4).

Die vlak van wit bevoorregting en rassediskriminasie was daarom dwarsdeur Suid-Afrika gevestig. Maar deur die meerderheid van die bevolking politieke regte te ontnem en hulle eintlik as 'n etniese minderheid te beskou, het die legitimiteit van die wit apartheidsregering in gedrang gekom (Reed, 2003:4).

Dié situasie het verander met die bereiking van 'n politieke skikking en die land se eerste demokratiese verkiesing in 1994 waardeur 'n nuwe regering die beheer oorgeneem het, en daarmee saam, was daar 'n behoefte aan transformasie op feitlik elke vlak van die samelewing.

4.1.2 Die aard van transformasie

'n Bruikbare definisie vir transformasie is om dit te interpreteer as 'n proses wat beweeg van een toestand na 'n ander en dat slegs diegene wat aanpasbaar is, gaan oorleef (Reed, 2003:13).

“Geen mens is onaangeraak deur transformasie nie”(Reed, 2003:13).

Volgens Reed (2003:13) geskied transformasie op twee maniere, naamlik proaktief en reaktief. Proaktiewe transformasie is die antisipering van transformasie, die erkenning aan die behoefte aan die implementering van die vereiste verandering en om dié verandering te beskou as 'n geleentheid in 'n nuwe omgewing (Reed, 2003:13).

Die reaktiewe benadering word beskou as 'n “aanpas of sterf”-benadering. Dit is nie noodwendig 'n negatiewe vorm van transformasie nie, maar dit stel die lede voor 'n bepaalde keuse (Reed, 2003:14).

In dié benadering word verhoogde druk op werknemers geplaas en dit affekteer die vereistes wat aan hulle gestel word. Dié vereistes is dikwels vaag en konflikterend en word soms gekenmerk deur beperkte leiding, onrealistiese spertye, te veel inligting en irrelevante inligting (Reed, 2003:14).

Werknemers, meen Reed (2003:14), reageer op twee maniere op dié vereistes. Hulle beskou dit óf as 'n bedreiging, óf as 'n uitdaging. Dis daarom nie vreemd dat sommige mense soms sterk weerstand teen verandering bied nie.

“Mense is bang vir die onbekende. Hulle is bevrees om dit uit hul gemaksones te waag” (Reed, 2003:15).

Maar verandering kan nie plaasvind net ter wille van verandering nie. Dit moet 'n strategie wees om 'n doel te bereik. Volgens Reed (2003:16) is daar gewoonlik 'n “mag van buite” wat organisatoriese verandering dryf.

In Suid-Afrika is dié mag onder meer die druk om 'n nie-rassige samelewing en sake-omgewing te skep en die wetlike transformasievereistes waaraan organisasies moet voldoen. Organisasies kom dus voor sosio-politieke en ekonomiese uitdagings te staan waarop hulle moet reageer (Reed, 2003:16).

4.1.3 Soort transformasie

Reed sê verandering kan op twee maniere geskied. Deur “eerste-orde” verandering (deur konformerende strategieë) waarin die struktuur, kultuur en waardes van die organisasie dieselfde bly. Dit is dus nie-fundamentele verandering. “Eerste-orde verandering” kan die probleem vererger omdat die verandering ... ’n “nie-eindigende sirkel behels”(Reed, 2003:16).

Die alternatief is “tweede-orde” verandering. Dit behels transformerende strategieë en is meer dinamies en radikaal.

“Die doel hiervan is om transformasie te bring, nie binne die grense van ’n bestaande stelsel nie, maar om die stelsel te transformeer.

Tweede-orde verandering transformeer die organisasiekultuur, struktuur, waardes en vorm” (Reed, 2003:17).

By dié soort verandering verander die mens eers voordat dit in aksie omgesit word. Dit beïnvloed ook die organisasiekultuur. Om organisatoriese transformasie te bewerkstellig, moet ’n mens eers die huidige kultuur identifiseer om dit te verstaan en die “gom” ontdek wat dit aanmekaar hou (Reed, 2003:19).

Volgens Reed (2003:20) is regstellende aksie ’n “program” wat poog om transformasie te versnel, terwyl dit die ongelykhede van die verlede probeer regstel, maar dit bring nie strukturele verandering of tweedevlak transformasie nie.

Reed (2003:20) verwys na ’n aanhaling uit “An ordinary country”, ’n boek van dr. Neville Alexander, direkteur van die projek vir die studie van alternatiewe onderwys in Suid-Afrika aan die Universiteit van Kaapstad. Daarin sê Alexander dat ’n beleid van regstellende aksie kan slaag as dit regstreeks gekoppel word aan vorige diskriminasie wat op velkleur (of geslag of gestremdheid) gebaseer is en as dit beperk word tot een of twee generasies. Reed (2003:20) meen voorts die Suid-Afrikaanse regering se beleid om ekonomiese groeistrategieë en heropbou en ontwikkeling te kombineer, het bygedra tot die transformasieproses.

Hy meen egter transformasie-strategieë moet verandering versnel buite die konteks van die politieke arena (Reed, 2003:22).

“Dis in die belang van alle Suid-Afrikaners, ryk en arm, wit en swart, dat 'n goed gebalanseerde en wel uitvoerbare visie van transformasie daarin sal slaag om van Suid-Afrika 'n wenland te maak” (Reed, 2003:22).

Hy meen daar bestaan geen kitsklaar resep vir die implementering van transformasie nie. Dat die oplossing vir organisasies dalk is om oor 'n lang termyn vol te hou met verandering (Reed, 2003:22).

4.1.4 Leierskap in die transformasieproses

Leierskap speel 'n verneme rol in die veranderingsproses. Dit is die taak van die leierskap om toe te sien dat die organisasie se veranderingsproses suksesvol uitgevoer word. Maar dis nie die plig van 'n enkele leier nie.

“Verandering is 'n kollektiewe poging” (Reed, 2003:24).

Reed (2003:24) meen in die vroeë stadia van transformasie sal die kollig val op die leier wat die proses aanvoer. 'n Transformerende leier sal egter sy kollegas bemagtig om hul individuele skeppendheid aan te moedig. Hy/sy sal deursigtig wees in die besluitneming en maatskappybeleid en prosedures soek wat nie die organisasie sal kniehalter nie.

“So, die bemagtiging is nie in die leier gesetel nie, maar in die instelling. Die transformerende leier sal transformerende leierskap weggee (Reed, 2003:24).

4.1.5 Fases in transformasie

Reed (2003:24) haal Sonia Bendix (“Industrial relations in the new South Africa”) aan wat die transformasieproses in fases verdeel. Fase een is wanneer die maatskappy se uitvoerende hoof bewus raak van die behoefte aan

verandering. As die aanvoerder, moet hy volkome verbind wees tot die proses. Hy moet ander in gesagsposisies daarvan bewus maak. Omdat die grootste teenstand teen transformasie sal kom van diegene in magsposisies, moet transformasie-werksessies gehou word waar teenstanders van die proses geleer word om hul siening te verander.

“Hulle sal nuwe maniere van dink moet aanleer om nuwe probleme op te los. Diegene met fundamentele besware sal uiteindelik uitgesluit moet word omdat hulle die proses kan laat ontspoor (Reed, 2003:25).

Fase twee is wanneer die inisiatief openbaar gemaak word, met 'n verklaring van voorneme deur die bestuur. Hierna vind 'n indaba van alle belangegroepe plaas.

“Die doel daarvan is om steun, verbintenis en vertroue te bou. Dit kan nie gedoen word voordat alle deelnemers 'n duidelike en eerlike selfondersoek gedoen het en die foute van die verlede erken nie (Reed, 2003:25).

Reed (2003:25) meen dat die bestuur en die werknemers openlike debat oor die kwessie moet verwelkom en areas van ontevredenheid identifiseer.

“Alle partye sal moet saamstem om weg te beweeg van bestaande standpunte en paradigmas en 'n nuwe, betekenisvolle verhouding moet betree. Tydens dié fase is dit belangrik dat die beginsels van demokrasie, deursigtigheid en verantwoordbaarheid duidelik gevestig word” (Reed, 2003:25).

Omdat een indaba nie voldoende gaan wees nie, moet die proses deurentyd geëvalueer word.

“Slegs sodra 'n basiese kulturele skuif plaasgevind het, kan verdere inisiatiewe ten opsigte van transformasie onderneem word” (Reed, 2003:25).

Die derde fase behels 'n gesamentlike vestiging van 'n visie en missie vir die organisasie en die vasstelling van realistiese, maar tog ambisieuse doelwitte. Hierna moet almal in die organisasie betrek word. As hulle dit nie ondersteun nie, sal alle pogings tevergeefs wees. Volgens Reed (2003:25) sal die veranderingsproses in bestaande organisasies waarskynlik begin met die desentralisasie en afwenteling van mag, besluitneming en verantwoordelikheid tot op die laagste vlak moontlik.

Reed (2003:25) meen die transformasieproses sal jare neem om te voltooi. Terwyl dit voortgesit word, is gereelde evaluering daarvan belangrik.

4.1.6 Teenstand teen transformasie

Omdat verandering gewoonlik die status quo versteur, is weerstand moontlik.

“...selfs diegene wat vernuwing steun, sal meen die een of ander aspek van hul kulturele of sosiale identiteit word uitgedaag en dat hul professionele of sielkundige gemaksones betree word” (Reed, 2003:27).

Volgens Reed (2003:28) is dit ook belangrik dat 'n outokratiese bestuurstyl vermy word wanneer verandering geïmplementeer word. Dit is duidelik dat die verhouding tussen werkgewer en werknemer belangrik is vir effektiewe transformasie. Daarom moet individue só bestuur word dat hulle gemaklik voel met hul integrasie in die organisasie. Hulle moet voel dat hulle inpas, dat hulle aan die organisasie behoort en 'n bydrae maak (Reed, 2003:28).

Bestuurders sal bewus moet wees van die implikasies van verandering en hoe om dit te hanteer. Hulle gaan nuwe vaardighede, vermoëns en 'n nuwe bestuurstyl benodig. Hulle sal ook moet begryp hoe om 'n nuwe organisatoriese kultuur te skep en te onderhou.

Reed (2003:30) meen weerstand teen verandering is 'n natuurlike verskynsel. Sommige benodig meer hulp as ander. Dit kan ook aanvaar word dat elke lid van 'n organisasie op 'n manier sal optree wat sal bydra tot die bereiking van sy of haar persoonlike doelwitte (Reed, 2003:30).

As die voorstelle vir verandering bots met hul doelwitte, sal so 'n persoon waarskynlik weerstand bied. Sommige sal ook weerstand bied omdat hulle nie die beplande doelwitte, meganismes en gevolge van sekere veranderinge verstaan nie. Dit gebeur gewoonlik wanneer daar 'n gebrek aan vertroue bestaan tussen partye wat betrokke is by die instel en aanvaarding van die veranderingsproses, meen Reed (2003:30).

Weerstand kom ook voor as die lede nie oor genoeg inligting beskik oor die voorgenome verandering nie en hulle gevolglik verskil oor die voordele wat dit inhou.

Volgens Reed (2003:32) speel konserwatisme ook 'n rol. Dit kan óf polities, óf kultureel óf intellektueel van aard wees. In laasgenoemde geval beskou die lede hul kennis en vaardighede as voldoende. In sommige gevalle beskou die lede dus die verandering as 'n bedreiging vir hul kennis en vaardighede en neig hulle om die status quo te handhaaf.

Reed (2003:32) meen die bestuur van die organisasie moet probeer vasstel wat die oorsake van die weerstand is en daarvolgens optree.

4.2 'n Studie oor transformasie in die Suid-Afrikaanse media

Volgens Du Plessis (2000:2) was die uitdaging in Suid-Afrika ná 1994 om 'n nuwe nasionale identiteit te vestig. Hierin speel die media 'n verneme rol omdat dit 'n definisie van ras konstrueer en bepaalde persepsies aan die publiek oordra (Du Plessis, 2000:2).

Hy meen 'n meer positiewe rol wat die media kan speel, is om 'n begrip van identiteit te konstrueer, gebaseer op die siening dat die mens geskiedkundig en kultureel gevorm word en geskaaf word in komplekse "...interaksie met verskeie en diverse gemeenskappe" (Du Plessis, 2000:2).

Maar die media staan dikwels in die spervuur en Du Plessis (2000:3) verwys na die kritiek van linksgesinde kommentators op die media in Suid-Afrika. Onder meer, word gesê "hoe meer dinge verander, hoe meer bly dit dieselfde". Hy verwys ook na die Media Workers Association se mening dat niks in die media verander het nie en dié van die Black Lawyers Association dat die politieke agenda van die media nie verander het nie, ondanks "onlangse" veranderinge in eienaarskap (Du Plessis, 2000:3).

Ook uit die hoogste kringe in die ANC is die media al in die verlede gekritiseer oor die gebrek aan transformasie. Mnr. Nelson Mandela, toe nog ANC-president en president van Suid-Afrika, het op 16 Desember 1997 by die party se nasionale konferensie in

Mafikeng gesê die oorgrote deel van die massamedia het hulself as opposisie teenoor die ANC opgestel (Du Plessis, 2000:33).

Hy het voorts gesê die media misbruik die dominante posisie wat dit bereik het danksy apartheid en dat dit 'n veldtog voer teen verandering en die agente van verandering.

“To protect its own privileged position, it does not hesitate to denounce all efforts to ensure its own transformation” (Du Plessis, 2000:33).

