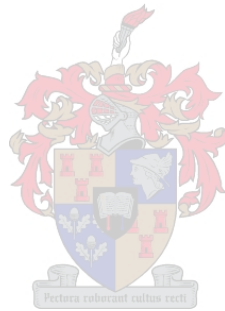


**Van Afrikanerkultuur tot Korporatief:
die geskiedenis van Sanlam se
Hoofkantoor-personeelkorps
1918 – 2008**



Wynand Beukes

Proefskrif ingelewer vir die graad PhD (Gesiedenis)

aan die Universiteit Stellenbosch

Desember 2017

Promotor: Prof G Verhoef

Mede-promotor: Dr A Ehlers

VERKLARING

Deur hierdie proefskrif elektronies in te lewer, verklaar ek dat die geheel van die werk hierin vervat, my eie, oorspronklike werk is, dat ek die alleenouteur daarvan is, dat reproduksie en publikasie daarvan deur die Universiteit Stellenbosch nie derdepartyregte sal skend nie en dat ek dit nie vantevore, in die geheel of gedeeltelik, ter verkryging van enige kwalifikasie aangebied het nie.

Desember 2017

Abstract

The South African company Sanlam was founded in 1918 as a direct result of the growth of Afrikaner nationalism. An objective with the establishment of Sanlam as a life insurance company was the settlement of Afrikaners in the South African economy and thereby their economic upliftment. From the beginning, the company was known principally as an Afrikaans institution focussing on Afrikaner interests. The company was aiming at the settling of itself as a South African establishment rendering a service to the entire South African community. The building-blocks of Afrikaner nationalism – the Afrikaans language, the uplifting of Afrikaners, the accentuation of their history and Christian Protestantism – were openly allowed to flourish in the company. Black people were staff members from the start, but were directly affected later by legislation and views of segregation and apartheid, a system dividing South Africans on a racial basis especially after the National Party (NP) rose to office in 1948. Separate accommodation, recreational and dining facilities were established in the company.

The white staff members' organisational culture was intensely affected by elements of industrial paternalism, under which housing and organised culture and sport, among other things, were provided by the company. This form of paternalism created an ideal environment for the development of loyalty to the company, conveyed by the expression "Sanlam spirit". This company alliance was not sufficient enough to detach staff members from non-ideological exogenous events. They witnessed technological development from the typewriter to the most modern computer applications and experienced the preferences and disapprovals for clothing and the smoking habit, for instance. The position of women in the company was also directly influenced by external factors. In tandem with the rest of the world, they were marginalised too. In the seventies, the tables started turning for them.

In the same decade, political developments began to influence staff members intensively. They became part of the militarisation of the South African white community against the increasing rise of militant black nationalism. Political reforms led to the crumbling of the building-blocks of Afrikaner nationalism. The transition in South Africa from a white minority government to a black majority government under the African National Congress (ANC) in 1994 affected the staff profoundly. The company had to transform to meet the political demands of the new government. It was compelled to appoint more black staff members. Simultaneously, the company was forced to reconstruct to keep up with economic changes. Sanlam changed from a mutual life office to a corporative financial services institution. In 2008, nine decades after its establishment, it was transformed into a true new South African company when black staff members emerged as the majority for the first time. The continuous changes during 90 years were a reflection of exogenous events in the Afrikaner community in particular and in South Africa and the rest of the world in general. This all influenced the establishment and settlement of and the changes to the company's organisational culture.

Opsomming

Die Suid-Afrikaanse maatskappy Sanlam is in 1918 gestig as 'n regstreekse gevolg van die opwelling van Afrikaners se nasionalisme. 'n Doelwit met die totstandbrenging van Sanlam as 'n lewensversekeringsmaatskappy was die vestiging van die Afrikaners in die Suid-Afrikaanse ekonomie en hul gevolglike ekonomiese opheffing. Die maatskappy het van die begin af bekend gestaan as 'n Afrikaanse onderneming wat in hoofsaak op Afrikanerbelange ingestel was. Uit 'n ekonomiese oogpunt was die maatskappy daarop toegespits om hom as 'n Suid-Afrikaanse instelling te vestig wat 'n diens aan die hele Suid-Afrikaanse gemeenskap lewer. Die boustene van Afrikanernasionalisme – die taal Afrikaans, die opheffing van Afrikaners, die beleving van hul geskiedenis en Christen-Protestantisme – is toegelaat om openlik in die maatskappy te gedy. Swart mense was van die begin af personeellede, maar is later intens beïnvloed deur wetgewing en opvattinge ten opsigte van segregasie en apartheid waarvolgens Suid-Afrikaners veral ná die Nasionale Party (NP) se bewindsaanvaarding in 1948 op 'n rassegrondslag geskei is. Aparte huisvestings-, ontspannings- en eetgeriewe is in die maatskappy gevestig.

Die wit amptenare se organisasiekultuur is intens beïnvloed deur elemente van industriële paternalisme, byvoorbeeld die verskaffing van huisvesting en maatskappy-georganiseerde kultuur en sport. Dié paternalisme het 'n ideale omgewing geskep vir die ontwikkeling van lojaliteit jeens die maatskappy, verwoord deur die uitdrukking "Sanlamgees". Desondanks dié maatskappyverbintenis kon die personeellede nie van nie-ideologiese eksogene gebeure ontsnap nie. Hulle het tegnologiese ontwikkeling van die tikmasjien tot die modernste rekenaaraanwending ervaar en sosiale voor- en afkeure jeens byvoorbeeld kleredrag en die rookgewoonte beleef. Vroue se stand by die maatskappy is ook regstreeks deur eksogene gebeure geraak. Tot in die sewentigerjare is hulle in pas met die res van die wêreld geringgeskat, maar die wiel het toe positief vir hulle begin draai.

In dieselfde dekade het die opkoms van militante swart nasionalisme daartoe gelei dat personeellede, soos die res van die Suid-Afrikaanse wit gemeenskap, gemilitariseer geraak het. Politieke hervorming het daartoe gelei dat die boustene van Afrikanernasionalisme verkrummel het. Die oorgang in 1994 in Suid-Afrika van 'n wit minderheids- na 'n swart meerderheidsregering onder die African National Congress (ANC) het die personeel intens beïnvloed. Die maatskappy moes transformeer om aan die nuwe regering se politieke eise te voldoen. Hiervolgens moes al hoe meer swart personeellede aangestel word. Voorts moes die maatskappy herstruktureer om ekonomies tred te hou. In dié omvattende veranderingsproses het die maatskappy ontwikkel in 'n korporatiewe finansiële dienste-onderneming. Sanlam het in 2008, nege dekades ná sy stigting, 'n groot tree na 'n ware nuwe Suid-Afrikaanse maatskappy gegee toe die meerderheid van personeellede vir die eerste keer uit swart mense bestaan het. Die voortdurende herstrukturering en transformasie oor nege dekades heen was 'n weerspieëling van eksogene gebeure in Afrikanergeledere in die besonder en Suid-Afrika en die res van die wêreld in die algemeen. Dit het alles 'n invloed uitgeoefen op die stigting, vestiging en verandering van die maatskappy se organisasiekultuur.

Dankie

Ek wil my vrou, Roanne, van harte bedank vir haar ondersteuning oor meer as 'n halfdekade aan my tydens hierdie navorsingsprojek. Haar aansporing het my op koers gehou. Sonder haar aanmoediging sou ek nie hierdie navorsing kon afhandel nie. Ek wil ook baie dankie sê aan die bestuur van Sanlam, in die besonder die gewese argivaris Verity Rossouw, wat alle dokumentasie in die maatskappy se Argief aan my beskikbaar gestel het. Ek was bevoorreg om my navorsing te doen onder die studieleierskap van Prof Grietjie Verhoef van die Kollege vir Besigheid en Ekonomie aan die Universiteit van Johannesburg en Dr Anton Ehlers, voorsitter van die Departement Geskiedenis aan die Universiteit Stellenbosch, albei toonaangewende navorsers oor sakegeskiedenis. Ek is baie dankbaar vir hul waardevolle raad en bystand. Ek wil hierdie navorsing graag opdra aan my vier kleinkinders - Millie (8), Katelyn (5), Isabella (5) en Ethan (3) - wat as Britse burgers in Brittanje en die Bahamas grootword. My wens is dat hierdie proefskrif hulle eendag sal help om 'n breër blik te werp op die wel en wee van hul voorgeslagte saam met ander Suid-Afrikaners hier aan die suidpunt van Afrika.

Inhoudsopgawe

Abstract	iii
Opsomming	iv
Dankie	v
Verklaring ten opsigte van bronverwysings	x
Afkortings wat in bronverwysings gebruik word	x
Verklaring ten opsigte van onderskrifte	x
Lys van illustrasies	xi
1 Inleiding	1
1.1 Agtergrond	2
1.2 Teoretiese raamwerk	5
1.3 Literatuurstudie	8
1.4 Analitiese strategie en metodologiese kwessies	20
Illustrasie	25
2 Die vestigingsjare (1918-1932): Amptenare uit die volk gebore om die volk te dien?	26
2.1 Die politieke en sosio-ekonomiese konteks van die ontstaans- en stigtingsjare	27
2.2 Die wortelskietjare: Afrikanernasionalisme en twee Skotte	30
2.3 Driemanskap stabiliseer administrasie	34
2.4 Byvoordele – van huurkoop tot `n huweliksgeskenk	39
2.5 Die rol van politiek en etnisiteit in aanstellings	42
Engelssprekende personeellede welkom, maar hulle moes aanpas ..	48
Nie almal op dieselfde politieke wa	50
Slotsom - amptenare hoofsaaklik uit die Afrikanervolk gebore om die Suid-Afrikaanse volk te dien	52
Illustrasies	53
3 Sanlam-personeel en die ideologiese Afrikanerlaer: van ossewa tot oorgawe	60
3.1 Afrikaanse skole en immigrante hou etniese personeelkorps in stand ...	63
3.2 Afrikanernasionalisme op kantoor: van fakkels tot feeste	66
Afrikaans: vrae, verwarring en vestiging	66
Geskiedenis: `n ware en verbeelde verlede en die politiek van onthou en vergeet	73

	Afrikaneropheffing: maatskappy én amptenare steun volksaak	77
	Godsdiens: amptenare in gebed en gemeentediens	81
3.3	Militarisering: Tweede Wêreldoorlog tot totale aanslag	84
3.4	Die boublokke verkrummel – ook in Sanlam	92
	Slotsom - euforie en einde van Afrikanernasionalisme	95
	Illustrasies	97
4	Sanlamhof – pre en post – en die skep van 'n Sanlam-leefwêreld: kapitalistiese strategie of sosiale ingenieurswese?	111
4.1	Middestad: vestiging van 'n paternalistiese en hiërargiese bestuurstruktuur en kantooradministrasie	115
4.2	Bellville: van koshuislewe tot kussingslaan skep patriargale kontrole	123
	Slotsom - kapitalisties-sosiale ondernemerskap in 'n personeelkommune	136
	Illustrasies	139
5	Sanlammers en die Sanlamgees: affiniteit en afvalligheid	148
5.1	Tot die sestigerjare: nostalgiese terugblikke en sekretarisse se bitterheid	152
5.2	Vanaf die sestigerjare: hiërargie en ander heilige koeie fel in die kollig	159
	Slotsom - die alomteenwoordige Sanlamgees	168
	Illustrasies	170
6	Leefstyle en masjiene: van rokke tot rekenaars in die kantooropset ...	176
6.1	Tegnologie: tikmasjien tot Internet verander kantoorlewe ingrypend	178
6.2	Gelatenheid en gramskap oor sosiale voorkeure en voorliefdes	184
	Rokkies wou hul dra (of nie) en wie dra die broek?	185
	Strydighede oor sigarette, soene en skietstories	192
	Slotsom - uitwaartsgerig, veranderingsgesind en weerspieëlsend	197
	Illustrasies	200
7	Ras: die ompad van Dantu tot Buthelezi	215
7.1	Van 'n bruin bestuurder in 1918 tot 'n etniese swart nuweling in 1993 ...	217
	Lojale “gekleurde Afrikaners” help met Sanlam se vestiging	218
	Vyftigerjare: kollig van apartheid val fel op bruin werkers	226
	Sestigerjare: Hoofkantoor kry “Kafeteria vir Kleurlinge” en hulle vier halfeeufees apart	229
	Sewentigerjare: ekonomiese realiteite lui nuwe era in	233
	Tagtigerjare: Clara Snyders en Chris Adonis maak deurbrake	237

	Negentigerjare: apartheidsmuur val in Hoofkantoor	240
7.2	Sport se rol as versoener in Suid-Afrika én in Hoofkantoor	241
	Net wit amptenare in 1956 tot Sportklub toegelaat en "ons Impalas" speel apart in die sestigerjare	243
	Sportdeure gaan in sewentigerjare geleidelik oop: Sanlammers speel teen mekaar, nog nie saam nie	246
	Johnson en Bergins betree "normale" sport en Sportklub in 1986 oopgestel	248
	Slotsom - afskeid van rassesseiding 'n lang en moeilike proses	251
	Illustrasies	253
8	Vroue se rol in die maatskappy: gesinsverpligtinge, gedienstigheid en die glasplafon	270
8.1	Begin van 20ste eeu: Westerse vroue tree na vore, SA vroue verhef hul stem	273
8.2	Afrikanervroue: die vergete voorvatters en volksmoeders	275
8.3	Van 'n kwaai hoofstikster tot 'n gebou-opsigter	280
8.4	Sanlamhof, 1953-2008: van 'sleurwerkers' tot senior amptenare	286
8.5	Getroudes	292
8.6	Objektivering van vroue	295
	Slotsom - Sanlam se vroue loop dieselfde pad as hul geslagsgenote elders	299
	Illustrasies	300
9	Herstrukturering en transformasie, c. 1992-2008: nuwe Sanlamhof sien die lig as Life@work	311
9.1	Herstrukturering	316
9.2	Transformasie	325
9.3	Sanlac byt in die stof en 'n diverse Sanlam ontluik	337
	Slotsom - hoe meer kultuur verander, des te meer bly dit (in sommige gevalle) dieselfde	344
	Illustrasies	345
10	Slotsom – van volksake en voetestamp tot vrese en versoening	351
	Bronnelys	360
	1. Literatuur	360
	2. Artikels	371

3. Tydskrif- en koerantartikels	375
4. Verhandelings en proefskrifte	378
5. Navorsingsverslae	382
6. Mondelinge bronne	383
7. Periodieke publikasies	383
8. Argivale bronne (Sanlam Argief)	384
9. Internetbronne	393

Verklaring ten opsigte van bronne en bronverwysings

Hier volg 'n verduideliking van hoe die dokumentasie in die Sanlam Argief vir hierdie navorsing beskikbaar was en hoe daarna in die proefskrif verwys word. Die dokumentasie is in twee formate beskikbaar. Die eerste formaat is oorspronklike dokumentasie wat in kartonhouers bewaar word. 'n Voorbeeld van 'n bronverwysing na so 'n dokument is "SA, 5/2/4/2, Geskiedkundige memo's en briewe: brief algemene bestuurder – sekretaris (13/03/1923)". Dit beteken dat die Sanlam Argief (SA) die bron is. Die syfersamestelling (5/2/4/2) en die bewoording wat daarna volg ("Geskiedkundige memo's en briewe"), dui die houer aan waarin die betrokke dokument bewaar word. Die syferkode en die beskrywing is die ordeningsbeginsel gevolg deur die argivaris om die oorspronklike dokumente te orden. Die dokument wat in dié geval ter sprake is, is 'n brief wat die algemene bestuurder op 13/03/1923 aan die sekretaris gerig het. Die tweede formaat is oorspronklike dokumentasie, byvoorbeeld van die CR Louw-versameling in die Wes-Kaapse Argiefbewaarplek in Kaapstad en Direksienotules van die maatskappy, wat op elektroniese skywe bewaar word. 'n Voorbeeld van 'n bronverwysing na so 'n dokument is "SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw, WCA-144: Staff: Mr. G.W. Paterson: Actuary". Dit beteken dat die Sanlam Argief (SA) die bron is en "6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw" die houer is waarin die inligting bewaar word. "WCA-144" dui die elektroniese skyf in dié houer aan. "Staff: Mr. G.W. Paterson: Actuary" is die titel van die betrokke dokumentasie op die skyf.

Afkortings wat in bronverwysings gebruik word

SDN – Sanlam Direksienotules
 SDBN – Sanlam Dagbestuurnotules
 g.d. – geen datum
 n.d. – no date
 e.a. – en ander
 et al. – and others
 Red. – Redakteur
 Ed(s). - Editor(s)

Verklaring ten opsigte van onderskrifte

Illustrasie-onderskrifte wat woordeliks uit die personeelblad aangehaal word, verskyn in kursiewe druk.

Lys van illustrasies

Hoofstuk 1

1.1	EH Schein se drievlakdefinisie	25
-----	--------------------------------------	----

Hoofstuk 2

2.1	Amptenare 1918-1932	53
2.2	Amptenare 1918-1932	53
2.3	Amptenare 1918-1932	53
2.4	Amptenare 1918-1932	54

Hoofstuk 3

3.1	A: Attie Fick	97
	B: Nico Burger	97
	C: Nuweling op Hoofkantoor – 1974	97
	D: Nuweling op Hoofkantoor – 1983	97
	E: Nuweling op Hoofkantoor – 1983	97
3.2	A: "Hartlik welkom in Suid-Afrika"	98
	B: Immigrante uit Brittanje, Nederland	98
	C: Immigrante onthaal	99
3.3	A: "I can read and speak Dutch . . ."	99
	B: "Praat en Skryf u Afrikaans sowel als Engels"	99
	C: Feenstra se aanbeveling	99
3.4	Paragraaf in Duits	100
3.5	A: <i>Die Sanlam-Fakkel</i> - Voortrekkeruitgawe, voorblad	100
	B: <i>Die Sanlam-Fakkel</i> – illustrasie van ossewa	100
3.6	A: Mans met baarde	101
	B: Vroue met kappies	101