Hy het twee dae later sy toespraak opgevolg in 'n televisie-onderhoud en na die bruin redakteurs van die Independent Newspaper-groep verwys as “tokens”.

“As long as these newspapers are owned by a white conservative minority, those promotions are simply tokens without power” (Du Plessis, 2000:33).

Moegsien Williams, redakteur van die *Cape Times* en voorsitter van die Suid-Afrikaanse Nasionale Redakteursforum (Sanef), het Mandela hierna versoek om “tokenism” te definieer.

Williams het gesê dat transformasie, soos vir die regering, 'n moeilike proses is. Om byvoorbeeld koerantpersoneel te vind om die demografie in nuuskantore reg te stel, gaan nog lank neem.

Twee jaar later, in 1999, het die ANC in sy jaarverslag verklaar dat, ná vyf jaar van demokrasie, niks in die media verander het nie.

“The ANC is still faced with a primarily hostile press corps as part of the media is still primarily owned and controlled by antagonistic forces with minority interests” (Du Plessis, 2000:3).

Die kritiek was nie net gemik teen media-eienaarskap nie, maar ook teen media-inhoud. Die Suid-Afrikaanse Menseregtekommissie (MRK), wat rassisme in die media ondersoek het, het bevind dat dit rasse-vooroordeel reflekteer. Die MRK het die media versoek om van tyd tot tyd by joernaliste sensitiwiteit te kweek oor die wyse waarop rassisme in hul kopie kan beland (Du Plessis, 2000:21).

In sy ondersoek het Du Plessis (2000:39) bevind dat die *Cape Times*, *The Argus* en *Die Burger* wel verbind is tot verandering, maar dat die proses nog lank sou duur. Hy bevind dat die koerante wel vir hulself transformasieteikens gestel het.

4.3 Samevatting

Transformasie is 'n komplekse proses wat van leiers vereis om mense en hul gedrag te verstaan. Wanneer mense ongemaklik voel met, en bedreig voel deur verandering, is daar 'n sterk moontlikheid dat hulle dit gaan teenstaan.

Reed (2003:16) beklemtoon die belangrikheid van 'n strategie om verandering te bereik. Hy maak ook melding van die organisasiekultuur en dat leiers die huidige kultuur binne hul organisasie moet verstaan om dit suksesvol te transformeer, ook dat daar geen kitsresep vir transformasie is nie.

Die leiers in die organisasie speel 'n sleutelrol in transformasie. Dit is duidelik dat leiers met 'n visie van transformasie almal betrek en deursigtig is in besluitneming.

Die fases in die transformasieproses behels die uitvoerende hoof se bewusmaking van ander leiers van die behoefte aan verandering, die uitvoer van transformasiewerksessies, die bestuur se verklaring van voorneme en die aanmoediging van openlike debat oor transformasie.

Ná die vasstelling van doelwitte of teikens, behoort almal in die organisasie betrek te word en besluitneming af te wentel na die laagste vlak moontlik. Volgens Reed (2003:28) kan teenstand teen transformasie beperk word deur almal te laat voel dat hulle inpas en dat daar ruimte vir almal is.

Die studie oor die transformasie in die Suid-Afrikaanse media toon die kritiek wat die media al moes verduur weens sy gebrek aan transformasie. Hoewel die openbare kritiek in die laaste paar jaar verminder het, kom mediamaatskappye steeds onder druk – veral deur nuwe wetgewing – om te transformeer.

5. Transformasie en Media24

5.1 Onderzoek na transformasie by Media24

Daar is nouliks twyfel dat die sukses of mislukking van maatskappystrategieë grootliks afhang van die leiding van die topbestuur van enige maatskappy. In dié hoofstuk word gekyk na die standpunte van die topbestuur van Media24 oor kwessies soos transformasie en regstellende aksie en hul tevredenheid of ongelukkigheid met die vordering daarmee.

Onderhoude is gevoer met vyf lede van die topbestuur van Media24. Hulle is:

Salie de Swardt, besturende direkteur,
Jan Malherbe, uitvoerende hoof: koerantesektor,
Patricia Scholtemeyer, uitvoerende hoof: tydskriftesektor,
Gerrit Horne, hoofbestuurder: menslike hulpbronne en
Conrad Sidego, senior hoofbestuurder: korporatiewe sake.

'n Aantal vrae is tydens persoonlike onderhoude aan die betrokkenes gestel (Addendum A) en hul reaksie word hieronder weergegee.

5.2 Resultate van onderhoude

5.2.1 Wat is transformasie?

(Wat is u siening van transformasie?)

Transformasie, volgens De Swardt, kan in die Suid-Afrikaanse konteks onder meer beteken dat die kleurprofiel van die werknemerskorps van maatskappye moet verander om dit meer verteenwoordigend te maak van die land se bevolking.

“Dit help om mense wat voorheen nie die geleentheid gehad het om deel te wees van die maatskappy nie, om volle lede te wees en senior poste te beklee. In sommige gevalle sal mense doelbewus gewerf word en geplaas

word sodat die maatskappy se kultuur verryk word deur die diversiteit wat hulle bring” (De Swardt, 2003).

Hy meen dit is goed vir die maatskappy om te put uit 'n groter bron van kundigheid en beskou transformasie ook as die bemagtiging van mense op verskillende maniere. Een hiervan is om swart mense te bemagtig deur die aankopebeleid so te wysig dat swart maatskappye sekere kontrakte kry vir die verskaffing van items wat die maatskappy nodig het. Hy sê die mikpunt is om 30% van alle aankope wat deur die sentrale aankoopproses gaan, aan voorheen benadeelde mense toe te ken.

Die grootste koste-item van Media24 is egter die aankope van papier wat deur twee reuse-vervaardigers verskaf word en waarin voorheen benadeeldes dus nie sal kan voorsien nie.

Bemagtiging vind ook plaas deur die opleiding van mense, soos deur die toekenning van studiebeurse wat spesifiek toegespits is op voorheen benadeelde werknemers, interne kursusse en mentorskappe om mense vinniger vir senior poste voor te berei.

De Swardt sê transformasie behels ook die uitbreiding van aandeelhouding in van die maatskappye en pogings hiertoe is al aangewend.

Vir Jan Malherbe beteken transformasie “verskillende dinge op verskillende vlakke”. Dit behels byvoorbeeld die verandering in die samestelling van personeel.

“Dit behels ook die regstellende mikpunte wat ons vir onself stel. Maar daar is ook 'n kultuurelement en omgewing wat binne 'n maatskappy bestaan. En of mense voel dat almal oor dieselfde kam geskeer word, daar nie diskriminasie is nie, dat almal gemaklik voel” (Malherbe, 2003).

Malherbe meen transformasie moet ook gedefinieer word in terme van hoe ander belangegroepe dit sien, soos byvoorbeeld die staat, wat sekere mikpunte kan stel oor kwessies soos aandeelhouding van die maatskappy.

Transformasie gaan vir Scholtemeyer oor die verwelkoming (*embracing*) van diversiteit in die werksplek en die wyse waarop opinie, kultuur en gewoontes hanteer word.

“Dit gaan oor die verandering binne die werksplek waarin ons skep uit die stroom van al dié verskille om 'n beter maatskappy te skep wat sy kliënte beter bedien” (Scholtemeyer, 2003).

Vir Horne is transformasie by Media24 'n manier om die organisasie te herposisioneer, nie net wat die samestelling van personeel nie, maar ook die sakefokus van die maatskappy betref.

Sidego sê transformasie is “byna 'n soort kultuurverandering”. Dis 'n nuwe ingesteldheid teenoor jou leefwêreld. In dié konteks is dit die werksomgewing.

“Die eerste en belangrikste hartsverandering begin by die leierskap van die instelling. As hier 'n vernuwing ingetree het, is die res betreklik maklik. Ten grondslag van die nuwe benadering word 'n beleid ontwikkel wat almal se dade en houding help rig. Dis ten opsigte van optrede teenoor personeel, byvoorbeeld die inagneming en verwelkoming van diversiteit, die uitskakeling van alle vorme van negatiewe diskriminasie, die skep van gelyke geleenthede en regstellende optrede om historiese ongelykhede aan te spreek. Hierdie ingesteldheid lê ook ten grondslag van die wyse waarop daar met die gemeenskappe waarin jy sake doen, gehandel word. Transformasie is dus allesomvattend en konsekwent en het die normalisering van fasette van ons leefwêreld ten doel” (Sidego, 2004).

5.2.2 Die vordering van transformasie (Hoe voel u oor die vordering van transformasie?)

De Swardt sê die maatskappy wil vinniger vorder as tans. Aanvanklik was dit onduidelik presies wat die staat van maatskappye verwag wat swart bemagtiging betref. Hy verwelkom die staat se telkaart waarmee maatskappye hulself op die verskillende terreine kan meet.

“Dit was aanvanklik 'n probleem: Wat word van ons verwag. Wanneer doen ons genoeg en wanneer nie?” (De Swardt, 2003)

Dié telkaart (Addendum B) bevat afdelings oor wat die maatskappy doen ten opsigte van direkte bemagtiging, werknemerontwikkeling en diensbillikheid, indirekte bemagtiging en spesifieke bemagtigingsteikens in Media24.

Hy sê dié telkaart is oop vir vertolking, maar Media24 vaar daarvolgens “nie te sleg nie”. Wat senior uitvoerende bestuur betref, is daar al redelik ver gevorder om dit op die

top-vlak verteenwoordigend te maak met Horne, Sidego, Francois Groepe (uitvoerende hoof: finansies) en Lutfia Fayej (hoof van korporatiewe kommunikasie) wat aan hom rapporteer.

Al vier bogenoemde kom uit die histories benadeelde groep.

De Swardt meen wat betref alle ander afdelings vaar Media24 redelik goed. Dit sluit in hulpverlening aan studente, interne opleiding, voorkeuraankope, die maatskappy se bydrae tot die Mediadiversiteit- en Ontwikkelingsagentskap (MDDA) wat spesifiek gerig is op die ontwikkeling van meer diverse mediaondernemings. Bydraes tot laasgenoemde beloop R1, 2 miljoen per jaar.

De Swardt sê van die maatskappye soos NND24 en National Leaflet Distributors (ander afdelings van Media24) het klein privaat kontrakteurs aangestel, sommige nuwes, ander bestaendes. Ander aspekte wat in ag geneem behoort te word, is die maatskappy se rol in die gemeenskap, soos die vrywilligerkorps wat huise vir minderbevoorregtes help bou.

Malherbe meen ook Media24 vorder nie baie vinnig nie, maar dat daar bepaalde redes daarvoor bestaan, soos dat personeel uit die aangewese groepe, veral, weggeklok word.

Scholtemeyer meen die vordering is nie na wense nie omdat die omset van senior personeel stadig geskied.

Horne meen Media24 “kan vinniger vorder as tans”. Hy meen transformasie word nie doeltreffend genoeg bestuur nie.

Sidego is nie gelukkig met die vordering nie. Hy sê dit is so dat sekere individue die begrip vir en behoefte aan transformasie ontwikkel het en sterk begin toepas. Ander doen dit uit noodsaak of doen die minimum. Ondanks die gemengde reaksie, is daar darem al plek-plek in die maatskappy beduidende vordering gemaak.

“Die grootste uitdaging is om met bestuursaanstellings ’n verskil te maak. Enkele goeie aanstellings is gemaak. Maar ons verloor ook mense baie vinnig. Die een rede is juis die gevolg van regstellende aksie: dat alle werkgewers almal dieselfde talent jag! Die aanvaarding van ’n strategiese dokument met mikpunte en ’n meegaande aksieplan sal baie help om die vordering te dryf – aangehelp deur die sake-imperatief. Indien jy nie genoegsaam transformeer nie, kan jy sake-geleentheid ontsê word” (Sidego, 2004).

5.2.3 Persoonlike gevoel ten opsigte van transformasie (Wat is u gevoel ten opsigte van transformasie?)

De Swardt sê dit is nodig. Die maatskappy se kultuur word daardeur verryk “deur die diversiteit wat mense uit ’n ander kultuur bring”.

Malherbe sê dit bly ’n uitdaging.

Dit is veral so ten opsigte van die nodige verandering in Media24 se personeelsamestelling. Hy sê mense word deurentyd weggelok, veral by die koerante, deur staats- en ander sake-instellings.

“Wat my meer hoop gee, is dat ons ook op die toetreevlakke meer mense kry en daar bestaan spesiale mikpunte vir alle nuwe aanstellings op laer intreevlakposte” (Malherbe, 2003).

Malherbe meen te veel klem word geplaas op verteenwoordiging op senior poste. Dit is gewoonlik dié mense wat eerste weggelok word.

Volgens Malherbe is ervaring in die mediabedryf belangrik. Dit is ook nie maklik om mense met ondervinding van buite te kry nie. Hy meen dit is beter om mense op toetreerange te ontwikkel wat later bevorder kan word en dat Media24 in die laaste twee jaar vordering maak daarmee. Maar die omset onder dié aanstellings is ook hoër as wat die maatskappy sou wou hê.

Scholtemeyer meen die klein omset van personeel op bestuursvlak skep die eintlike probleem en laat nie genoeg ruimte om op dié vlak verandering te bring nie. Sy meen regstellende aksie verloop te stadig. Hoewel teikens van 20% gestel is, is net 13% teen einde 2003 in die tydskriftesektor bereik. Dit word juis deur die klein personeelomset op bestuursvlak vererger. Die vakatures wat benodig word, word dus nie op dié vlakke geskep nie.