3.7	A: <i>Die Sanlam-Fakkel</i> – “Ons eer Hul Nagedagtenis”	102
	B: Sanlam-“Baardspan”	102
3.8	Suid-Afrikaanse vlae – Junie 1966	103
3.9	“Word ‘n Sanlammer”	103
3.10	Kruisvaarder op voorblad van <i>Die Sanlam-Fakkel</i>	104
3.11	Sooispitseremonie, NG Kerk Bellville Strandweg	105
3.12	A: F Carstens	105
	B: L Willie	105
	C: Sanlam-amptenare in Tweede Wêreldoorlog	106
3.13	“Ons Rou Oor Hom”	106
3.14	Identiteitskaart 1964	107
3.15	A: Amptenare bewaak Hoofkantoor	107
	B: Amptenaar doen militêre diensplig	108
	C: Gerekenariseerde toegangshekke	108
3.16	<i>Blue Print</i> – “A new face in Sanlam”	109
3.17	A: Ossewa voor Hoofkantoor – 1988	110
	B: “Pas aan en bly voor”	110
3.18	A: NG Kerk Bellville Strandweg	110
	B: Sloping van NG Kerk Bellville Strandweg	110
 Hoofstuk 4		
4.1	Tinie Louw en Erna Becker op kantoor	139
4.2	Personeel-uitstappie na Simondium - 1927	139
4.3	Lugfoto van Sanlamhof-terrein	140
4.4	A: Die hostelbewoners ontspan	140
	B: Kommunikasiesistelsel in koshuis	141
	C: Koshuisbewoners in slaapkamer	141
4.5	A: Grootmaagkompetisie	141

	B: Gimnasium op Hoofkantoor	141
4.6	A: Middagete in die hostel se eetsaal	142
	B: Matrones smeer brood	142
	C: Die selfbedieningstelsel in die eetsaal	142
4.7	A: Personeelpartyjie by Hoofkantoor	143
	B: Kerse te op 23 Desember 1960	143
4.8	A: Kussingslaan	143
	B: Dromresies	143
	C: Sakresies	144
	D: Stoktrek	144
	E: Vingertrek	144
	F: Kruiwastoot	145
	G: Blikresies	145
	H: Skilpadtrek	145
	I: Driebeenwedloop	145
4.9	A: Kinders van amptenare neem deel aan atletiek	146
	B: Kinders van amptenare neem deel aan atletiek	146
	C: Gesinsaflos	146
	D: Jaarlikse Kersparty vir kinders	146
4.10	A: Hoofkantoor se biblioteek	147
	B: Hoofkantoor se haarkapper	147
4.11	A: "Kransie vir oom Pieter"	147
	B: "Oom Izak roep halt"	147
	C: "Oom Gert oorlede"	147
	D: "Mooi verjaardaggeskenk vir Tannie Hester"	147
 Hoofstuk 5		
5.1	"Nuusblad se vele gesigte oor agt dekades"	170

5.2	'n Versameling van Sanlam se staankalenders	172
5.3	A: Jaarlikse mededinging – "S.A. Mutual teen Sanlam"	172
	B: "Ons span"	172
	C: "... eerste by die wenpaal in die 100 tree."	173
	D: "... Sanlam was toe tog te sterk ..."	173
	E: Sanlam-span ontvang trofee	173
	F: "Sanlam Gee Mutual 'n Uitklophou"	173
5.4	A: Vleisbraai naby Beaufort-Wes	174
	B: Sanlam-sokkerspelers gereed vir Hartleyvale	174
	C: "Sanlam se tamboernooientjies ..."	175
	D: Amptenare hou saam vakansie	175
5.5	Die maatskappy se sportpresteerders	175

Hoofstuk 6

6.1	A: 'n Gedeelte van die vertrek waarin die Powers-Samas-masjiene ingerig is	200
	B: 'n Ponskaart met 65 kolomme	201
	C: 'n Operatrise pons inligting op 'n Powers-Samas-ponskaart	201
	D: Goedkeuring op Dagbestuursvlak	202
6.2	A: Die "masjiengeweer"	202
	B: Een van 12 skermterminusse	203
	C: 'n Gevorderde, nuwe teksverwerkingstelsel	203
	D: Teleksmasjien ontvang elke dag 200 tot 300 telekse	203
	E: Papier verloor vinnig die stryd	203
	F: "Hul stemme is stil"	203
	G: Die Wang-drukker in aksie	203
	H: Die nuwe Teksverwerking-opset	204
6.3	"Kitskommunikasie"	204

6.4	Sanlam-kleurbaadjies	205
6.5	Sanlam se "Get Fit"-span	205
6.6	A: Minirokke by die dansparty	206
	B: Minirokke by die kunsuitstalling	206
6.7	A: Nuweling in 1965	206
	B: Nuweling in 1971	207
6.8	A: Ontspan in safaripakke op kantoor	207
	B: Aan die werk in safaripakke	207
	C: Huis toe in safaripakke	208
	D: Fietsryers in safaripakke	208
	E: By die dansparty in safaripakke	208
6.9	A: Kleredrag in die mode	209
	B: Sanlam se goed-geklede vroue	209
6.10	A: Roker by diplomaplegtigheid	210
	B: Skakelbeampte aan die rook	210
	C: Rook by 'n geselligheid	210
	D: Springbok-rugbyspeler met sigaret	210
	E: Direkteur met sigaret	211
	F: Kos voorberei, sigaret in die mond	211
	G: Sanlam-dokter met pyp	211
	H: Snoekerspeler met sigaret in die mond	211
6.11	A: Gelukwense met 'n kus	212
	B: Aandenking met 'n soen	212
	C: Prys gepaard met 'n soen	212
	D: Ruikers en 'n kus	212
	E: Afskeidsoen	213
	F: Soen vir wenners	213
6.12	A: Buffel platgetrek	213

B: Bokke geskiet	213
C: Pronk met koedoe	214
D: Spog met rooibok	214
E: Bestuurspan jag	214

Hoofstuk 7

7.1	A: Lys van Industriële Afdeling se amptenare	253
	B: Uitnodiging van Industriële Afdeling	253
	C: Oorkonde aan CR Louw	253
7.2	A: Leonard Meyer	254
	B: William Nkwalose	254
	C: Clara Snyders	254
	D: Chris Adonis	254
	E: Tuinier aan die werk	254
	F: Motorbestuurders by Hoofkantoor	254
	G: Nagwag in Sanlam se diens	255
7.3	"Sanlam se Kafeteria vir Kleurlinge"	255
7.4	A: "Kerm"-kampioene	256
	B: 'n Handdruk vir 'n prestasie	256
7.5	A: Fietse apart parkeer	257
	B: Godsdienste afsonderlik beoefen	257
7.6	A: "Baanbrekers" woon eerste kursus by	258
	B: Saam op 'n kursus	258
	C: Horlosie vir 25 jaar diens	259
	D: Saam om die braaivleisvuur	259
	E: Geniet 'n koppie tee saam	260
7.7	A: Bruin amptenare hou aparte 25-klub-byeenkoms	260
	B: Wit personeellede afsonderlik by 25-klub-geselligheid	261

7.8	A: Kinders plant 'n boom	261
	B: Kinders ontvang Kersgeskenke	261
	C: Neem saam deel aan prettdag	262
	D: Saam op presteerders se uitstappie	262
	E: Siphon Buthelezi op foto van nuwelinge	262
7.9	A: Sam Davids sportman van week	263
	B: Impalas in personeelblad vermeld	263
	C: Impalas se rugbyspan	263
	D: Impalas in aksie	264
	E: Impalas se Sportklubkomitee	264
	F: James Lawrence sportman van jaar	265
7.10	A: "Impalas in Olimpiade"	265
	B: "Olimpiade begin op geskiedkundige noot"	265
	C: Impalas lof toegeswaai	266
7.11	A: Conrad Johnson	266
	B: Eerste verwysing na Johnson	266
	C: Wendell Bergins	266
	D: Bergins se naam vermeld	266
	E: Sportklub-besprekings van Johnson se toelating	267
7.12	A: Impala-bestuur in personeelblad	267
	B: Impalas se eie lokaal	268
7.13	A: Twee Impalas in Sanlam-span	268
	B: Eerste veelrassige Sanlam-sportspan in personeelblad	269
 Hoofstuk 8		
8.1	A: S Goldblatt	300
	B: E van der Merwe	300
	C: W Kallmann	300

	D: I van Heerden	300
8.2	Lys van vroue aangestel tot 1932	300
8.3	Vrou ageer as sekretaris	302
8.4	Advertensies in <i>Die Huisgenoot, Die Brandwag</i>	303
8.5	“Een maatskappy, een gemeente, een voorstelling, sestien diakonesse!”	304
8.6	Base en sekretaresses	305
8.7	A: EK Burger	305
	B: JJ Venter	305
	C: MM Burger	305
	D: E Brink	305
	E: P Cillié	305
	F: G Ehlers	305
	G: H Truter	305
	H: S Thesner	305
	I: P Beezhold	305
	J: S Kok	305
	K: D Cloete	306
	L: F Botma	306
	M: H Boeke	306
	N: M Allan	306
	O: L Lambrechts	306
8.8	A: Vroue vir bestuursposisies ontwikkel	306
	B: S Lagerdien	306
	C: Y Themba	306
	D: L Noble	306
	E: R Morathi	306
8.9	A: “Allerfraaiste poppies”	307
	B: “Die lok-aas”	307

8.10	A: Nuweling by Tiksters	308
	B: Mej Sanlam, 1959	308
	C: Branderkoningin	308
	D: Mej Clifton, 1973	309
	E: Pluimbal in 1965	309
	F: Spiesgooi in 1966	310
	G: "Ai, dis darem maar lekker!"	310

Hoofstuk 9

9.1	A: Liggaamsbou voor ou Suid-Afrikaanse vlag	345
	B: Sanlam-babas se toekomsblik	345
	C: "Cheers Old SA"	346
	D: Nelson Mandela en Marinus Daling	346
9.2	A: Net wit mans as seniors	347
	B: Vorige beurshouers	347
	C: Swart aanstellings in meerderheid	347
9.3	Rasseverhouding verander dramaties	348
9.4	A: Geregte oor kultuurgrense heen geproe	349
	B: Personeellede speel thunee	349
	C: Personeellede speel brug	349
9.5	A: Amptenaar wys hoe Moslems bid	350
	B: Moslem-amptenaar met sluier	350
	C: Halaal-kos vir Moslem-personeellede	350

Hoofstuk 1

Inleiding

Die onderwerp van die studie is die geskiedenis van die Hoofkantoorpersoneelkorps van die Suid-Afrikaanse maatskappy Sanlam¹ in die periode 1918 tot 2008. Dit behels 'n ondersoek na en ontleding van die vestiging, ontwikkeling en verandering oor tyd van die personeelkorps en die organisasiekultuur soos dit mettertyd deur hulle geskep en beliggaam is en in administratiewe, sosio-ekonomiese en kulturele uitingsvorme en aktiwiteite neerslag gevind het. Die fokus van die studie is die organisasiekultuur en die wisselwerking daarvan met Sanlam se ontwikkeling van 'n lewensversekeringsmaatskappy wat in die Afrikanerkultuurgroep gesetel was tot 'n multikulturele gedemutualiseerde finansiële diensteverskaffer. Dié fokus vorm die grondslag van die oorkoepelende navorsingsvraag. Die vraag is hoe die Hoofkantoor-personeelkorps 'n organisasiekultuur ontwikkel en die kultuur van die organisasie verteenwoordig het, maar later in reaksie op endogene asook eksogene faktore verander het. Dit behels ook hoe die kultuur van die Sanlam Hoofkantoor as 'n organisasie ontwikkel, ontplooi en gefunksioneer het as die kern van die maatskappy. Die studie wys op die grondige verandering van die Hoofkantoor-organisasiekultuur oor die loop van die periode onder ondersoek.

Hierdie studie toon aan dat daar 'n noue verwantskap geskep is tussen bestuur en die organisasiekultuur van die Hoofkantoor-personeelkorps. Die dinamiese wisselwerking tussen bestuur en Hoofkantoor-organisasiekultuur het 'n beduidende invloed op die beeld van die maatskappy in die groter Suid-Afrikaanse samelewing uitgeoefen. Hierdie studie ondersoek die rol van die Hoofkantoor, deur die konteksomlynde organisasiekultuur, in die ontwikkeling van Sanlam. Die studie van die maatskappy se veranderende organisasiekultuur word dus as 'n lens gebruik waardeur die oorkoepelende navorsingsvraag beantwoord word. Faktore waarvan in dié verband deeglik kennis geneem is, is onder meer die statutêre omgewing waarin die maatskappy bedryf is, die invloed van politieke verandering in Suid-Afrika en sosiale verandering in die Afrikanergemeenskap. Hierdie studie is nie 'n vergelykende studie van die organisasiekultuur van Sanlam en die SA Mutual, voormalige lewensversekeraar en tans gediversifiseerde finansiële dienste-organisasie, of enige ander Suid-Afrikaanse versekeraar nie. Die ondersoek na die aard en rol van die Sanlam Hoofkantoor-personeelkorps as 'n onderskeibare organisasiekultuur is juis daarop gerig om vas te stel hoedanig dié personeelkorps 'n organisasiekultuur ontwikkel het en wat die aard en funksie daarvan was in die ontwikkeling van Sanlam.

¹ Die eerste gebruik van dié akroniem vir die maatskappynaam "Suid Afrikaanse Nasionale Lewens Assuransie Maatskappij" was op 20 Junie 1919, presies 'n jaar ná die eerste Direksie- en Dagbestuursvergaderings, toe dit as "S.A.N.L.A.M." genotuleer is – SA, SDBN, 20/06/1919. Dit is op 3 Desember 1920 vir die eerste keer as "Sanlam" genotuleer – SA, SDBN, 03/12/1920. Die eerste vermelding van die woord "Sanlam" in 'n voorsittersrede by 'n jaarvergadering was op 21 Desember 1921 – SA, 5/2/1, Jaarverslae en –vergaderings.

1.1 Agtergrond

Wit Afrikaanssprekendes se meer as drie en 'n halwe eeue lange verbintenis met Suid-Afrika strek vanaf 1652 toe hul voorgeslagte uit Wes-Europa hulle in die omgewing van die huidige Kaapstad begin vestig het. Hul wedervaringe is ten nouste beïnvloed deur twee ander Suid-Afrikaanse gemeenskappe, die wit Engelssprekendes met wie hulle voortdurend in 'n ekonomiese en politieke stryd was en die swart² inwoners teenoor wie in hoofsaak 'n siening van segregasie gehandhaaf is. Die Afrikaners se geskiedenis tot die begin van die 20ste eeu kan in vier uitstaande ineenlopende fases ingedeel word.

Die eerste fase was toe die Afrikaners se voorgeslagte hulle as koloniste hoofsaaklik in die suidwestelike, oostelike en noordelike deel van die destydse Kaapkolonie gevestig het. Die tweede fase is oorheers deur die Groot Trek in 1838 toe sommige koloniste hulle vanweë politieke en ekonomiese oorwegings as Voortrekkers feitlik uitsluitlik as boere gevestig het in die grootste deel van die gebied wat vandag as die Republiek van Suid-Afrika bekend staan. Die derde fase is gekenmerk deur 'n strewe na politieke onafhanklikheid en die stigting van verskeie vrye Boererepublieke, waarvan die Republiek van die Oranje-Vrystaat en die Zuid-Afrikaan Republiek (die latere provinsie Transvaal) die belangrikste was. Hierdie strewe het hulle in botsing gebring met die ideale van Britse imperialisme in Suid-Afrika wat tydens die Anglo-Boereoorlog (1899-1902) tot die politieke en ekonomiese vernietiging en onderwerping van die republieke gelei het. In die proses is baie Afrikaners ontredder en ekonomies verarm gelaat. Die vierde fase is ingelui met die vereniging van die twee Britse kolonies, Natal en die Kaapkolonie, en die twee voormalige Boererepublieke in die Unie van Suid-Afrika in 1910. Die Unie is polities deur Afrikaners gedomineer en die nuwe staatkundige bedeling sou ook mettertyd die voertuig word vir Afrikaners se strewe na kulturele eenheid en ekonomiese opheffing.³ In hierdie strewe sou Sanlam 'n belangrike plek in die legkaart inneem, veral ten opsigte van die hunkering na die ekonomiese selfstandigheid van Afrikaners.

Die wêreld het in die vyf dekades voor Sanlam se stigting in 1918 ekonomiese vooruitgang beleef danksy die uitbreiding van internasionale kommunikasie deur middel van onder meer skeepvaart. Suid-Afrika het ook hierby baat gevind en die land se ekonomie het vanweë onder meer die ontdekking van diamante en goud geweldig gegroei. Voorts het die Amerikaanse ekonomie na die Eerste Wêreldoorlog (1914-1918) so uitgebrei dat die tydperk na Sanlam se stigting as die "Roaring

² Die woord "swart" verwys in hierdie proefskrif in die algemeen na nie-wit Suid-Afrikaners, te wete etniese swart mense, Indiërs en bruin mense.

³ H Giliomee & H Adam, *Afrikanermag - Opkoms en Toekoms* (Stellenbosch: Stellenbosch Universiteitsuitgewers, 1981), 108-110; PW Grobbelaar, *Die Afrikaner en sy kultuur: Deel I - Mens en land* (Kaapstad: Tafelberg, 1974), 168-169; G Verhoef, "n Ekonomiese geskiedenis van die 19de eeu", in F Pretorius (Red.), *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag* (Kaapstad: Tafelberg, 2012), 201-217.

Twenties” bekend staan. Wit mense wat in die eerste helfte van die 20ste eeu sowat 20 persent van die Unie van Suid-Afrika se bevolking uitgemaak het,⁴ was in die meerderheid wat die Unie se stemgeregtigdes betref met bruin en swart minderhede wat vir die kieserslys moes kwalifiseer. Die stigting van die Unie het dus die stelsel van politieke mag vir wit mense gevestig.⁵ Onderskeidelik vier en ses jaar voor Sanlam se stigting het twee instansies die lig gesien wat later as heersende politieke partye ’n groot rol in die wel en wee van Suid-Afrikaners sou speel - die Nasionale Party (NP), in 1914 gestig deur Afrikaners met ’n latere beleid van rassessekering, en die South African Native National Congress, in 1912 deur swart mense tot stand gebring, wat vanaf 1994 as die African National Congress (ANC) die gevolge van dié beleid en die wetgewing waarin dit vergestalt was, sou omkeer.

Die benarde ekonomiese toestand van die Afrikaners in die noorde van die land na die vernietiging tydens die oorlog was een van die faktore wat tot die opwelling van nasionalisme gelei het. Dié nasionalisme is aangevuur deur die erkenning van Afrikaans as ampstaal in 1925, die pogings om die Afrikaners ekonomies op te hef met onder meer ’n armblankekongres in 1934, die fokus op die Afrikaners se geskiedenis met onder meer die Groot Trek Eeufees in 1938 en die beskouing van Christen-Protestantisme as die waarborg van hul nasionaliteit.⁶

In die paar jaar voor die stigting van Sanlam was invloedryke Afrikaners in die suidweste van die land in die omgewing van Kaapstad suksesvol in die ekonomie. Hulle het die ekonomiese en opvoedkundige bevordering van mede-Afrikaners voorgestaan. Een van die oogmerke om dit te bereik, was die stigting van ’n Suid-Afrikaanse versekeringsmaatskappy. Tydens die stigting van Sanlam was die lewensversekeringsbedryf al vir sowat ’n eeu lank in die land bedrywig. Die bedryf in die Kaapkolonie is in daardie stadium oorheers deur Britse of ander koloniale maatskappye en plaaslike ondernemings het gaandeweg begin toetree. Dit het teen 1918 ontwikkel in ’n voorspoedige bedryf wat meer premie-inkomste ingevorder het as enige ander tipe plaaslike versekeringsbesigheid. Dié omstandighede het met die groei van nasionalisme in Afrikanergeledere as agtergrond die weg gebaan vir die stigting van Sanlam om die onafhanklikheid van die Suid-Afrikaanse ekonomie deur middel van die plaaslike belegging van fondse te bevorder en om die onderversekerde en agtergeblewe Afrikaners hierby te betrek. Die maatskappystigting is dus deur wins en nasionalisme gemotiveer.⁷

⁴ G Verhoef, “Suid-Afrika se ekonomie in die 20ste eeu”, in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 453-454.