“Daar is dus ’n wanbalans tussen bestuursomset en die omset op die laer vlakke. Dit is een van die uitdagings om dit reg te stel. Ek weet nie hoe ons by die 20%-vlak gaan uitkom nie” (Scholtemeyer, 2003).

Horne is nie tevrede met die pas van transformasie nie en meen dit kan vinniger vorder as tans.

“Die grootste frustrasie is dat bestuurders by die maatskappy se hoofkantoor in Kaapstad te ver wegstaan van waar die transformasie eintlik in die sake-eenhede behoort plaas te vind en bestuur en gedryf word. Transformasie gaan ook nie net oor die aanstelling van mense nie. Dit gaan ook oor die verwelkoming van dié mense in jou omgewing en die skep van geleenthede vir dié mense om hul volle potensiaal te bereik” (Horne, 2003).

Hy sê een van die redes wat in Suid-Afrika aangevoer word oor die stadige pas van transformasie is die suggestie dat daar nie geskikte mense is om in poste aangestel te word nie. Dis nie altyd waar nie.

Sidego sê transformasie is 'n noodsaaklikheid, maar dit moet met omsigtigheid hanteer word.

“'n Mens wil nie meer verwydering en vervreemding tussen rassegroepe veroorsaak nie. Om dié rede moet die leierskap met groot duidelikheid die prosesse kommunikeer sonder om apologeties te wees” (Sidego, 2004).

5.2.4 Tevredenheid met transformasie

(Is u tevrede, baie tevrede of nie tevrede met transformasie?)

De Swardt sê hy is tevrede in dié opsig dat transformasie-strategieë ontwerp is (met bepaalde teikens) wat die proses oor 'n tydperk kan versnel (De Swardt, 2004).

Hy het in Maart 2002 'n brief aan sy kollegas gestuur wat wyd versprei is aan die bestuur en personeelbeamptes van die onderskeie afdelings (Addendum C).

Daarin word bepaalde riglyne gestel waarna gestreef word. Dit is dat minstens 30% van aanstellings op posvlak C uit die aangewese groepe, dit wil sê histories benadeeldes, moet kom. Alle aanstellings op vlakke D en hoër moet uit die aangewese groepe kom.

As dit nie gebeur nie, moet die uitvoerende hoofde van koerante en tydskrifte of hyself goedkeuring verleen as die nuwe aanstelling nie aan dié vereiste voldoen nie.

Dit is later die jaar (10 Desember 2002) opgevolg met nog 'n skrywe waarin die behoefte opnuut beklemtoon is. Dié skrywe word, met toestemming van die maatskappy, as Addendum D aangeheg.

“Daarin het ek gesê terwyl 13,45% van die senior bestuur van Media24 (posvlak DL en hoër) mense van kleur is, moet dit as 'n mikpunt vir vanjaar (einde 2003) verhoog word tot 20%” (De Swardt, 2003).

Dié mikpunte is ingesluit by die kriteria waarvolgens die bonusse vir senior bestuurders bepaal is. Sou hulle (insluitende redakteurs van die onderskeie publikasies) hul mikpunte bereik, kon hulle vir 'n hoër bonus kwalifiseer.

“Dit wil sê, as iemand nie 20% senior personeel het uit die aangewese groepe nie, moet hy of sy daarna streef. As hulle kan bewys dat dit wel bereik is, en dit weselik verhoog het, kan hulle bepaalde bonusse verdien” (De Swardt, 2003).

Malherbe sê hy is nie heeltemal tevrede met die pas van transformasie nie.

“Dit bly maar 'n stryd. Een van die groot kopsere (ten opsigte van regstellende aksie) is dat daar heelwat mededinging bestaan oor mense wat goed vaar. Dan verloor jy hulle. Dit is niemand se skuld nie. Dit is nie 'n soort stabiele ding waarop bestuurders kan staatmaak nie” (Malherbe, 2003).

Scholtemeyer meen transformasie geskied te stadig.

Horne is nie tevrede nie. Hy sê transformasie gaan oor meer as net die aanstelling van mense.

“Dit gaan ook oor die verwelkoming van dié mense in jou omgewing en die skep van geleenthede vir hulle om hul volle potensiaal te bereik” (Horne, 2003).

Dit pla Sidego dat daar 'n gebrek aan geesdrif en verbintenis (*commitment*) is tot transformasie by sekere mense in sleutelposte in Media24. Terselfdertyd is hy tevrede met die algemene vordering wat gemaak word.

“Eerlike gesprekvoering oor kwessies rakende transformasie is al baie algemeen op senior bestuursvlak. Aanvanklik was die houding meer verdedigend. 'n Mens kan die situasie dus as baie bemoedigend beskryf” (Sidego, 2004).

5.2.5 Spesifieke Media24-omstandighede

(Is daar bepaalde omstandighede wat dit moeiliker gaan maak vir Media24 om te transformeer?)

De Swardt sê die teorie bestaan dat as jy in Afrikaans sake wil doen, daar dan minder mense tot jou beskikking is om verteenwoordiging in 'n maatskappy te skep. Veral ten opsigte van joernaliste en veral omdat die Engelse poel van talent veronderstel is om groter te wees, maar hy is onseker of die teorie heeltemal korrek is. Wat bestuur betref, sien hy nie vir Media24 groter probleme nie.

“Daar is egter omstandighede wat dit vir die Afrikaanse koerantsektor moeiliker gaan maak as vir die tydskrifsektor. Taal is 'n groot faktor. Nie soseer in die Wes-Kaap nie. Maar in alle ander provinsies is dit 'n groot probleem om Afrikaanssprekendes te kry” (De Swardt, 2003).

Scholtemeyer sê vir tydskrifte is dit makliker as byvoorbeeld die Afrikaanse koerantsektor om senior personeel te werf. Werknemers kan gewerf word van ander tydskrifte of die radio of televisie. Die omskakeling na tydskrifte is moontlik.

“Ons kan dus van Johnnic en Independent (twee mededingers van Media24) werf. Omdat baie produkte Engels is, kan ons swart werknemers aanstel, want hulle is Engels magtig. Ons het ook produkte wat spesifiek die sogenaamde swart mark teiken. Daarby is daar uitstekende swart bestuurspotensiaal. Wat dit vir tydskryfte moeiliker maak, is dat ons in 'n baie kompeterende omgewing is. Daar is meer as 400 tydskrifte in die mark. Een van die sleutelfaktore vir 'n suksesvolle tydskrif is posisionering. As jy nie senior mense het wat die konsep verstaan nie, kan jy sukkel daarmee” (Scholtemeyer, 2003).

Horne sê hy dink daar is verswarende omstandighede. Hy sê transformasie het vinniger plaasgevind by Media24 se mededingers omdat die wil om te transformeer baie sterker was.

“By Media24 het dit stadig begin omdat mense geglo het jy kan nie die geskikte kandidate kry nie. Ek het gesê dis snert. Die ander kant is dat mense doelbewus kandidate aangestel het wat nie geskik is nie, om 'n punt

te bewys. Taal is nie 'n probleem nie, want Media24 het vyf jaar nooit besef dat die ontwikkeling van sakegeleenthede in swart gemeenskappe lê nie. Kyk hoe suksesvol is *Daily Sun* en *Sunday Sun*. Almal praat oor die fenomenale sirkulasie. *Daily Sun* is die dagblad met die grootste sirkulasie. Wie is die mark? Engelssprekende landgenote. Media24 is nie die Afrikaanse uitgewer van koerante en tydskrifte wat dit 10 jaar gelede was nie. Die taal is dus nie noodwendig 'n remskoen nie. Dit beteken nie ons het nie die taalvaardigheid om in dié omgewing te werk nie. Dit strek verder as joernaliste. Ons het mense in afdelings soos bemerking nodig en in ons maatskappy is daar groot potensiaal in die drukkerijomgewing. Daar bestaan 'n groot leemte" (Horne, 2003).

Sidego meen daar is nie groter omstandighede wat dit vir Media24 moeiliker gaan maak om te transformeer as vir enige ander onderneming in Suid Afrika nie. Weens historiese ongelykhede en agterstande is die pogings om groter verteenwoordiging van alle groepe in Media24 te kry, 'n oorbekende uitdaging. Die feit dat vaardigheid in Afrikaans as werkstaal dikwels 'n vereiste is, kan baie van die sake-eenhede strem in hul pogings. Hy meen egter die probleem is nie allesoorheersend nie (Sidego, 2004).

5.2.6 Morele wil om te transformeer

(Is daar genoeg morele wil in Media24 om die maatskappy te transformeer?)

De Swardt sê dit is 'n vraag wat hy homself partykeer afvra.

"Die vraag is hoe suksesvol is jy met verklarings en briewe en die voorbeeld wat jy stel met aanstelling van jou eie personeel?" (De Swardt, 2003).

Hy sê uit die onderhoude met mense wat die maatskappy verlaat (eintlik 'n negatiewe situasie waarin sulke onderhoude gevoer word, want die mense het bedank), word dit duidelik dat sommige voel daar word nie genoeg gedoen nie. En dat daar in die maatskappy nie voldoende aanvaarding van diversiteit bestaan nie. Daarom is dit telkens deur die personeelafdelings voorgestel dat meer mense diversiteitskursusse deurloop om 'n groter gemaklikheid binne eie geleedere te kry. Selfs onder bestuurslede.

“Maar dit moet in ag geneem word dat as jy ’n Engelssprekende persoon aanstel wat van Natal kom en hy het nie baie Afrikaans gehoor nie, hy ontuis kan voel. Jy kan nie veel daaraan doen nie. ’n Groot deel van die werknemers praat Afrikaans. Die indruk bestaan dat, as jy Afrikaans wil bly, jy nie kan transformeer nie. Dis ’n drogredenasie. Daar is mense wat al by ons gewerk het wat verwag as Media24 nie Afrikaans los nie, jy dan nie getransformeer is nie. Uit ’n filosofiese oogpunt is dit natuurlik onsin, want ons moet juis daarna streef om diversiteit te aanvaar” (De Swardt, 2003).

Malherbe meen Media24 het verby die punt beweeg waar vrae gevra word oor die morele wil om te transformeer.

Scholtemeyer sê dis ’n goeie vraag of die morele wil om te verander, wel bestaan.

“In party afdelings bestaan dit wel. Daar is redakteurs wat daarin glo en uit hul pad gaan om mense in te bring. Ongelukkig is daar ook party wat nie juis aandag daaraan wil gee nie. Dis te veel moeite. Dalk sal ’n paar mense afgedank moet word om die boodskap deur te kry. Die gebrek daaraan plaas die bestuurspan en redakteurspan onder druk” (Scholtemeyer, 2003).

Op sy beurt meen Horne die wetgewende druk help om die proses te versnel.

“Ek stem saam met die regering as maatskappye nie gedwing word om in ’n sekere rigting te beweeg nie, daar nie beweging sal kom nie. En as dit nie gebeur nie, het dit nadele. Die poskantoor, byvoorbeeld, sal nie aan ons drukwerk of advertensies gee nie, behalwe as ons kan aantoon ons het genoeg gevorder met transformasie. Nie net wat die aanstelling van swart mense betref nie, maar ook ingevolge ons aankopebeleid” (Horne, 2003).

Sidego sê die topbestuur van Media24 word hoofsaaklik gedryf deur die sakesin wat transformasie inhou. ’n “Morele” sin is nie vanselfsprekend nie.

“Ons wil genoeg doen sodat ons kan voortgaan om sake te doen” (Sidego, 2004).

5.2.7 Gevoelens oor regstellende aksie (Hoe voel u oor regstellende aksie)

De Swardt ondersteun dit in beginsel, solank dit oordeelkundig en gebalanseerd toegepas word. Hy glo in die verlede was daar misbruike en beperkings op mense se aanstellings. Daarom behoort dit reggestel te word.

“Die probleem met regstellende aksie is dat mense nie geweet het wat om te verwag word nie. Die telkaart (van die Departement van Handel en Nywerheid) help egter. Oor die beginsel het ek geen probleem nie. Ek hoop egter die dag kom dat in ’n normale gemeenskap slegs meriete die deurslag sal gee” (De Swardt, 2003).

Hy meen dit is verkeerd, ter wille van die individu en die organisasie, om blindelings regstellend op te tree en dan nie die resultate te behaal nie.

Malherbe sê dit is soms moeilik in dié sin dat mense opgelei en geskool word in die bedryf en dis natuurlik dat ’n maatskappy altyd probeer om die mees geskikte kandidaat vir ’n pos te soek.

“Dit versteur ’n mens se ritme as jy iets wat nie met werkprestasie te doen het nie, in ag moet neem. Aan die ander kant aanvaar mens die beginsel dat die land verander en uit ’n sakeoogpunt is dit nodig en in belang van die maatskappy” (Malherbe, 2003).

Oor die duur daarvan, sê hy hy dink nie mense moet dink dit gaan “binne drie jaar” klaar wees nie.

“Dis in die afsienbare toekoms deel van ons bestaan. ’n Sosiale bestel verander ook nie in vyf jaar nie. Dit is so dat die opvoedkundige stelsel nie die regte bekwaamheid by ander groepe gelewer het soos by wit werknemers nie. Daar is tekorte en dit gaan nie oornag reggestel word nie. Ek sien dit nie as iets wat in drie jaar klaar gaan wees nie. Dit gaan ’n bietjie langer neem” (Malherbe, 2003).

Scholtemeyer sê daar is ’n siening dat regstellende aksie ’n noodsaaklike ewel is omdat die regering dit vereis.