⁵ DM Scher, “Na-oorlogse rasseverhoudinge, 1902-1948”, in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 260.

⁶ H Giliomee, *Die Afrikaners – ’n Biografie* (Kaapstad: Tafelberg, 2004), 383-390.

⁷ S Halleen, “From Life Insurance to Financial Services: A Historical Analysis of Sanlam’s Client Base, 1918-2004” (PhD thesis, University Stellenbosch, 2013), 61,83.

Sanlam het op 8 Junie 1918 tot stand gekom met die doel om die spaargeld van Afrikaners te belê en ondernemerskap onder hulle te bevorder. So kon 'n groter aandeel vir Afrikaners in die hoofstroom-ekonomie bewerkstellig word. Sanlam is van die begin af deur wit Afrikaanssprekendes beheer en lede van dié groep het vir dekades lank die oorgrote meerderheid van die personeel uitgemaak. Die maatskappy het ontwikkel en sy stempel op die Suid-Afrikaanse ekonomie afgedruk as 'n Afrikaanse en Christen-Protestantse instelling wat die geskiedenis en opheffing van Afrikaners omarm het. Desondanks was wit Engelssprekendes in 'n geringe getal en bruin mense in 'n afsonderlike rasgegronde afdeling van die begin af lede van die personeel.⁸ Die feit dat Sanlam die eerste maatskappy van sy aard was om hom op die belange van die Afrikaners toe te lê, het daartoe gelei dat hy van die begin af 'n hoofsaaklik Afrikaanse kliëntebasis opgebou het.⁹ Tydens die stigting van Sanlam was die kommersiële landbousektor grotendeels in die hande van wit Afrikaanssprekendes¹⁰ en die maatskappy het dié vername ekonomiese bedrywigheid uiteraard as 'n belangrike mark beskou.¹¹

Hoewel Sanlam tot 1935 ekonomies swaargekry het, het die maatskappy hom vroeg as 'n krag in die Suid-Afrikaanse versekeringswêreld gevestig. In 1922 het hy die bedryf vooruitgeleë deur die koppeling van ongeskiktheidsvoordele aan al sy polisse. Vyf jaar later is met groeplewensversekering begin. In die dertigerjare het die maatskappy na Suid-Rhodesië (die huidige Zimbabwe) uitgebrei. Sanlam het in die sestigerjare fenomeenaal gegroei en in 'n konglomeraat ontwikkel met belange in finansiering, mynbou, eiendomme en ander ondernemings. In 1962 was Sanlam se netto groei 'n rekord in die Suid-Afrikaanse versekeringsbedryf. In 1974 het die maatskappy die grootste versekeraar in Suid-Afrika geword. Sanlam het sy groeiprestasie in die tagtigerjare voortgesit en die maatskappy se tienmiljoenste polis is in 1988 verkoop – presies 'n kwarteeu nadat die miljoenste polis in 1963 van die hand gesit is.¹² Na die oorgang in 1994 in Suid-Afrika na 'n swart meerderheidsregering is Sanlam herstruktureer en getransformeer in 'n multikulturele gediversifiseerde finansiële dienstemaatskappy. In 2008, presies 90 jaar na sy stigting, het swart personeellede vir die eerste keer die meerderheid in die maatskappy begin uitmaak.

Die uitstaande kenmerk van die maatskappy se verbintenis met Suid-Afrika oor nege dekades heen is in die begrip bemagtiging gesetel. Aanvanklik was die maatskappy se fokus op die wel en wee van die

⁸ SA, 5/3/15/2, Abie du Plessis & navorsing: "Dantu, Die verlore man van Sanlam / Sanlam se geïgnoreerde geskiedenis / Sanlam se eerste Bruin bestuurder"; SA, SDBN, 12/07/1918.

⁹ Halleen, "From Life Insurance to Financial Services: A Historical Analysis of Sanlam's Client Base, 1918-2004", 111.

¹⁰ Verhoef, "Suid-Afrika se ekonomie in die 20ste eeu", 455.

¹¹ Halleen, "From Life Insurance to Financial Services: A Historical Analysis of Sanlam's Client Base, 1918-2004", 224.

¹² Anon., *Sanlam in transformation* (Company publication, n.d), 12-19,26,31,40.

Afrikaners, maar vanaf die einde van die 20ste eeu het die kolling na Suid-Afrikaners verskuif met die klem op die voorheen-benadeeldes. Sanlam en die Suid-Afrikaanse gemeenskap is ingrypend beïnvloed deur die politieke, ekonomiese en maatskaplike gebeure en veranderings oor nege dekades heen. Dit is die agtergrond van die fokus van hierdie navorsing – die ontleding van hoe die organisasiekultuur van Sanlam se Hoofkantoorpersoneel daardeur geraak is.

1.2 Teoretiese raamwerk

Die Amerikaanse navorser en skrywer Edgar H Schein het 'n nuttige ontledingsraamwerk ontwikkel om die organisasiekultuur van verskeie ondernemings te ontleed en te verklaar. Dié ontleding dien as die teoretiese raamwerk van hierdie proefskrif. Die toepaslikheid van Schein se ontledingsmodel vir die studie van hoe die Sanlam Hoofkantoor se organisasiekultuur ontwikkel en gefunksioneer het, blyk uit die verskillende vlakke waarop die Hoofkantoor-personeelkorps oor die verloop van tyd 'n eiesoortige organisasiekultuur ontwikkel het.

Schein word bestempel as 'n pionier op die gebied van die ontleding van organisasiekultuur en het al talle boeke en artikels oor die onderwerp die lig laat sien. Hy het as konsultant vir bekende maatskappye soos Apple, Hewlett-Packard en Shell opgetree en is verskeie kere vir sy navorsing vereer. Schein voer aan dat kultuur geskep word deur die stigters van 'n maatskappy wat hul eie persoonlike sienswyses, doelwitte, oortuigings, waardes en aannames aan die personeel voorskryf. Dié primêre kultuurvoorskrywing produseer egter nie outomaties kultuur nie – dit produseer slegs 'n bereidwilligheid van die personeel om te doen wat die bestuur van hulle verlang. Slegs as die gevolglike optrede tot sukses lei in die sin dat die maatskappy sy take afhandel en die personeel ingenome voel oor hul verhouding met mekaar sal die stigters se oortuigings en waardes bevestig, versterk en as gedeeltes beskou word. Wat aanvanklik die stigters se individuele sienings was, lei dus tot gedeeltes aksie en 'n gedeeltes erkenning dat die stigters dit reg gehad het. Voortdurende sukses deur die maatskappy sal daartoe lei dat die personeel die waardes en oortuigings beskou as die regte maniere om te dink, te voel en op te tree. Met die aanvaarding van die aannames as vanselfsprekend, word 'n kultuur vasgelê wat jare lank aan personeellede voorskryf aan watter soort leierskap hulle hulle moet onderwerp.¹³

Schein definieer organisasiekultuur as 'n model van gedeeltes basiese aannames wat deur die personeel aangeleer is tydens die oplossing van probleme ten opsigte van eksterne aanpassings en interne integrasie. Indien die model goed werk en as geldend beskou word, word dit aan nuwelinge voorgehou as die regte wyse om waar te neem, te dink en te voel. Schein beskou organisasiekultuur as 'n konsep wat sigbare gebeure soos byvoorbeeld leierskap, mislukkings en markineerstortings verduidelik. Kultuur word in 'n maatskappy geskep, vasgelê, ontwikkel en uiteindelik gemanipuleer.

¹³ EH Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 2,15-16.

Terselfdertyd word kultuur ook gekenmerk deur dwang, stabilisasie en die verskaffing van strukture en betekenis aan die maatskappypersoneel.¹⁴

Schein voer aan dat organisasiekultuur op verskeie vlakke gevestig word – die mate waartoe die kultuurverskynsel vir die waarnemer sigbaar is, bepaal die vlak daarvan. Dié vlakke wissel van die tasbare, openlike verskynsels wat gesien en gevoel kan word tot die diep vasgelegde en onbewuste basiese aannames. Hy beskou laasgenoemde as die wese van kultuur. Dit word as vanselfsprekend aanvaar en is nie onderhandelbaar nie. Tussen die twee vlakke is verskeie aanvaarde oortuigings, waardes, norme en gedragsreëls wat amptenare gebruik om hul kultuur aan hulself en ander uit te beeld. Schein illustreer sy definisie met 'n illustrasie wat uit drie vlakke bestaan (Illustrasie 1.1). Die artefakte-vlak sluit alle verskynsels in wat gesien, gehoor en gevoel kan word, byvoorbeeld fisieke werksplek, taal, tegnologie en produkte, artistieke skeppings en styl soos beliggaam in onder meer kleredrag, aanspreeketiket en waardelys. Dié vlak is terselfdertyd maklik om waar te neem en baie moeilik om te ontsyfer. Schein verwys in dié verband na die sigbare piramides van die Egiptiese en Maja-kulture. Die betekenis van die piramides het in die kulture verskil – in die een het die piramides as grafkelders gedien en in die ander as grafkelders en tempels. Die middelvlak van aanvaarde of toegeëide opvattinge en waardes sluit in strategieë, doelstellings of doelwitte en filosofieë. Die derde vlak, die onderliggende aannames, verteenwoordig die fundamentele bron van waardes en optrede. Die aannames op dié vlak is volgens Schein meestal nie-konfronteerbaar en nie-debatteerbaar nie en is gevolglik uiters moeilik om te verander.¹⁵ Schein se model word toegepas as teoretiese raamwerk en begroning vir die kernbegrippe van die studie. Die model is eenvoudig uiteengesit en is 'n bondige weerspieëling van die kenmerke wat in ander teoretiese benaderings vermeld word.