“Ek glo dis onsin. Daar is twee hoofredes waarom dit moet plaasvind. Vir besighede om te oorleef, moet jy aan ’n diverse kliëntebasis produkte lewer. Jy kan dit nie doen nie as elke persoon in die organisasie ’n kloon is van iemand anders. As jy vir die diverse kliëntebasis produkte wil voorsien, moet ons divers wees. As ons oor tien jaar wil oorleef, sal ons ’n diverse personeelsamestelling moet hê. In die verlede was die speelveld nooit gelyk in die land nie. Omdat ons ’n Suid-Afrikaanse maatskappy is, moet ons help om die speelveld gelyk te maak” (Scholtemeyer, 2003).

Scholtemeyer sê toe die tydskrifte-afdeling teikens vir individuele bestuurders gestel het, is daar na elke tydskrif apart gekyk. Elke uitgewer of redakteur het individuele teikens gehad en dit is bymekaar getel. As daar nog nie by 20% uitgekome is nie, is daar weer beplan.

Horne verwys na regstellende aksie by Transnet en hoe die maatskappy sy werknemers ontwikkel en help groei het. Dit vind nog nie in dieselfde mate by Naspers (waarvan Media24 ’n filiaal is) plaas soos hy dit wil sien nie.

Dikwels word daar nog aan die opleidingsbegroting gesny.

“Jy kan nie mense genoeg ontwikkel nie. Ons is deel van die wêreld ekonomie. Ons kompeteer teen maatskappye soos Vivendi en American Online. Ons moet dus wêreldklasmense oplei. Die uitdaging van transformasie is opleiding. Nie om mense te kry om byvoorbeeld by *Die Burger* te werk nie. Maar mense wat by *Die Burger* is, moet reg ontwikkel word dat hulle kan groei tot waar hul potensiaal hul toelaat” (Horne, 2003).

Horne sê opleiding in die verlede in Suid-Afrika het teen swart mense gediskrimineer.

“Dit het ’n mens nie verbied om ’n joernalis te word nie, maar die opleidingsinstansies was van so ’n aard dat jy nie toegang kon kry tot ’n universiteit om daardie vaardighede te leer om in die bedryf in te beweeg nie” (Horne, 2003).

Hy meen dit is iets wat in aanmerking geneem moet word as gesê word daar is waarskynlik nie genoeg mense wat 100% geskik is vir ’n posisie nie.

“Maar as iemand 60% tot 80% geskik is vir ’n posisie, moet jy hom aanstel en jy het die verantwoordelikheid as werkgewer om die ander bykomstige vaardighede aan te leer. Maar dit gaan nie net oor vaardighede nie, maar ook oor aanvaarding. As jy in ’n werksomgewing nie die nodige aanvaarding kry nie, dan kry jy nie nodige blootstelling nie, want mense gaan jou weghou uit die produksieomgewing. Hulle beskou jou dan as net nie geskik nie. Dit is ’n komplekse ding in dié sin dat dit nie net simplisties gaan oor die aanstel van ’n klomp swart gesigte nie. Dit gaan daaroor dat jy hierdie mense aanstel wat in die eerste plek geskik is vir die pos ingevolge hul vaardighede en persoonlikhede. Dan moet jy sê noudat hy of sy ingekom het, moet hulle alle geleenthede kry om te groei tot wat hulle kan wees” (Horne, 2003).

Sidego sê regstellende optrede is een van vier bene waarop diensbillikheid berus. Dit is dus noodsaaklik dat dit plaasvind.

5.2.8 Regstellende aksie en verlaging in standaarde

(Bestaan vrese dat regstellende aksie tot die verlaging in standaarde kan lei?)

De Swardt sê standaarde kán verlaag as die maatskappy regstellende aksie blindelings toepas.

“Dis verkeerd om ter wille van die individu én die maatskappy, blindelings regstellend op te tree en dan nie resultate te behaal nie. Dit sou selfmoord wees in ’n maatskappy soos ons wat winsgewend moet bly, anders kan nie een van ons op die ou end ’n werk hê nie” (De Swardt, 2003).

Malherbe sê ja, regstellende aksie kan lei tot ’n verlaging in standaarde.

“Ek dink daar is ’n risiko. Ek bedoel nie mense uit ander groepe is onbekwaam nie. Maar as jy te vinnig onervare mense in poste aanstel, versteur dit die balans van ’n organisasie. Veral in die koerantbedryf. Mense leer in ’n organisasie baie meer van hul ervare senior kollegas, dit wil sê die mense aan wie hulle rapporteer. Dit is mense wat die standaarde bepaal. Byvoorbeeld in die joernalistieke omgewing is dit die hoofredaksie wat

standaarde bepaal. Hulle gee die toon aan. As jy te veel mense op dié vlak het wat te vinnig in senior poste beland het en nie diepte en ervaring het wat hulle kan oordra nie, dan leer mense onder hulle nie die regte goed nie” (Malherbe, 2003).

Scholtemeyer sê aanstellings vanuit ’n jonger generasie wat die voordeel van goeie onderwys gehad het, lei nie tot minderwaardige standaarde nie.

Die praktyk toon wel dat diegene wat nie die voordeel van goeie onderwys gehad het nie, soms in ’n sakeomgewing sukkel.

Horne meen egter dit is die maatskappy se verantwoordelikheid om standaarde te handhaaf.

“As mense die kernvaardighede het, moet die maatskappy toesien dat dié vaardighede ontwikkel word. Dit moet begin by hul aanstelling” (Horne, 2003).

Sidego sê standaarde hoef glad nie te daal nie, veral nie as die regte mense aangestel en hulle die nodige opleiding ontvang nie.

“Daar behoort geen sprake van ’n verlaging in standaarde te wees nie. Mentorskap, wat ons toenemend aanwend, is ook ’n wonderlike ontwikkelingstrategie en word vir wit sowel as swart personeel gebruik” (Sidego, 2004).

5.2.9 Moontlike teenstand teen regstellende aksie en transformasie (Was of is daar teenstand teen transformasie en regstellende aksie?)

De Swardt sê hy is tans nie bewus van enige teenstand nie. Tog was daar ’n paar jaar gelede mense in die maatskappy (nou afgetredenes) wat gedink het dis verkeerd om mense bonusse te betaal om regstellend op te tree.

Malherbe sê die weerstand sal hy nie as teenstand beskryf nie. Hier en daar vra werknemers wel vrae oor wat regstellende aksie vir hul eie loopbane inhou.

“Ek dink ook dis omdat Naspers dit nie in mense se kele afgedruk het nie. Dit was grotendeels ’n evolusionêre proses” (Malherbe, 2003).

Scholtemeyer sê sy het nie teenstand persoonlik beleef nie, maar sy het verneem dat daar in die maatskappy plek-plek weerstand teen verandering bestaan. Op bestuursvlak besef almal egter dat verandering onvermydelik is (Scholtemeyer, 2003).

Horne sê die teikens is nog nie moeilik om te bereik nie. Media24 besef daar is 'n ekonomiese eerder as politieke dryfveer agter transformasie. Die maatskappy sal net werklik sukses behaal as die personeel die bevolkingsamestelling van die land weerspieël. Hy weet nie van negatiewe reaksie van wit werknemers nie, maar dat teenstand eerder subtiel as openlik sal geskied.

“Daar is nie juis 'n juigkommando wat transformasie verwelkom nie. Enige maatskappy so oorwegend wit en Afrikaans het 'n subtiel ongemaaklikheid daarmee. Daar is eerder ongemaak as teenkating weens die persepsies wat oor jare gevestig is, naamlik dat ons minderwaardige werkers is wat nie die mas kan opkom nie. Maar dis ons verantwoordelikheid om dit af te breek” (Horne, 2003).

Sidego sê daar was nie eksplisiete teenstand teen transformasie en regstellende aksie nie. Geen individu het ook al verklaar dat hy of sy teen die proses gekant is nie.

“Traagheid is waarskynlik 'n meer korrekte beskrywing van sekere mense se houding. Hulle ignoreer geleenthede om swartmense aan te stel of gebruik die verskoning dat hulle nie die regte mense kan vind nie. 'n Ander houding wat die proses vertraag, is die mense wat nuwe aanstellings uitsluit en hulle onwelkom laat voel. Hulle doen nie veel om diversiteit te verwelkom nie. Mense loop dan uiteindelik” (Sidego, 2004).

5.2.10 Wit vrese

(Wat word gedoen om wit vrese te besweer?)

Om wit werknemers te help om regstellende optrede en transformasie te begryp, is diversiteitskursusse aangebied, sê De Swardt. Die uitgangspunt is dat wit mense nie moet voel hulle gaan ontslaan word ter wille van regstellende aksie nie.

“Dan gaan jy vrees en onsekerheid skep. Dit gaan teenproduktief wees vir die vooruitgang van die maatskappy. Dit is belangrik dat wit mense

gekoester moet voel binne hul bestaande werk. Wat hulle dalk meer bekommer, is of daar vir hulle 'n toekoms is. Dit moes al frustrasie geskep het waar mense hulself beskou het as aanspraakmakers op 'n pos en ander mense van buite ingebring is" (De Swardt, 2003).

Scholtemeyer meen dat almal nie die konsep van regstellende aksie behoorlik verstaan nie en dat dit vrese kan skep.

"Ek voel die bestuurspan moet dit met hulle personeel bespreek en ek aanvaar dit word gedoen. Ek kan egter nie sê dat al 850 personeellede by die tydskrifte-afdeling ingelig is daaroor nie" (Scholtemeyer, 2003).

Horne sê opleiding en blootstelling kan help om sulke vrese te besweer.

In sommige gevalle is swart opleiers gekry om wittes op te lei. Omdat van die persone dit in Afrikaans gedoen het, het dit bygedra om die vooroordele af te breek (Horne, 2003).

Sidogo sê hy het al wit vrese vroeër opgehaal toe hy gesê het dat die topbestuur duidelik moet kommunikeer oor die noodsaaklikheid van 'n transformasieproses. Media24 verseker ook mense dat niemand uit hul werk gedwing sal word omdat hy of sy wit is nie. Vakatures word deur voorheen benadeeldes gevul wanneer mense bedank of aftree.

5.3 Samevatting

Dit is duidelik dat die topbestuur van Media24 bewus is van die eise wat transformasie aan hulle stel. Ook van die nadelige gevolge as dit nie gedoen word nie. Daar is 'n transformasieforum wat die proses moet dryf. Voorts is daar pogings aangewend om die proses van transformasie te versnel, byvoorbeeld deur die twee briewe wat De Swardt aan die werknemers gestuur is.

Die vraag moet egter gestel word in watter mate die briewe – indien enigsins – gehelp het om transformasie te versnel. Het dit 'n impak gehad op die spoed waarin regstellende aksie toegepas is en in die erns waarmee swart bemagtiging aangepak is? Het dit genoegsame erns onder die hoofde van die verskillende sake-eenhede gekweek

ten opsigte van die kwessies wat in die briewe geopper word? Sou dit onder die swart werknemers van Media24 vertrouwe kweek dat die uitvoerende hoof van hul maatskappy verbind is tot regstelling?

Uit die onderhoude word dit duidelik dat die Media24-topbestuur grootliks versigtig is in hul benadering oor veral regstellende aksie, wat al gedoop is as een van die mees verdelende kwessies van die laaste kwart van die twintigste eeu (McWhirter, 1996:xix). Maar kan dié versigtigheid (of dalk oorversigtigheid) nie juis daartoe lei dat die transformasieproses teen 'n slakkepas beweeg nie?

Transformasie in Media24 word tans gedryf deur die transformasieforum bestaande uit senior bestuur met die besturende direkteur van die maatskappy aan die hoof daarvan, maar moet daar nie dalk 'n bykomende forum wees wat die implementering van besluite kan monitor en aktief bevorder nie?

Daar blyk 'n klemverskil te wees in die erns en pas waarmee Horne en Sidego transformasie toegepas wil sien (ook Scholtemeyer in 'n mate) teenoor veral hul wit manlike kollegas wat ondervra is.

6. Gebalanseerde telkaart en Media24

Hierdie hoofstuk is gebaseer op 'n onafhanklike oudit deur dr. Johan Koornhof, 'n direkteur van die maatskappy Empowerment Export Development (Pty) Ltd. Die mikpunt was om Media24 se status ten opsigte van swart bemagtiging onafhanklik te bepaal. Die getalle is deur LDP-ouditeure (Loubser du Plessis Ing.) geouditeer (Koornhof, 2004:30-34).

Die gebalanseerde telkaart vir breë swart ekonomiese bemagtiging (SEB), uitgereik deur die Departement van Handel en Nywerheid, is gebruik as die basis vir die meting.

Die resultate word met verloop van die maatskappy weergegee.

6.1 Die oudit van Media24

6.1.1 Inleiding

Die verskeie grondwetlike en ander wetlike beginsels is in ag geneem in die uitvoering van die oudit (Koornhof, 2004:3). Drie van die goedgekeurde swart bemagtigingshandveste, dié vir die mynbedryf, finansiële dienste en petroleum en vloeibare brandstofbedryf, is as riglyne gebruik.

Dit is gebaseer op persoonlike onderhoude met sleutelpersoneel op die senior uitvoerende vlak, bestuursvlak en ander personeelvlakke en dokumentasie is geverifieer.

6.1.2 Direkte bemagtiging

Direkte bemagtiging behels aandeelhouing (20% van die telkaart) en deelname van histories benadeeldes (10%) aan uitvoerende bestuur.

“Die proses van swart ekonomiese bemagtiging (SEB) moet lei tot 'n verhoging in eienaarskap en beheer van die ekonomie deur swart persone. Dit beteken dat 'n beduidende deel van swart persone ...in beheer moet wees, (dit moet) werklike deelname in besluitneming op raadsvlak, uitvoerende bestuur en bedryfsvlakke insluit, en die aanvaarding van werklike risiko” (Koornhof, 2004:5).

Direkte bemagtiging val egter op die Naspersvlak, en nie soseer op die vlak van Media24 nie.

(Naspers het die Welkom-aandeeskema in Junie 1998 bekendgestel om voorheen benadeelde lede van sy lesersgemeenskap te bemagtig. Ongeveer 17 000 nuwe aandeelhouers is die geleentheid gebied om op uiters gunstige voorwaardes Naspers-aandele te verkry. Gemeenskapsleiers tree as trustees van die skema op.

Deur middel van dié skema wou Naspers die gaping probeer oorbrug wat bestaan het ten opsigte van die bemagtiging van lesers van die groep se oudste publikasies, die Afrikaanse koerante en tydskrifte. Met behulp van die aandele het hierdie gemeenskappe 'n direkte belang verkry in die Media24-publikasies wat hulle lees.

In Julie 2003 is aangekondig dat die Welkom Trust nie kon afsluit nie weens die swak aandeelprys in daardie stadium (Koornhof, 2004:6). Die aanbod is vir 'n verdere drie jaar verleng teen 'n aandeelprys van R31,96.)

6.1.2.1 Aandeelhouding

Media24 word ten volle deur Naspers Beperk, 'n gelyste maatskappy op die Johannesburgse Effektebeurs, besit. Die uitgereikte Naspers-aandele word in twee klasse verdeel, naamlik tipe A-aandele en N-aandele. Albei tipe aandele het stemregte (Koornhof, 2004:5).

Tipe aandeel	Stemme per aandeel	Aantal uitgereik	Stemregte
Tipe A	1000	712 131	712 131 000
Tipe N	1	296 816 639	296 816 639
Totaal			1 026 479 700

Tipe A-aandele: Die bemagtigingstatus van die tipe A-aandeelhouers kon nie met sekerheid bepaal word nie. Daar word geskat dat minder as 2% van die aandele in die besit is van histories benadeeldes (Koornhof, 2004:5).

Tipe N-aandele: Die tipe N-aandele behoort meestal aan instellings, waarvan 16,5% deur oorsese en 76,96% aan Suid-Afrikaanse instellings behoort (Koornhof, 2004:5). Die direkte aandeelhouding van histories benadeelde mense in die tipe N-aandele was moeilik bepaalbaar, maar daar word geskat dat dit sowat 0,42% beloop (Koornhof,

2004:5).

Die Paarl Mediagroep het egter in 2003 met 'n bemagtigingsaksie begin waarin 26% van die aandele in Paarl Print aan twee histories benadeelde maatskappye verkoop is teen 'n bedrag van R5,2 miljoen.

“Die transaksie verteenwoordig bates wat aan histories benadeelde mense oorgedra word en dit kwalifiseer vir 'n telling ingevolge direkte bemagtiging onder aandeelhouding. Die waarde van die bates in histories benadeeldes se hande verteenwoordig 'n klein persentasie van die totale bates van die totale bate en omset van die Media24-groep” (Koornhof, 2004:7).

6.1.2.2 Uitvoerende bestuur

Die uitvoerende bestuur van Media24 bestaan uit 10 mense op die posgraad F-vlak. Die posisies is soos volg:

Uitvoerende bestuurshoof

Hoof van koerante

Hoof van tydskrifte

Hoof van digitale bedrywe

Hoof van verspreiding

Hoof van drukkerie

Hoof van inligtingstechnologie

Hoof: menslike hulpbronne

Hoof van finansies en administrasie

Hoof van korporatiewe sake en kommunikasie

Van die tien bestuurslede is drie uit die voorheen benadeelde groep. Dit verteenwoordig 30% op die uitvoerende vlak.

Die direksie van Media24 het toe die oudit uitgevoer is, uit 8 lede bestaan, met een uit die voorheen benadeelde groep.

In die gebalanseerde telkaart dra die bestuursdeelname van swart mense 'n gewig van 10%. Die gewig is in twee gelyke dele verdeel om die deelname aan die direksie en direksiekomitees en die deelname aan senior bestuur te reflekteer.

Die routelling vir uitvoerende bestuur in Media24 is dus:

Histories benadeeldes se deelname aan die direksie en direksiekomitees	13,6%
Histories benadeeldes op die uitvoerende bestuursvlak	30%

“Die persentasie benadeeldes van 13,6% op die direksievlak is laer as die gemiddelde vir die industrie (17-67%) en benede die vlak vir die verskillende handves-gemiddeldes van 33-40%. Die persentasie deelname van histories benadeeldes op senior uitvoerende vlak is bemoedigend en kan die basis vorm vir die uitbreiding van bemagtiging op direksie en direksiekomitees” (Koornhof, 2004:10).

6.1.3 Menslike hulpbronontwikkeling en diensbillikheid

Die komponent van die telkaart fokus op die ontwikkeling van werknemers van 'n onderneming, sowel as diensbillikheid.

“Van maatskappye word verwag om te voldoen aan die vereistes van die Wet op Diensbillikheid om 'n gelyke verteenwoordiging van swart persone in alle beroepe en op alle vlakke van die organisasie oor 'n tydperk te bring. Die betrokkenheid van swart persone in die operasionele, professionele en uitvoerende vlak van besluitneming is 'n kritiese aspek van SEB. Gesien teen die agtergrond van sistematiese diskriminasie in die arbeidsmark en minderwaardige onderwys en opleiding, is versnelde vaardigheidsontwikkeling en gevorderde professionele vaardigheidsontwikkeling ook belangrik” (Koornhof, 2004:11).

6.1.3.1 Diensbillikheids-analise

Media24 sê die maatskappy beskou diensbillikheid as 'n strategiese voorkeur. Die maatskappy glo dat huidige en toekomstige uitdagings slegs die hoof gebied kan word indien personeel bedrewe en gemotiveerd is. Elke sake-eenheid maak gebruik van 'n diensbillikheidsplan en -strategie met bepaalde doelwitte, veral wat betref middelbestuursvlakke en hoër, en maandverslae word op senior bestuursvlak voorgelê. Verslae word ook aan die Departement van Arbeid gestuur.

Sektorhoofde is saam met hul senior bestuurspanne primêr verantwoordelik vir die bekendstelling en toepassing van die beleid asook vir steunprogramme in hul onderskeie sektore. Die finale verantwoordelikheid vir die sukses van die proses berus by die uitvoerende hoofde.

Volgens Koornhof (2004:11) is die volgende in ag geneem in die analisering van diensbillikheid by Media24: Die totale diensbillikheidstatus in die groep, die junior en senior SEB-bestuurstatus en die bevorderings van voorheen benadeelde werknemers.

Die totale diensbillikheidstatus van Media24:

Getal werknemers	5 581
Getal voorheen benadeelde werknemers	2 589
Getal voorheen benadeelde vroue (swart, bruin, Indiër)	610
Persentasie voorheen benadeelde werknemers	46,39%
Persentasie voorheen benadeelde vroue	10,93%
Persentasie voorheen benadeeldes in bestuursposisies (as % van totale getal voorheen benadeeldes) (151 uit 2589)	5,83%
Persentasie wit werknemers in bestuursposisies (as % van totale getal wit werknemers) (843 uit 2992)	28%

Junior en senior bestuur

Die klassifikasie wat deur Media24 gebruik word vir bestuursvlakke maak voorsiening vir die volgende onderskeiding tussen junior en senior bestuursvlakke ooreenkomstig die Patterson-skaal:

Junior bestuur: posgrade CH tot DL

Senior bestuur: posgrade DM tot FL

Junior bestuur:

Getal junior bestuurders	752
Getal voorheen benadeelde junior bestuurders	116
% Voorheen benadeeldes mans in junior bestuursposte	10,77%
% Voorheen benadeelde vroue in junior bestuursposte	4,65%
% Voorheen benadeeldes in junior bestuursposisies	15,43

Senior bestuur:

Getal senior bestuurders	242
Getal voorheen benadeelde senior bestuurders	35
% Voorheen benadeeldes mans in senior bestuursposte	12,81%
% Voorheen benadeeldes vroue in senior bestuursposte	1,65%
% Voorheen benadeeldes in senior bestuursposte	14,46%

Altesaam 49 voorheen benadeelde werknemers is tussen 1 April 2003 tot 31 Maart 2004 bevorder tot posgrade CH tot EH. Dit verteenwoordig 22% in die betrokke posvlakke. Van hulle was 71% mans en 29% vroue (Koornhof, 2004:13).

6.1.3.2 Vaardigheidsontwikkeling

Media24 sê sy diversiteitsopleiding is volgens beplanning 'n sleutelement van die maatskappy se algemene transformasie-strategie en word aktief deur die afdeling Menslike Hulpbronne bevorder. Hoofde van sake-eenhede word aangemoedig om opleiding van hierdie aard vir alle lynbestuurders te steun en te onderskryf.

Die maatskappy se afdeling Redaksionele Ontwikkeling bied slypskole vir joernaliste en subredakteurs om hul vaardighede te slyp, spesialiskursusse oor verskeie aspekte van die joernalistiek, loopbaangerigte kursusse vir senior joernaliste, en bestuurs- en leierskapkursusse vir afdelingshoofde en assistentredakteurs aan.

Elke sake-eenheid in die maatskappy het 'n Vaardigheidsontwikkelings-fasiliteerder, en planne vir Vaardigheidsontwikkeling is vir 2003/2004 by die MAPPP Seta ingedien.

Media24 se bestuur sê voorts 'n mentorskapprogram is van stapel gestuur, en die eerste fase is reeds in werking. Gemiddeld vyf mentors is by elk van die deelnemende sake-eenhede geïdentifiseer. Na afloop van 'n opleidingsproses sal hulle elk verantwoordelik wees vir een of twee protégés, meestal op middelbestuursvlak, en ten minste 50% van die protégés sal van voorheen benadeelde gemeenskappe afkomstig wees. Die program word gemonitor, en sal gereeld hersien en waar nodig aangepas word, met die doel om dit in die nabye toekoms dwarsdeur Media24 toe te pas.

Paarl Media, Media24 se houermaatskappy wat na sy belange op die gebied van tydskrif-, kommersiële en boekdrukkerye omsien, het 'n bestuursopleidingsprogram vir gegradueerdes die lig laat sien wat ten doel het om moontlike bestuursmateriaal vir die groep te ontwikkel. Twee jong leerlingbestuurders is aangestel as die eerste kandidate

wat aan hierdie nuwe program sal deelneem.

Koornhof (2004:15) bevind dat Media24 voldoen aan die vereistes van die Wet op Vaardigheidsontwikkeling en die indiening van werkplek-vaardigheidsplanne en die jaarlikse opleidingsverslae.

'n Aantal programme wat daarop gemik is om algemene vaardighede te ontwikkel word op 'n deurlopende grondslag by Media24 aangebied.

“Hoewel die programme doelbewus nie op net voorheen benadeeldes gemik is nie, neem baie van hulle daaraan deel en word daardeur bevoordeel”
(Koornhof, 2004:15).

Twee van die programme, die mentorskapprogram en die redaksionele programme, is spesifiek gemik op voorheen benadeelde werknemers. Van die ander programme sluit in leerlingskappe vir matrikulante by verskillende publikasies, wat meestal voorheen benadeeldes bevoordeel. Altesaam 25,6% van die werknemers wat opleidingskursusse bygewoon het, was uit die voorheen benadeelde groep. Deur die bywoningpersentasie as basis te gebruik, is die aanduiding dat 0,2% van Media24 se salarisbegroting aan opleidingsprogramme spesifiek op voorheen benadeeldes bestee is.

6.1.4 Indirekte bemagtiging

6.1.4.1 Voorkeuraankope

Een van die riglyne van die breë gebalanseerde telkaart lui: Om die ekonomie te groei, is meer ondernemings nodig om waardetoegevoegde goedere en dienste te voorsien, om beleggings te trek en om meer mense in vervaardigingsaktiwiteite aan te stel (Koornhof, 2004:17).

“Daarom is 'n kernkomponent van ons SEB-strategie die skepping van en hulp aan nuwe ondernemings wat deur swart mense begin word. Voorkeuraankope deur die staat sowel as die privaatsektor is 'n effektiewe instrument om SEB te dryf omdat dit opkomende swart ondernemings help om hul uitsette te vergroot” (Koornhof, 2004:17).

Media24 en ander maatskappye in die Naspers-groep het hul koopkrag gekombineer en 'n gesentraliseerde bedingingsmaatskappy, M-Web CommerceZone, gestig. Dié maatskappy het 'n mandaat ontvang om 'n swart ekonomiese bemagtigingsbeleid (SEB) op verskaffing toe te pas.

Die prestasie van verskaffers vir die doel van SEB word volgens die regeringsformule geëvalueer, en daar word van alle verskaffers verwag om 'n besliste jaarlikse verbetering in hierdie verband te toon. Die randwaarde van aankope wat aan bona fide swart maatskappye toegeken is, het sedert die aanvang van die projek van 9% tot net meer as 30% gestyg.