Hansen¹⁶ se ondersoek na organisasiekultuur en -verandering in Deense spaarbanke in die tweede helfte van die 20ste eeu dien as aanvulling tot Schein se siening oor organisasietransformasie. Hansen het tot die gevolgtrekking gekom dat organisasies se historiese narratiewe 'n belangrike komponent van hul kultuur en identiteit is en dat 'n narratiewe navorsingsaanslag tot 'n beter begrip van organisasiegedrag lei. Hansen se siening van die historiese belang van die narratiewe is onder meer gegrond op sy waarneming dat narratiewe die ruggraat van organisasiekultuur is en daarom 'n belangrike rol speel om organisasie-inersie en -verandering te verstaan. Voorts sal 'n organisasie sonder 'n historiese narratiewe geneig wees om makliker te verander as 'n organisasie met 'n sterk historiese narratiewe. So 'n sterk narratiewe kan transformasie ernstig benadeel en die organisasie dwing om sy narratiewe op 'n geloofwaardige wyse te herbeklemtoon.

¹⁴ Ibid., xi-xvi,10,17.

¹⁵ Ibid., 25-31.

¹⁶ PH Hansen, "Organizational Culture and Organizational Change: The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965-1990", *Enterprise & Society*, 8:4 (December 2007), 932,937,949.

Twee uitstaande ooreenkomste het tussen die Deense banke en Sanlam bestaan. Ten eerste was albei sterk gevestig onder 'n sekere deel van die bevolking – die banke by byvoorbeeld landboukoöperasies en Sanlam by Afrikaners. Ten tweede was historiese narratiewe ook baie sterk by Sanlam gevestig. Die publikasie *Sanlam in transformation*¹⁷ was in dié verband 'n nuttige bron ten opsigte van hoe die maatskappy se bestaansnarratief deur die jare verander het – aanvanklik in hoofsaak om die Afrikaners op te hef en later in 'n groot mate om die voorheen-benadeeldes te bemagtig.

Daar was egter ook drie sterk verskille tussen die banke en Sanlam. Ten eerste was Sanlam gevestig in 'n rasgesegregeerde omgewing en ten tweede was die fokus op 'n taal (Afrikaans) – twee faktore wat nie by die banke teenwoordig was nie. Die derde verskil was die redes vir transformasie. Die Deense bankiers is vanweë kulturele, ekonomiese en maatskaplike veranderings oortuig om te verander, terwyl Sanlam in 'n groot mate weens politieke transformasie gedwing is om aan te pas.

Karsten e.a. het in 2009 ten opsigte van transformasie by Philips bevind dat senior amptenare verskillende leierskapstyle toegepas het vir die skepping van 'n vooropgesette atmosfeer en bereidwilligheid om te verander. Die maatskappy het verskeie eksterne konsultante gebruik omdat interne bestuur vasgeklou het aan hul vasgelegde sienings terwyl die buitelanders hulle van die uitdagings bewus gemaak het.¹⁸

Pettigrew voer in dié verband aan dat 'n organisasie ontleed moet word as 'n lewende stelsel met 'n verlede, 'n hede en 'n toekoms. Gegrunde teorie moet dus die geskiedenis en die toekoms van 'n stelsel in aanmerking neem en dit met die hede in verband bring.¹⁹ Pettigrew meld ten opsigte van transformasie dat daar 'n verband is tussen omgewingsverandering en –druk en interne strategiese verandering. Krisisomstandighede tydens ware verandering word veroorsaak deur onder meer senior amptenare wat nie oor 'n voldoende hefboomstelsel beskik om deur die traagheidspatroon in die organisasie te breek nie.²⁰

¹⁷ Anon., *Sanlam in transformation*, 4.

¹⁸ L Karsten et al., "Leadership style and entrepreneurial change - The Centurion operation at Philips Electronics", *Journal of Organizational Change Management*, 22:1 (2009), 73,87.

¹⁹ AM Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 24:4 (December 1979), 570.

²⁰ AM Pettigrew, "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, 24:6 (November 1987).

Suid-Afrikaanse navorsing oor maatskappytransformasie wat as agtergrond ontleed is, is onder meer 'n artikel van Ehlers²¹ oor die transformasie van Suid-Afrikaanse trustmaatskappye. Ehlers sluit in dié artikel aan by Hansen en Pettigrew se benadering oor die belang van die maatskappynarratief in transformasie. Hy verwys na die vasgelegde narratief van Suid-Afrikaanse trustmaatskappye wat in hoofsaak neergekom het op die siening van hulself as die aristokrasie van plaaslike Suid-Afrikaanse finansiële instellings, gevestig op hul lang geskiedenis van finansiële standvastigheid, konserwatisme en geloofwaardigheid in die afwesigheid van enige statutêre regulering. Dié narratief moes afgebreek word om 'n suksesvolle strategiese reoriëntasie te verseker.

Ehlers se doktorsale proefskrif²² oor die amalgamasie van dié trustmaatskappye en eksekuteurskamers en die daaropvolgende stigting van Boland Bank in die begin van die sewentigerjare is vir hierdie navorsing van belang omdat verneme raakpunte bestaan. Eerstens het die plattelandse trustmaatskappye en eksekuteurskamers net soos Sanlam 'n oorwegend Afrikaanse karakter gehad. Tweedens is hulle net soos Sanlam ook deur buite-omstandighede – in hul geval finansiële realiteite – gedwing om te verander.

1.3 Literatuurstudie

Die eerste deel van dié afdeling word gewy aan 'n ondersoek oor literatuur ten opsigte van organisasiekultuur. In die tweede deel kom literatuur onder die loep wat spesifiek betrekking het op die oorkoepelende navorsingsvraag wat in die studie gestel word. Die derde deel handel oor literatuur oor die geskiedenis van Sanlam in die besonder.

Navorsing oor die begrip organisasiekultuur het in die dertigerjare van die 20ste eeu begin. Twee publikasies oor die onderwerp wat voor die begin van die Tweede Wêreldoorlog die lig gesien het, is *The Philosophy of Rhetoric* (1936) en *The Functions of the Executive* (1938).²³ Aan die einde van die veertigerjare het 'n groep Amerikaanse antropoloë industriële organisasies begin bestudeer en 'n joernaal, *Human Organization*, die lig laat sien.²⁴ Navorsing oor die onderwerp was egter skaars en yl versprei tot en met die vroeë tagtigerjare toe dit al hoe meer onder die loep gekom het. Drie boeke –

²¹ A Ehlers, "Constructing Boland Bank: organizational change and transformation in the South African trust company movement, c.1940–c.1970", *Management & Organizational History*, 9:4 (2014), 353-373.

²² A Ehlers, "Die geskiedenis van die trustmaatskappye en eksekuteurskamers van Boland Bank Beperk tot 1971" (PhD-proefskrif, Universiteit Stellenbosch, 2002).

²³ IA Richards, *The Philosophy of Rhetoric* (New York & London: Oxford University Press, 1936); CI Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938).

²⁴ Vergelyk onder meer A Leighton, "Training Social Scientists for Post-War Conditions", *Human Organization*, 1:4 (July 1942), 25-30.

Theory Z, In Search of Excellence en *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*²⁵ – het in dié tyd 'n sentrale rol gespeel in die toename in belangstelling in organisasiekultuur.²⁶

Navorsers is dit grootliks eens dat dit nie maklik is om organisasiekultuur te definieer nie. Sommige van hulle span die taalkunde in om die term te ontrafel: "Organization is both a noun and a verb. My three stories used the noun as a frame to explore the verb. The thing – the institution – was treated as something with real substance by all my respondents but at the same time they suggested that it had different qualities. Its "thingness" was not in question, rather they contested its shape, its direction, its causes and effects and so on."²⁷ Ander voer aan dat baie van organisasiekultuur gepraat word, maar dat baie min mense dit verstaan. Die rede hiervoor is onder meer omdat dit problematies is om die term te definieer vanweë die onaantasbare aard daarvan.²⁸ Sommige navorsers meen dat subkulture 'n belangrike deel van organisasiekultuur vorm. Hulle reken dat dit 'n skaduagtige entiteit is wat deur subkulture gedra word en definieer dit as die kruispunt van subkultuur-vertolkende stelsels. Sommige organisasielede is meer dikwels in interaksie met ander lede wat dieselfde probleme deel en dit is wanneer die saadjies van organisatoriese subkulture gesaai word. Die vestiging van 'n subkulturele formasie hou die moontlikheid van konflik in omdat betrokkenes nie altyd besef watter subkulturele verskille hulle verdeel nie, totdat dit deur onverwagte gebeurtenisse gerealiseer word.²⁹

Nog 'n siening is dat organisasiekultuur beskou moet word as gefragmenteerde eenhede waarbinne die lede hulself soms as kollektief identifiseer en andersins as verdeeld. Organisasies is patroonontwerpte versamelings met onderskeibare kulture vanweë hul besondere geskiedenis, geografie en sleutelspelers. Die term organisasiekultuur omvat die grondvlak-opvattinge van lede asook die meer algemene kenmerke van die sektor, staat en gemeenskap waarvan die organisasie 'n deel is. Volgens dié standpunt is maatskappye die bewaarplek van mites, simbole, stories en legendes wat die sentrale waardes van die organisasie weerspieël en versterk. In dié verband is die siening dat organisasiekultuur gekompliseer word deur die diversiteit van kulture.³⁰

²⁵ WG Ouchi, *Theory Z* (New York: Avon Books, 1981); TJ Peters & RH Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982); TE Deal & AA Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (London: Penquin Books, 1982).

²⁶ M Alvesson, *Understanding organizational culture* (London: Sage, 2002), 6; PJ Frost et al., *Organizational Culture* (Beverly Hills: Sage, 1985), 52; M Parker, *Organizational Culture and Identity* (London: Sage, 2000), 1,10-15.

²⁷ Parker, *Organizational Culture and Identity*, 26,232.

²⁸ M Shaw, *Finding the Rainbow; Organisational Culture; The key to corporate performance* (Johannesburg: Ravan Press, 1997), ix.

²⁹ Frost et al., *Organizational Culture*, 37-38,48.

³⁰ Parker, *Organizational Culture and Identity*, 1,5,11; Shaw, *Finding the Rainbow; Organisational Culture; The key to corporate performance*, x,4,13.

Hampden-Turner definieer organisasiekultuur op grond van ses eienskappe. Ten eerste word dit bepaal deur die individue binne die organisasie deurdat hulle uiting gee aan sekere gedagtes, gevoelens en kennis. Die tweede eienskap is dat dit die behoeftes en ambisies van die organisasie se lede insluit. Ten derde bring dit 'n stelsel van ooreenkomste mee omdat elke lid binne die organisasie oor norme, waardes, prosedures, doelwitte en gemeenskaplike belange beskik. In die vierde plek voorsien dit deurlopendheid en identifikasie aan sy lede omdat hulle daarmee geassosieer wil word. Die vyfde eienskap is dat dit 'n weerspieëling is van patrone wat oor tyd wyd voorkom en die sesde eienskap is dat dit kommunikasie fasiliteer deurdat vorige ondervindings gedeel en relevante inligting deurgegee word.³¹

Voorts word ten opsigte van waardes aangevoer dat organisasiekultuur 'n maatskappy se spesifieke identiteit, ingesteldheid, opvattinge, bevoegdheid en persoonlikheid is. Organisasiekultuur word gedefinieer as die aktiwiteite van 'n organisasie se leierskap wat die houding jeens die omgewing en die kliënte bepaal en watter strategieë gevolg moet word aangaande die struktuur, proses en hulpbronne. Organisasiekultuur word saam met leierskap en bestuur, struktuur en kommunikasie as een van die vier fasiliteerders in die fundamentele maatskappydinamiek beskou. Dié vier elemente vorm saam met bronne en prosesse die skakel tussen die maatskappy se strategie en die mark. Dié organisatoriese model moet holisties gesien word met elke element van die organisasie, dus ook organisasiekultuur, wat elke ander element beïnvloed. Die interne omgewing, gefasiliteer deur organisasiekultuur en al die ander elemente in die model, verskaf 'n klimaat waarin die hulpbronne van die organisasie prosesse en aktiwiteite inisieer wat lei tot die produksie van goedere en dienste. Organisasiekultuur moet beskou word as 'n weerspieëling van al die elemente in die model.³²

In die ontleding van die literatuur is ook gefokus op navorsing oor die geskiedenis van maatskappypersoneel om te bepaal of organisasiekultuur daarin te berde gebring is. Omvattende navorsing is al internasionaal oor sekere aspekte van die geskiedenis van maatskappye gedoen, byvoorbeeld British Airways (bestuursopleiding), British Leyland (die oorskakeling na Volvo se produksiestelsel), Cadbury (pakket vir amptenare), General Motors en Isuzu (gesamentlike onderneming in die VK), McDonald's (ontwikkeling van swart werkers), Rank Xerox (multifunksionele werkstasies) en Walmart (werwingsproses). Nog navorsing is oor die Nederlandse bank ABN AMRO.³³ Resente navorsing is oor die manifestasie van manlikheid in die aanstellingsbeleid van die Bank of

³¹ C Hampden-Turner, *Creating Corporate Culture – From Discord to Harmony* (Massachusetts: Addison Wesley, 1992), 2-5.

³² Shaw, *Finding the Rainbow; Organisational Culture; The key to corporate performance*, x,4,13,73-75,78,107.

³³ P Bate, *Strategies for Cultural Change* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994), 159, 194-195; T Cox, *Cultural Diversity In Organizations – Theory, Research & Practice* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), 254; D Cray & GR Mallory, *Making Sense of Managing Culture* (London: International Thomson Business Press, 1998), 131-133; J de Vries e.a., *Wereldwijd bankieren ABN AMRO; 1824 – 1999* (Maatskappypublikasie, g.d.); K Kenny et al., *Understanding Identity & Organizations* (London: Sage, 2011), 112-113,156.

New South Wales (Australië) in die 19de eeu gedoen.³⁴ Ander oorsese maatskappye wat bestudeer is, sluit in De Beukelaer's Fabrieken (België), Pullman (VSA), Breda (Italië) en Colorado Fuel and Iron (VSA).³⁵

Studies oor Suid-Afrikaanse maatskappye waarin daar na aspekte van organisasiekultuur verwys word, sluit in dié oor Kaap van Goeie Hoop Bank, Continental Tyre SA, Xstrata Coal South Africa en Anglo American. In navorsing oor Nedbank word verwys na onder meer personeelwerwing, geleenthede vir vroue en opleiding.³⁶ Ten opsigte van Suid-Afrikaanse versekeringsmaatskappye is drie publikasies oor die geskiedenis van die Kaapstadse maatskappy Old Mutual ontleed. Dit is *Ons Eeufees; Geskiedenis van Het Zuidafrikaanse Onderlinge Levenverzekeringgenootskap* (1945), *Into Our Second Century: A Record of Events in the Progress of the South African Mutual Life Assurance Society* (1983) en *Old Mutual 1845-1995* (1995). Die geskiedenis van die Southern Lewensassosiasie is opgeteken in *Die Southern; 75 jaar van diens* (1966). Die maatskappy Liberty Life se geskiedenis is opgesom in *Larger than life* (1989).³⁷

Algemene verwysings na dié maatskappye se personeelkorpse kom meestal net op 'n terloopse wyse voor. In *Ons Eeufees; Geskiedenis van Het Zuidafrikaanse Onderlinge Levenverzekeringgenootskap* word die personeel se betrokkenheid by die Tweede Wêreldoorlog vermeld. *Into Our Second Century: A Record of Events in the Progress of the South African Mutual Life Assurance Society* bevat afsonderlike hoofstukke oor kantoorpersoneelopleiding en -vergoeding asook verwysings na 'n

³⁴ D van den Broek, "Strapping as well as numerate; Occupational identity, masculinity and the aesthetics of nineteenth-century banking", *Business History*, 53:3 (June 2011), 289-301.

³⁵ L Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2011); A Rees, "Nineteenth-century planned industrial communities and the role of aesthetics in spatial practices: the visual ideologies of Pullman and Port Sunlight", *Journal of Cultural Geography*, 29:2; V Varini, "Building an industrial society: welfare capitalism in the 'city of factories', Sesto San Giovanni, Italy", *European Review of History: Revue européenne d'histoire*, 23:4 (2016); FJ Weed, "The Sociological Department at the Colorado Fuel and Iron Company, 1901 to 1907: scientific, paternalism and industrial control", *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 41:3 (Summer 2005).

³⁶ V Osborne, "Is the Organisational Culture of Cape of Good Hope Bank Limited's Treasury and Investments Division ready for Project Management Methodology?" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2001); SG Zamiza, "The development of a high achievement culture at Continental Tyre SA (Pty) Ltd" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2004); RSE Alberts, "The Effect of Organisational Restructuring at Xstrata Coal South Africa and its impact on the business Culture at the Tweefontein Division" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2008); A McLeod, "The contribution of leadership behaviour in creating a safety conscious organisational culture; a case study of Anglo American mining operations" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2008); G Verhoef, "Die Geskiedenis van Nedbank 1945 – 1973" (PhD-proefskrif, Randse Afrikaanse Universiteit, 1986), 230-236, 684, 690, 691. Verwys ook na A du Plessis, "'n Verkennende ondersoek na die belangrikheid van organisasiekultuur in 'n projekbestuursomgewing" (MBA-verhandeling, Nagraadse Bestuurskool, Universiteit Stellenbosch, 2003).