Media24 se filiaalmaatskappy Newspaper Leaflet Distributors (NLD), wat 'n nasionale netwerk bedryf wat tuiskoerante, pamflette en tydskrifte van huis tot huis versprei, spits hom reeds vanaf sy ontstaan in 1994 toe op SEB. Van die 235 kontrakteurs wat NLD in diens neem, is sowat 95% histories benadeeld, wat weer op hul beurt werk verskaf aan meer as 2 000 werknemers landwyd.

Media24 beskou die onafhanklike posdiens Multi-Mail ook as sy verbintenis tot SEB. Dié onafhanklike onderneming is met behulp van Media24 deur voormalige werknemers op die been gebring nadat die maatskappy in 2000 besluit het om sy posdienste te rasionaliseer.

Vir die doeleindes van die oudit is aankope verdeel in twee kategorieë.

Die een is nie-produksie-aankope soos skryfbehoeftes, rekenaars, meubels en materiaal anders as dié wat vir die kernbedrywigheede gebruik word. Dié aankope word deur die CommerceZone-stelsel behartig. CommerceZone het 'n gesofistikeerde vraelys ontwikkel om die ware bemagtigingstatus van verskaffers van Media24 vas te stel.

Die ander is produksie-aankope (ink, plate, papier en ander grootmaat-produkte) wat in Media24 se kernbedrywigheede gebruik word. Net 'n paar verskaffers is in staat om grootmaat aankope soos papier te verskaf en sommige van hulle is in monopolie-situasies en is nie by bemagtigingsaksies betrokke nie.

Wat grootmaataankope betref, is geen stelsel in plek om aankope van SEB-verskaffers aan te moedig nie omdat die bronne nie bestaan om die SEB-status van verskaffers te bepaal nie.

“Die uitdaging is egter om te verseker dat alle nie-produksie-aankope gefasiliteer word deur die CommerceZone-platform te gebruik” (Koornhof, 2004:18).

Totale aankope	R1,211,939,557
SEB-aankope	R127,285,983
% SEB-aankope	10,5%

Wat betref die verspreiding van koerante, tydskrifte en pamflette is 'n groot getal individuele histories benadeeldes en hul spanne gekontrakteer in die verspreidingsproses. Meer as R64 miljoen word jaarliks aan hulle betaal (Koornhof, 2004:18).

6.1.4.2 Ondernemingsontwikkeling

Dit behels die ontwikkeling in ondernemings in swart besit of dié wat swart bemagtiging aktief bevorder. Ook die ondersteuning van of beleggings in die soort ondernemings.

“...daar moet 'n werklike ekonomiese voordeel vloei na die onderneming om dit in staat te stel om aan die gang te kom en dit op 'n volhoubare manier te bedryf; effektiewelik moet daar 'n operasionele kapasiteit van die belegger na die onderneming vloei en daar moet aktiewe deelname van swart mense in die onderneming wees. Gesamentlike sakepogings met swart ondernemings mag prosesse insluit soos die uitverhuring van dele of projekte van die bestaande onderneming of om gesamentlike sakepogings aan te pak wat gaan lei tot die oordra van vaardighede aan die swart onderneming” (Koornhof, 2004:20).

Deur intensiewe opleiding, ondersteuning en mentorskap van die Media24-verspreidingspersoneel word die kleiner kontrakteurs gehelp. Hulle is in 2003 altesaam R64 miljoen betaal vir hul dienste (Koornhof, 2004:20).

6.1.4.3 Residueel

Om sektore en ondernemings die kans te bied om die telkaart volgens hul eie omstandighede aan te pas, is 'n residuele 10% van die telkaart aan hulle oorgelaat (Koornhof, 2004:22).

“Die regering moedig die sektore aan om van die volgende aksies vir die telkaart te oorweeg:

- Infrastruktuursteun aan verskaffers en ander ondernemings in dieselfde area;
- Arbeidsintensiewe produksie en konstruksiemetodes;
- Bydraes tot liefdadigheid (beneficiation)
- Beleggings en steun aan ondernemings in landelike gebiede soos bepaal deur die regering se program vir geïntegreerde volhoubare landelike ontwikkeling en stedelike vernuwing;
- Sosiale bystand aan werknemers ten opsigte van behuising, vervoer en gesondheidsorg”(Koornhof, 2004:22).

Koornhof (2004: 22) bevind dat daar in Media24 verskeie aktiwiteite is wat kwalifiseer vir die residuele status van die telkaart. Dit behels die verskeie projekte waarby die verskillende sake-eenhede betrokke is soos die bou van huise, die Koerant-in die Klaskamerprojek, en so meer. Media24 het byvoorbeeld in 2003 met 'n omvattende ingrypingstrategie begin om MIV/Vigs in die werkplek te bestuur. Die strategie behels 'n reeks opleiding- en inligtingsessies wat dwarsdeur die maatskappy aangebied is, die verspreiding van kondome, gratis toetsing en berading, en die daarstelling van werknemertaakspanne om die proses te fasiliteer.

Media24 beskik ook oor 'n vrywillige, voorafbetaalde, vertroulike werknembystandsprogram wat probleemvasstelling en verwysingsdienste aan werknemers en hul gesinslede bied. Beraders verskaf ondersteuning en leiding vir 'n verskeidenheid behoeftes, onder meer gesins- en verhoudingsprobleme, drank- en dwelmmisbruik, emosionele of stresverwante probleme, konflik in die werkplek, en ernstige mediese probleme of siektes.

Omdat daar nog nie 'n SEB-handves vir die media en drukkersbedryf aanvaar is nie, kan Media24 vir homself besluit wat toepaslik is ingevolge die residuele waarde en eie omstandighede wat kwalifiseer vir die telkaart en sy eie teikens daarvolgens stel.

'n Opname van die formele besteding aan SEB-aksies in gemeenskappe word in Addendum E aangetoon.

7. Gevolgtrekking

In hierdie hoofstuk word gevolgtrekkings gemaak en in die volgende moontlike aanbevelings gedoen wat 'n maatskappy soos Media24 in staat kan stel om sy transformasieteikens vinniger te bereik.

7.1 Media24 en breë swart ekonomiese bemagtiging

7.1.1 Direkte bemagtiging

7.1.1.1 Aandeelhouding

Met die teikens wat in die swart bemagtigingshandveste gestel word (25% oor 4 tot 10 jaar) en die huidige aandeelhoudingstatus van die groter rolspelers in die media- en drukkersbedryf (17% direkte aandeel), sal Media24 meer aggressief moet wees in sy pogings om bemagtigingsaandeelhouding te bekom (Koornhof, 2004:8).

Realistiese SEB-teikens sal Media24 in staat stel om kompetender te bly teen sy ander mededingers en dit gaan die maatskappy baat teen die tyd dat 'n handves vir die bedryf in werking tree (Koornhof, 2004:8).

7.1.1.2 Deelname aan Uitvoerende bestuur

Media24 het 'n bemoedigende vlak van verteenwoordiging deur histories benadeeldes op uitvoerende vlak (30%). Maar dieselfde vlak van verteenwoordiging word nie aangetref op die direksie, die direksiekomitees en op senior bestuursvlak nie, het Koornhof (2004:10) bevind.

Wat die verteenwoordiging op die direksievlak betref, het dié situasie intussen (teen November 2004) verander. Media24 het nog twee direksielede uit die voorheen benadeelde groep aangestel, wat die verteenwoordiging van histories benadeeldes verhoog van 13% tot 30%.

Die uitdaging is om verteenwoordiging op senior bestuursvlak uit te brei.

“n Kommer wat aangespreek moet word, is die gebrek aan historiese benadeelde personelede op senior bestuursvlak wat oor 'n tydperk uitvoerende bestuursvlak kan bereik” (Koornhof, 2004:10).

Koornhof meen die stel van realistiese SEB-teikens op dié vlakke sal verseker dat die maatskappy in voeling bly met sy teikenmark en ontwikkeling in Suid-Afrika en dat die maatskappy die voordele van diversiteit sal pluk.

7.1.1.3 Menslike hulpbronontwikkeling

Media24 voldoen aan die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, sowel as die indiening van vaardigheidsplanne in die werksplek en jaarlikse opleidingsverslae, maar wat die algemene besteding aan vaardigheidsontwikkeling as 'n persentasie van die totale salarisrekening betref, is Media24 agter die handvesvoorskrifte en die vereistes vir die bedryf.

“Die gebrek aan programme wat spesifiek gemik is op historiese benadeelde werknemers word as negatief in twee opsigte beskou. Eerstens voldoen dit nie aan die vereistes van die gebalanseerde bemagtigingstelkaart nie en tweedens het dit 'n potensiële negatiewe effek op die vermoë van Media24 om opgeleide en bekwame voorheen benadeelde werknemers te lewer wat in bestuursposte kan beland” (Koornhof, 2004:16).

Koornhof bevind dat die basiese beginsels van potensiële suksesvolle ontwikkelingsprogramme reeds teenwoordig is in die mentorskapprogramme, die leerlingsskappe en opleidingspogings van sommige sake-eenhede. Maar dit moet meer aggressief toegepas word en veral gemik wees op voorheen benadeelde werknemers.

7.1.1.4 Diensbillikheid of regstellende aksie

Dit wil voorkom asof die debat oor die nodigheid van regstellende aksie, soos in Amerika, verskuif het na die hóé daarvan – ook by Media24.

Die belangrikste vraagstukke is nou wat die mees effektiewe manier is om regstelling te versnel, die tydsduur daarvan en wie die spesifieke bevoordeeldes daarvan moet wees.

Die keuse oor wie om by 'n regstellende aksieprogram te betrek, is kritiek. Charlton en Van Niekerk (1994:39) meen dit is uiters belangrik om te onderskei tussen “intelligente” en “dom” regstellende aksie programme. In eersgenoemde geval word die

werknemers met potensiaal geneem en opwaarts “bestuur” in die maatskappy. In laasgenoemde geval word mense met die minimale bevoegdheid geneem en in situasies geplaas wat hulle nie kan hanteer nie.

Uit die onderhoude met die topbestuur van Media24 blyk dit dat die bestuur verstaan wat van die maatskappy verwag word ten opsigte van regstellende aksie. Dit blyk ook uit die briewe van die besturende direkteur (Salie de Swardt) aan die sake-eenhede (Addenda C en D).

Maar daar blyk ’n verskil in die topbestuur te wees oor die pas waarmee regstellende aksie geskied, asook in die erns waarmee die verskillende sake-eenhede dit toepas.

Koornhof (2004:14) bevind dat die verteenwoordiging van histories benadeeldes op junior en senior bestuursvlak te laag is om ’n natuurlike vordering na uitvoerende bestuursvlak (waar bevredigende verteenwoordiging bestaan) vol te hou. Histories benadeelde werknemers is ondervteenwoordig as dit gemeet word aan die getal histories benadeeldes in die Media24-groep. Histories benadeelde werknemers beklee maar 15,43% en 14,46% van die junior en senior bestuursposisies onderskeidelik.

“Gemeet aan die handvesteikens, is Media24 se telling ten opsigte van histories benadeeldes in bestuursposisies te laag” (Koornhof, 2004:14).

Koornhof stel voor dat spesifieke aandag geskenk word aan histories benadeelde persone in junior bestuursposisies, histories benadeelde vroue in die algemeen en in bestuursposisies. Tans is daar slegs 4,7% histories benadeelde vroue in junior bestuursposisies en 1,7% in senior bestuursposisies.

7.1.2 Indirekte bemagtiging

7.1.2.1 Voorkeur aankope

Omdat voorkeuraankope so ’n handige voertuig is om swart bemagtiging te bereik, is dit belangrik dat dit geïmplementeer en aangemoedig word binne Media24 (Koornhof, 2004:19). Dit kom voor asof Media24 op dieselfde vlak is as die res van die bedryf wat betref die grootmaat-aankope. Koornhof bevind egter dat die maatskappy agter is wat die vereistes van die handveste betref.

Maar die elemente van ’n effektiewe swart bemagtigingstelsel is reeds in plek in die vorm van CommerceZone, wat die SEB-status van verskaffers maklik kan bepaal.

“As voorkeuraankope in die bedryf aangemoedig word, ook onder grootmaat-verskaffers, kan Media24 bestaande bronne gebruik om sy posisie op die telkaart te verbeter” (Koornhof, 2004:19).

7.1.2.2 Ontwikkeling van ondernemings

Wat die direkte kapitaaluitleg betref, het Media24 nie op groot skaal in ondernemingsontwikkeling belê nie. Maar die aktiwiteite van NND en NLD het daartoe gelei dat 'n groot aantal onafhanklike histories benadeelde kontrakteurs bykomende werk kon skep. Die groot getal direkte werkgeleenthede wat dit geskep het, gee aan Media24 'n goeie telling vir dié afdeling wat die bemagtigingstelkaart betref.

In dié verband het NND werk aan 83 histories benadeelde kontrakteurs en 200 histories benadeelde werkers verskaf. NLD het 206 kontrakteurs, almal uit die aangewese groepe, asook 1 915 histories benadeelde werkers wat die pamflette versprei. Altesaam 603 voorheen benadeeldes is betrokke by die verspreiding van koerante.

7.1.2.3 Residueel

Wat hierdie afdeling betref, is daar 'n groot aantal aktiwiteite wat Media24 aangepak het wat gemeenskappe en individue bevoordeel. Dit sluit in die betrokkenheid in gemeenskappe deur uitreikprogramme en projekte, soos om huise te bou waaraan sommige sake-eenhede se personeellede deelneem. Ander sluit in studiebeurse aan histories benadeeldes, skoolprojekte en talle ander.

7.2 Samevatting

Wat is die stand van transformasie by Media24 dus?

Die resultate van die oudit toon enersyds daar is 'n aantal areas van Media24 wat ernstige aandag verdien. Andersyds toon dit ook op watter gebiede Media24 beduidende vordering toon ten opsigte van transformasie.

Terwyl die maatskappy diensbillikheid, en regstellende aksie, as 'n prioriteit beskou, is dit juis op dié gebied waar ernstige agterstande bestaan. Die oudit toon dat slegs 5,83% voorheen benadeeldes in bestuursposisies is, terwyl 28% wit werknemers bestuursposisies beklee. Minder as 5% histories benadeelde vroue beklee junior

bestuursposisies en slegs 1,65% vroue uit dié kategorie beklee senior bestuursposisies in die maatskappy.

Media24 is ook agter met die handvesvoorskrifte wat die besteding aan opleiding, veral aan histories benadeeldes, betref. Die afleiding is dat werknemers uit die aangewese groepe dus nie die nodige opleiding kry om hulle vir bestuursposisies voor te berei nie.

Maar daar is tog positiewe ontwikkelings.

Sedert die uitvoering van die oudit en die bekendmaking van die resultate aan senior bestuurslede van Media24, is 'n strategie ontwerp en 'n aksieplan opgestel wat transformasie oor die volgende drie jaar gaan versnel. Spesifieke teikens is gestel en spesifieke persone verantwoordelik gemaak vir die uitvoering van sekere dele van die strategie.

Die gevolgtrekking is dat die Media24-leierskap ná die bekendmaking van die oudit 'n groter verbintenis gemaak het tot transformasie. Die mate waartoe daar by dié teikens gehou word, sal die sukses of mislukking ten opsigte van transformasie bepaal.

8. Aanbevelings

Die volgende maandelike aanbevelings word gemaak om die transformasie van Media24 te bespoedig.

8.1 Leierskap

Daar is 'n groot tekort aan transformasieleierskap in die land, meen prof. Stef Coetzee, voormalige vise-kanselier van die Universiteit van die Vrystaat en tans verbonde aan die Universiteit van Stellenbosch (Coetzee, 2003:13).

Op 'n vraag oor hoe ver die sakektor getransformeer is, sê hy minder as 50% van die maatskappy het dit suksesvol uitgevoer.

“'n Omgewing moet geskep word waarin visioenêre leierskap gekultiveer kan word. Die multikulturele werkomgewing van vandag vereis 'n inklusiewe benadering. Jong leiers moet op 'n vroeë ouderdom geïdentifiseer word. Hulle moet die vermoë hê om met mense te werk. Hul interpersoonlike, taal- en ander vaardighede moet ontwikkel word” (Coetzee, 2003:13).

Dit is dié navorser se bevinding dat daar in Media24 nog te min leiers is wat dié visie deel en die indruk bestaan dat sommige die minimum doen om transformasie deur te voer. Daar is 'n klaarblyklike ongeduld by die nie-wit lede van Media24 se topbestuur oor die pas van transformasie, veral oor regstellende aksie en die skep van nuwe geleenthede vir voorheen benadeeldes. Sidego som dit waarskynlik korrek op as hy meld van die gebrek aan geesdrif en verbintenis (*commitment*) wat sekere sleutelmense nog openbaar (bl. 40). Hy meld ook egter daar is bemoedigende tekens dat groter aanvaarding van transformasie op senior bestuursvlak intree.

Die briewe van De Swardt (Addenda C en D) om sy kollegas tot transformasie aan te spoor, was 'n goeie begin. Uit die oudit is dit duidelik dat dit nie tot vinniger transformasie gelei het nie, hoewel begrip bestaan vir die moeilike aard van transformasie.

Die navorser beveel aan dat Media24 se opkomende leierskap gemeet word aan hul vermoë om die uitdagings van 'n getransformeerde maatskappy met 'n multikulturele werkomgewing te bestuur en uit te brei.

“It is vital for management to understand the need for change and that those they engage will buy into the transformation process. Selecting the right people is therefore critical for the advancement and success of any organisation (Reed, 2003:55).

’n Moontlikheid is om die senior leierskorps op verpligte kursusse te stuur. Dié kursusse behoort ’n groot komponent te bevat oor transformasie en diversiteitsbestuur. Op laer vlakke behoort voornemende bestuurders ook aan sulke programme blootgestel te word.

8.2 ’n Transformasie-ombud

Een van die frustrasies van Gerrit Horne (bl. 39) is die feit dat die maatskappy se hoofkantoor in Kaapstad te ver weg staan van waar transformasie eintlik in die verskillende sake-eenhede behoort plaas te vind.

’n Soort transformasie-ombud kan ’n ondersteunings-, fasiliterings- en moniteringsrol speel om dié gaping te oorbrug. Dit kan ook dien as ’n onafhanklike beoordelaar wat transformasie en regstellende aksie monitor en sake oor transformasie na die transformasieforum verwys.

So ’n onafhanklike ombud behoort die transformasie-oor te wees van die maatskappy; iemand by wie enige werknemer sy of haar lot kan bekla sonder die vrees vir vergelding. Vir wit werknemers kan dit ’n vertroulike uitlaatklep wees sou hulle meen hulle is deur transformasie te na gekom. Nie-wit werknemers, wat dalk ongemaklik voel met die institusionele kultuur by Media24, kan dit ook as kanaal gebruik om griewe te lug. Indien sulke griewe algemeen voorkom, moet die ombud dit onder die transformasieforum se aandag bring wat ’n oplossing moet probeer vind.

Die ombud moet ’n wyd aanvaarbare persoon wees en iemand met ’n “oop” gemoed; ’n man of vrou wat klagtes van alle partye kan aanhoor en dit fasiliteer.

Met die skrywe van dié navorsingsverslag was daar in Media24 ’n vertroulike transformasie-strategie en aksieplan wat in November 2004 deur topbestuurslede bespreek is, op die tafel.

Dit maak voorsiening vir ’n transformasie-ouditkomitee. Die primêre taak hiervan is om verslag te doen oor die vordering met transformasie. Die te stigte komitee sal ook aanbevelings kan maak oor opleidingskwessies en diversiteitsbestuur.

Die navorser beveel aan dat 'n transformasie-ombud deel vorm van só 'n ouditkomitee. So 'n reëling sal die voordeel inhou dat die ombud op hoogte bly van transformasie-verwikkelinge.

8.3 Kommunikasie

Die transformasie van sake-ondernemings – in die lig van 'n diskriminerende verlede – is 'n Suid-Afrikaanse werklikheid waarvan feitlik alle werknemers in die land teen dié tyd kennis dra. Media24 behoort dus meer deursigtig te wees oor die uitdagings wat op die maatskappy wag. Die Wet op Diensbillikheid, byvoorbeeld, skryf voor dat werknemers by die proses van regstellende aksie betrek word (1998:18).

Hoewel daar verskeie kommunikasiemiddele (binnenshuise publikasies, nuusbriewe, ensovoorts) bestaan, word transformasie en die stand van die maatskappy weinig, indien ooit, aan die werknemers uitgestippel.

Dit is die navorser se ervaring – veral uit gesprekke – dat min werknemers bewus is van die bestaan van die telkaart vir swart ekonomiese bemagtiging. Dit is juis 'n instrument waardeur werknemers ingelig kan word oor die uitdagings wat op die maatskappy wag.

Michael Gering (uitvoerende hoof van die Britse maatskappy Michael Gering and Associates) en Keith Rosmarin ('n industriële sielkundige en die besturende direkteur van Global Edge Consulting), meen dié telkaart behoort gebruik te word om die maatskappy se sukses (of mislukking) te kommunikeer. Hulle veroordeel ook die sentrale beplanning van strategie en meen soveel as moontlik van die vername rolspelers moet by die proses betrek word (www.accountancysa.org.za).

Die literatuurnavorsing toon ook duidelik hoe belangrik dit vir werkgewers is om met hul werknemers te beraadslaag oor transformasie en regstellende aksie maatreëls. Wit werknemers behoort dalk groter begrip te ontwikkel vir die eise waaraan die maatskappy moet voldoen as hulle bewus is van die wetlike vereistes, soos die bemagtigingstelkaart.

Herbert waarsku teen die min kommunikasie tussen die hoofsaaklik wit topbestuur en die swart junior en middelbestuur oor regstellende aksie (bl.20). Ook Human (bl.21) beklemtoon die belangrikheid van 'n kommunikasieplan ten opsigte van regstellende aksie.

8.4 Loopbaanbeplanning en opleiding

Dié navorser beveel aan dat potensiële bestuurslui uit die aangewese groepe behoorlike loopbaanbeplanning ontvang. Media24 moet hul tekortkominge aandui en die nodige opleiding verskaf. Daardeur verkry hulle kernvaardighede wat hulle in staat gaan stel om teen ander mee te ding en hulself te bewys.

Dit is dié navorser se mening dat in Media24 nog nie 'n dringendheid bestaan om potensiële bestuurders, of selfs diegene wat hulself reeds bewys het, aan verdere opleiding bloot te stel nie. Volgens Horne (bl.46) behoort hulle te groei tot waar hulle potensiaal hulle in staat stel.

8.5 Samevatting

Media24 sal meer gefokus moet wees in sy benadering ten opsigte van swart bemagtiging, wat onder meer regstellende aksie insluit. Dit word vereis deur die maatskappy se diverse kliëntebasis, van wie Media24 afhanklik is om finansiële te oorleef.

'n Maatskappy wat voordeel wil trek uit die verhoogde koopkrag van swart mense moet sy organisasie aanpas (meer swart werknemers aanstel) om sukses te verseker (Idasa, 1995:5).

Die vraag word gevra: Kan organisasies transformasie oorleef en effektief bly? Dié oorweging is 'n groot kommer vir baie maatskappye en organisasies.

Om dié rede moet transformasie op 'n verantwoordelike wyse aangepak word. Die behoefte (en vrese) van die wit werknemers van die maatskappy moet ook in ag geneem word. Maar dié navorser kom tot die gevolgtrekking dat 'n toegewyde leierskap (ook ten opsigte van transformasie), 'n ombud wat die vordering met transformasie meet, groter deursigtigheid (kommunikasie), beter loopbaanbeplanning en opleiding van werknemers uit die aangewese groepe en groter klem op aksieplanne, 'n groot rol kan speel in die vordering met transformasie in Media24. Voorts moet 'n werkkultuur waarin alle groepe tuis voel, by Media24 geskep word.

BRONNELYS:

Boeke:

Burger, Delien. 2003/04. *South Africa: Yearbook*. Pretoria: Formeset Printers.

Charlton, Guy & Van Niekerk, Naas. 1994. *Affirming Action – Beyond 1994*. Kenwyn: Juta & Co, Ltd.

Du Plessis, Clement. 2000. *Transformation of the media with specific reference to senior staffing at the Independent Newspapers Cape (The Cape Argus, and the Cape Times) and Media24 (Die Burger)*. Universiteit van Stellenbosch: Ongepubliseerde M-tesis.

Emsley, Ian. 1996. *The Malaysian Experience of Affirmative Action. Lessons for South Africa*. Human & Rousseau & Tafelberg Uitgewers.

Guernsey, JoAnn Bren. 1997. *Affirmative Action: A Problem or a Remedy?* Minneapolis: Lerner Publications Company.

Herbert, Trevor. 1994. *Affirmative Action in the South African Workplace. "Allowing black eagles to soar"*. Soutrivier: Salty Print.

Human, Linda. 1993. *Affirmative Action and the Development of People. A Practical Guide*. Kenwyn: Juta & Co. Ltd.

Jordi, Richard. 2002. *Taking Employment Equity Forward at the Workplace*. Woodstock: Labour Research Services.

McWhirter, Darien A. 1996. *The end of Affirmative Action. Where do we go from here?* New York. Carol Publishing Group.

Odendaal, Barend. 2000. *Implications of the Employment Equity Act and other legislation for human resource planning in Telkom, Western Cape*. Universiteit van Stellenbosch: Ongepubliseerde M-tesis.

Odendal, Francois (hoofredakteur). 1998. *Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal*. Doornfontein: Perskor

Ramphela, Mamphela. 1995. *The Affirmative Action Book. Towards an Equity Environment*. Kaapstad: Idasa.

Reed, Stephen G. 2003. *The challenge of transformation: An analysis of the ethical and strategic need for transformation with special reference to the Employment Equity Act*. Universiteit van Stellenbosch: Ongepubliseerde M-tesis.

Strydom, Lynette. 1991. *Management Communications Handbook*. Pretoria: MIMS.

Thomas, Adèle & Robertshaw, David. 1999. *Achieving Employment Equity. A Guide to Effective Strategies*. Randburg: Knowledge Resources.

Wingrove, Thea. 1995. *Affirmative Action: a "how to" guide for managers*. Randburg: Knowledge Resources.

Artikels:

Coetzee, Gerda. 2003. *Trust, tenacity, transition*. Agenda, USB. Junie 2003:13.

Leuvenink, Jaco. 2004a. *Bemagtiging noodsaaklik vir swart middelklas, sê Busa*. Die Burger, 25 Augustus 2004:2.

Leuvenink, Jaco. 2004b. *Seta-stelsel "kort regruk"*. Die Burger, 23 Januarie 2004:2.

Le Roux, Mathabo. 2003. *Klein onderneming bemagtig só*. Die Burger, 12 Augustus 2003:7.

Van Rooyen, Dawid 2003. *Stormloop na swart bestuurslui kom*. Sake-Rapport , 7 September 2003:1.

Van Rooyen, David. 2004. *Stel gouer reg of wet sal jul byt*. Sake-Rapport, 18 Julie 2004:5.

Verslae:

Esterhuyse, W.P. 2003: *The challenge of transformation: Breaking the barriers*.

Augustus 2003. Nagraadse bestuurskool, Universiteit van Stellenbosch.

Idasa. 1995. *Affirmative Action in South Africa. A South African Guide*. Epping, Cape Town. Creda Press.

Koornhof, J. 2004. Oudit van Media24 ingevolge die gebalanseerde telkaart vir swart bemagtiging. Kaapstad: Media24.

VN-verslag. 1970. *Industrialization, foreign capital and forced labour in South Africa*. New York. United Nations.

Internetbronne:

www.media24.com. Webwerf besoek op 23 September 2003.

www.accountancy.org.za Webwerf besoek op 11 November 2004.

www.infoplease.com Webwerf besoek op 5 November 2004.

Persoonlike onderhoude:

De Swardt, Salie. 2003. Besturende direkteur, Media24. 10 Oktober 2003.

Horne, Gerrit. 2003. Senior hoofbestuurder: menslike hulpbronne. 18 September 2003.

Malherbe, Jan. 2003. Uitvoerende hoof: koerantesektor van Media24. 23 Oktober 2003.

Scholtemeyer, Patricia. 2003. Uitvoerende hoof: tydskrifte van Media24. 26 September 2003.

Sidego, Conrad. 2004. Senior hoofbestuurder: korporatiewe sake van Media24. 2 November 2004.

Wette:

Wet 55 van 1998: Die Wet op Diensbillikheid, 1998.

Wet 79 van 1998: Wet op Vaardigheidsontwikkeling, 1998.

Wet 4 van 2000: Die Wet op die Bevordering van Gelykheid en die Voorkoming van Onbillike Diskriminasie, 2000.

Wet 5 van 2000: Wet op die Raamwerk vir Voorkeurverkrygingsbeleid, 2000.

Wet 53 van 2003: Wet op Breë Swart Ekonomiese Bemagtiging, 2003.

ADDENDUM A

VRAE AAN DIE TOPBESTUUR VAN MEDIA24

1. Wat is u siening van transformasie?
2. Hoe voel u oor die vordering van transformasie?
3. Wat is u gevoel ten opsigte van transformasie?
4. Is u tevrede, baie tevrede of nie tevrede met transformasie?
5. Is daar bepaalde omstandighede wat dit moeiliker gaan maak vir Media24 om te transformeer?
6. Is daar genoeg morele wil in Media24 om die maatskappy te transformeer?
7. Hoe voel u oor regstellende aksie?
8. Bestaan vrese dat regstellende aksie tot die verlaging in standarde kan lei?
9. Was of is daar teenstand teen transformasie en regstellende aksie?
10. Wat word gedoen om wit vrese te besweer?

ADDENDUM B**Die SEB-bemagtigingstelkaart**

Kernkomponent van SEB	Aanduiders	Omskakelings faktor	Routelling	Gewig	Totaal
Telling: Direkte bemagtiging					
Aandeelhouding	% aandeel van ekonomiese voordele			20%	
Uitvoerende bestuur	% swart persone in uitvoerende bestuur en/of uitvoerende raad en raads Komitees			10%	
Telling: Menslike hulpbronontwikkeling en diensbillikheid					
Diensbillikheid	Diensbillikheids-analise			10%	
Vaardigheids-ontwikkeling	Uitgawe aan die ontwikkeling van vaardighede as 'n proporsie van die totale salarisrekening			20%	
Telling: Indirekte bemagtiging					
Voorkeuraankope	Aankope van ondernemings in swart besit of bemagtigings-maatskappye as 'n proporsie van die totale aankope			20%	
Ontwikkeling van ondernemings	Beleggings in ondernemings in swart besit of bemagtigings-maatskappye as 'n proporsie van die totale bates			10%	
Residueel					
Word deur die maatskappy self bepaal				10%	
Totaal uit 100					

ADDENDUM C

22 Maart 2002

Beste Kollega

Jy is reeds bewus daarvan dat Media24 op verskeie terreine regstellende aksie toepas en swart bemagtiging bevorder. In die oë van party werknemers is dit steeds 'n omstrede saak, maar Media24 het geruime tyd gelede besluit dat ons aan so 'n proses wil deelneem en dat ons buitendien in sekere opsigte gedwing word om dit te doen.

Die afgelope twee jaar reeds moes ons ingevolge bestaande wetgewing amptelik verslag doen oor ons optrede in dié verband en ons planne vir die toekoms bekend maak. Wat dit betref, het ons geen keuse nie.

Ons het wel nog keuses wat betref die ywer en vaart waarmee ons met sulke projekte voortgaan. Om die tempo en graad van toegewytheid te bepaal, moes ons eers vir onself besluit of sulke regstellende optrede geregverdig is.

Wat my betref, is dit. Ons samelewing was in die verlede kunsmatig gereguleer en dit het ook neerslag in ons maatskappy gevind. Ons moet aanvaar dat as dit nie die geval was nie, sou die mensesamestelling van Media24 nou heel anders gelyk het. Dit is daarom geregverdig om te beweeg in die rigting van 'n "normale" samestelling van personeelgetalle.

Terselfdertyd wil ons niemand se werksekuriteit in die gedrang bring of die doeltreffendheid van die maatskappy ondermyn as daar tekorte aan kundighede onder ons landgenote van sekere bevolkingsgroepe is nie.

Die uitdaging is daarom om 'n balans te vind tussen wat ons meen regverdig vir bestaande werknemers en voornemende werknemers is, wat die wet vereis en wat die belange van ons aandeelhouers die beste dien.

Die debat is al met ywer in ons eie geleedere en in die kolomme van party van ons publikasies gevoer. Ons gevolgtrekking is dat ons meer moet doen as wat ons reeds gedoen het selfs al het ons al heelwat vermag. Die dag sal hopelik kom dat ons sal aantoon ons het genoeg gedoen, maar ons is nog nie daar nie.

Daarom is besluit om 'n Transformasieforum te stig wat bestaan uit hoofbestuurslede van Media24 onder my voorsitterskap. Datums is bepaal vir vergaderings die res van die jaar. Die forum sal as hooftake hê om die regstellende maatreëls wat ons instei te "monitor", nuwe voorstelle te doen en alle kwessies rondom regstellende aksie en bemagting wat na vore kom te ondersoek en daarvan werk te maak.

So sal die forum gereeld verslag kry oor hoeveel aankope deur Vortal by swart bemagtigingsorganisasies gedoen word, hoe ons personeelsamestelling verander, hoe die studente vaar wat onder die regstellende vaandel studiebeurse het, watter navrae ons van adverteerders en ander kliënte oor ons regstellende beleid en optrede kry, waar geleenthede vir mentorskappe moontlik is en of genoegsaam aan die wetlike vereistes voldoen word.

Ons wil ook die volgende riglyne vir u deurgee vir toepassing in u sake-eenhede:

1. Strewe daarna om minstens 30% van nuwe aanstellings tot op posvlak C uit die aangewese groepe te doen.
2. Alle nuwe aanstellings op D-vlak moet uit die aangewese groepe gedoen word. As daarvan afgewyk word, moet goedkeuring van die betrokke uitvoerende hoof in die geval van koerante of tydskrifte of in ander gevalle van die besturende direkteur van Media24 verkry word.
3. Alle personeelbewegings, sowel bevorderings as nuwe aanstellings, sal voortaan noukeurig dopgehou word, maar sonder die skepping van onnodige rompslomp. Daarom sal eenvoudige vorms vir verslagdoeleindes deur Gerrit Horne aan personeelbestuurders verskaf word.

Ek vertrou dat ons met sulke beheerste optrede verdere vordering sal kan maak om aan die vereistes van ons kliënte, die wetgewer, ons werknemers en die breë samelewing te voldoen.

Met vriendelike groete

Salie de Swardt

ADDENDUM D

10 Desember 2002

Beste Kollega,

Die druk om transformasie in ons maatskappy raak al hoe groter. Gereelde navrae word nou ontvang van kliënte soos adverteerders oor wat ons in die verband doen en die regering beplan nuwe wetgewing om transformasie af te dwing.

By Media24 se onlangse direksievergadering is skerp vrae daaroor gevra. Soos in my brief van 22 Maart vanjaar vermeld, wil ons nie net verander omdat ons daartoe gedwing word nie, maar ook omdat ons glo dit is reg dat regstellings gedoen word. (Afskrifte van die brief is beskikbaar as iemand dit nodig sou hê).

Al stem ons in beginsel saam met regstellende optrede, maak ons nog nie voldoende vordering met transformasie nie. Vordering is daar wel, maar veral op die terrein van regstellende aanstellings wil ons die pas versnel.

Op die oomblik is 13,45% van die senior bestuur van Media24 (posvlak DL en hoër) ronse van kleur. Die bestuur van Media24 het op 'n onlangse vergadering van die Transformasieforum besluit dat 'n mikpunt van 20% vir die nuwe boekjaar gestel moet word.

Om vordering te maak, sal doelbewus vir die regte mense gesoek moet word. Die tekorte is bekend, maar ander maatskappye soos Sanlam slaag tog daarin om sterk toenames in die aanstelling van gekleurdes te toon.

Wat ook oorweeg kan word, is om tydelik twee mense in dieselfde pos te hê met een wat van die ander leer. Dit kan ook wees dat daar ouer werknemers is wat sal verkies om af te tree as dit moontlik is om pakkette aan te bied wat vir hulle finansiële sinryk is. Ons hou by die reëling soos in my brief in Maart genoem dat aanstellings op D-vlak en hoër die goedkeuring van uitvoerende hoofde of van my nodig het as dit nie regstellende aanstellings is nie.

In die nuwe boekjaar wil ons dit verder voer deur transformasie 'n belangrike strategiese

doelwit te maak. Om dit te bereik, sal 'n bepaalde deel van die aansporingsbonus vir die bereiking van transformasie-doelwitte gebruik word.

Sulke spesiale maatreëls kan verhoogde koste meebring. Daarvoor moet asb. in die sakeplanne vir die nuwe boekjaar voorsiening gemaak word.

Groete en goeie wense vir 2003.

Salie de Swardt

ADDENDUM E**Geskatte besteding op SEB-programme in gemeenskappe en op maatskaplike besteding:**

Sake-eenheid	Totale	SEB-bedrag	SEB %
Hoofkantoor	8, 755, 502	2,401,977	27.43
Koerante	2,832,219		
Burger Wes	690, 881	331,852	48.03
Burger Oos	17,872	5,450	30.5
Beeld/Sun/Ads24	999, 266	398, 057	39.83
Volksblad	176,375	88, 075	49.93
Noordwes Drukkery			
RCP	657, 826	517,312	80.34
Boland Koerante	43, 258	-	-
Mooivaal Media	246, 431	68, 955	27.98
NND24			
Media24 Digital			
Paarl Media/Web	17,571	13,010	74.04
Tydskrifte			
Gesins	160,000	160,000	100
Sarie	651,000	-	-
Fairlady	608, 000	608, 000	100
Insig	47, 850	-	-
8 Ink Media	765, 600	334, 330	43.67
Saketydskrifte	3,000	-	-
Landbouweekblad	-	-	-
Touchline	330, 000	293, 000	88.79
Totaal	14170742	5220018	36.84
Totale uitgawes	2, 480, 908,		
% Totale uitgawes	0.57		0.21%

'n Geskatte 36.8% van die formele gemeenskaps-en maatskaplike besteding deur Media24 is gemik op SEB.

ADDENDUM F

PERSONEELSAMESTELLING: MEDIA24 – MAART 2004 (Ingesluit Paarl Media Groep) :

ALLE VLAKKE

MEDIA24	MANS				MANS TOTAAL	VROUE				VROUE TOTAAL	GROOT- TOTAAL	WIT	SWART	MANS	VROUE
	ASIAAT	BRUIN	SWART	WIT		ASIAAT	BRUIN	SWART	WIT						
FL				2	2				1	1	3	3	0	2	1
EH		3	1	12	16						16	12	4	16	0
EM				3	3						3	3	0	3	0
EL		1		13	14		1	1	9	11	25	22	3	14	11
DH	1	7	2	43	53				19	19	72	62	10	53	19
DM	3	9	4	83	99		2		22	24	123	105	18	99	24
DL	1	15	14	156	186	1	8	4	91	104	290	247	43	186	104
CH	7	16	28	187	238	7	13	2	202	224	462	389	73	238	224
CM	13	28	32	136	209	3	16	8	178	205	414	314	100	209	205
CL	11	166	41	375	593	2	53	32	312	399	992	687	305	593	399
B	44	435	282	229	971	15	148	39	559	761	1732	788	963	971	761
A	16	376	268	58	718		78	21	17	116	834	75	759	718	116
O	2	33	100	92	227	2	43	82	68	195	422	160	262	227	195
G	2	2	16	72	92		12	17	72	101	193	144	49	92	101
	100	1091	788	1461	3421	30	374	206	1550	2160	5581	3011	2589	3421	2160

Totaal: SEB werknemers 2589

Totaal: SEB vrouewerknemers: 610

Totaal werknemers: 5581

% SEB werknemers: 46.39%

% SEB vroue: 10.93%