³⁷ R van Selm, *Ons Eeufees; Geskiedenis van Het Zuidafrikaanse Onderlinge Levenverzekeringgenootskap* (Maatskappypublikasie, g.d.); Anon., *Into Our Second Century: A Record of Events in the Progress of the South African Mutual Life Assurance Society* (Company publication, n.d.); P Brooke Simons, *Old Mutual 1845-1995* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1995); TV Bulpin, *Die Southern; 75 jaar van diens* (Maatskappypublikasie, g.d.); K Romain, *Larger than life* (Johannesburg: Jonathan Ball, 1989).

personeelklub. *Old Mutual 1845-1995* verwys na 'n gedenkplaat vir personeellede wat in die Tweede Wêreldoorlog gesneuwel het, die krieketspan en kantoorreëls.³⁸ In *Die Southern; 75 jaar van diens* word verwys na twee tikmasjiene wat in 1895 vir kantoorpersoneel aangekoop is³⁹ asook die opheffing van die rookverbod op kantoor tydens 1918 se griep-epidemie met die hoop dat dit sou help om die kieme af te weer.⁴⁰ In *Die eerste vyftig jaar* oor die korttermynversekeringsmaatskappy Santam se geskiedenis word ponsoperatrises en die personeelblad kortliks vermeld. In *Die Burger*, Kaapstadse dagblad, se gedenkbundel, *Keeromstraat 30*, word in dié verband slegs verwys na die nagpersoneel se koor wat by personeeluitstappies opgetree het.⁴¹ Uit die voorafgaande blyk dit dat Suid-Afrikaanse maatskappypublikasies te kort skiet wat inligting oor hul organisasiekultuur betref.

Die studie oor die ontwikkeling van organisasiekultuur en rol van Sanlam se Hoofkantoorpersoneelkorps daarin geskied teen die agtergrond van die Suid-Afrikaanse geskiedenis. Die uitstaande agt onderafdelings waarin Schein die ontplooiing van organisasiekultuur wêreldwyd bestudeer, bied elk 'n blik op een aspek van die oorkoepelende organisasiekultuur. Vir doeleindes van ontleding en verklaring is die agt onderskeie ondersoekterreine van Schein beskrywend en verklarend.

Die eerste aspek van die ondersoek is gegrond op Schein se siening dat kultuurvestiging onder meer deur gedeelde ondervinding tot stand kom.⁴² Op grond hiervan word die siening ontleed dat Sanlam uit die Afrikanervolk ontstaan het om dié volk te dien. Ten opsigte van die oorkoepelende navorsingsvraag bied dit 'n antwoord op hoe die siening geïnterpreteer moet word en of persone buite die kring van die Afrikanervolk by die maatskappystigting en –vestiging betrokke was. In die literatuurstudie oor hierdie aspek is gefokus op hoe leiers in Afrikanergeleedere asook Sanlam se bestuur hulle hieroor uitgespreek het. Die maatskappy se uitsprake in byvoorbeeld voorsittersverslae is ontleed. As agtergrond is onder meer die publikasies *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar*⁴³ en *Dr. Tinie Louw – 'n Kykie in die Ekonomiese Geskiedenis van die Afrikaner*⁴⁴ nagegaan.

³⁸ Van Selm, *Ons Eeufees; Geskiedenis van Het Zuidafrikaanse Onderlinge Levenverzekeringgenootskap*, 80; Anon., *Into Our Second Century: A Record of Events in the Progress of the South African Mutual Life Assurance Society*; Brooke Simons, *Old Mutual 1845-1995*, 131-132,137,140.

³⁹ Bulpin, *Die Southern; 75 jaar van diens*, 14.

⁴⁰ Ibid., 35.

⁴¹ Anon., *Die eerste vyftig jaar* (Santam-maatskappypublikasie g.d.), 19-20; JP Scannell, *Keeromstraat 30* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1965), 86.

⁴² Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 227.

⁴³ JP Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1968), 3-15.

⁴⁴ WJ Bezuidenhout, *Dr. Tinie Louw – 'n Kykie in die Ekonomiese Geskiedenis van die Afrikaner* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1969), 49-62.

Die tweede aspek van die ondersoek berus op Schein se standpunt oor ideologie se rol in kultuurvorming.⁴⁵ Dit sluit regstreeks aan by die vraag of Afrikanernasionalisme ook in Sanlam weerspieël is. Dit dra by tot die oorkoepelende navorsingsvraag deurdat dit 'n antwoord bied op hoe die vier elemente van Afrikanernasionalisme – die taal Afrikaans, die simboliek van geskiedenis, ekonomiese bemagtiging en godsdiens – in die maatskappy ervaar is. Buiten vir maatskappydokumentasie is publikasies en artikels soos *Tuiste in eie taal – Die behoud en bestaan van Afrikaans*⁴⁶ nagevors oor die Afrikaanse taal, “Memorabilia and the Foundation of cultural Identity: Afrikaner Folk Festivals, 1938-1952”⁴⁷ aangaande die geskiedenis van die Afrikaners, “Die Afrikaner se toetred tot die Suid-Afrikaanse ekonomie”⁴⁸ in verband met die ondersteuning verleen aan Afrikaners en “Philosophical Roots of Nationalism”⁴⁹ ten opsigte van die godsdiens.

Die derde aspek van die ondersoek word ontleed op grond van Schein se siening ten opsigte van die verbeeldingswêreld⁵⁰ wat byvoorbeeld deur 'n begrip soos industriële paternalisme geskep word. Die vraag word gestel hoe dié bestuurspraktyk in Sanlam gemanifesteer het. In die oorkoepelende navorsingsvraag word ontleed of dié praktyk kapitalistiese strategie of sosiale ingenieurswese ten grondslag gehad het. Die verskynsel is ten opsigte van oorsese en Suid-Afrikaanse maatskappye bestudeer, onder meer Port Sunlight (VK),⁵¹ Firestone Park (VSA)⁵² en Sasolburg in Suid-Afrika.⁵³ Die vierde aspek van die ondersoek berus op die siening van Schein ten opsigte van interne integrasie as uitbouer van die personeelgees⁵⁴ en bestryk die mate waarin die verskynsel van personeellojaliteit en –gees in Sanlam ervaar is. Die bydrae tot die oorkoepelende navorsingsvraag is die bevinding op die vraag of die personeelgees alomteenwoordigend was en of dit positief en/of negatief beleef is. Die literatuurstudie in dié verband het onder meer behels navorsing oor watter stappe buitelandse

⁴⁵ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 130,132.

⁴⁶ JC Steyn, *Tuiste in eie taal – Die behoud en bestaan van Afrikaans* (Kaapstad: Tafelberg, 1980), 193.

⁴⁷ P Labuschagne, “Memorabilia and the Foundation of cultural Identity: Afrikaner Folk Festivals, 1938-1952”, *South African Journal of Cultural History*, 27:1 (June 2013), 23-46.

⁴⁸ G Verhoef, “Die Afrikaner se toetred tot die Suid-Afrikaanse ekonomie”, *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 46:3 (September 2006), 381-392.

⁴⁹ J Degenaar, “Philosophical Roots of Nationalism”, in T Sundermeier, *Church and Nationalism in South Africa* (Johannesburg: Ravan Press, 1975), 25-26.

⁵⁰ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 29.

⁵¹ Rees, “Nineteenth-century planned industrial communities and the role of aesthetics in spatial practices: the visual ideologies of Pullman and Port Sunlight”.

⁵² OJ Dinius & A Vergara (Eds.), *Company Towns in the Americas – Landscape, power, and working-class communities* (Georgia,: University of Georgia Press, 2011); H Green, *The Company Town – The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy* (New York: Basic Books, 2010).

⁵³ J Meintjies, *Sasol: 1950-1975* (Kaapstad: Tafelberg, 1975).

⁵⁴ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 112.

maatskappye gedoen het om personeellede se toewyding te verkry. Inligting oor onder meer Bacardi-Martini (VK)⁵⁵ en Google (VSA)⁵⁶ is ontleed. Navorsing is ook gedoen oor die rol wat personeelnuusblaaie in die skepping van 'n lojale gees speel. Dokumentasie oor die VSA maatskappye Reo⁵⁷ en Union Bleachery⁵⁸ het in dié verband 'n waardevolle verwysingsraamwerk verskaf.

Ten opsigte van die vyfde aspek van die ondersoek is op grond van Schein se uitleg van onder meer hoe leierskap diversiteit⁵⁹ bevorder, ondersoek ingestel na die rol wat nie-ideologiese eksogene verwickelinge ten opsigte van tegnologie en sosiaal-kulturele voorkeure en gebruike in die kantoorlewe van Sanlam-amptenare gespeel het. In dié verband lewer spesifiek die ontleding van die personeelblad oor hoe nuwe tegnologie soos byvoorbeeld rekenaars en selfone onder die amptenare se aandag gebring is, 'n bydrae tot die oorkoepelende navorsingsvraag. Ten opsigte van sosiale voorkeure en gebruike, byvoorbeeld kleredrag en die rookgewoonte, is foto's in die personeelblad ontleed om te bepaal wanneer sekere gebruike aan die orde van die dag was en wanneer daarvan afgesien is.

Die sesde aspek van die ondersoek is Schein se opvatting oor die ooreenkoms tussen kultuur- en groepvorming⁶⁰ en handel oor die Suid-Afrikaanse rassebeleid. Die vraag in dié verband is hoe dié beleid in Sanlam weerspieël is. Agtergrondstudie oor die internasionale voorkoms van rassediskriminasie is gedoen, byvoorbeeld in *The colour of their skin*,⁶¹ *Racisms – an introduction*⁶² en *Race and Racism*.⁶³ Suid-Afrikaanse wetgewing ten opsigte van segregasie is ontleed in byvoorbeeld *Apartheid – a History*,⁶⁴ *The end of apartheid in South Africa*⁶⁵ en *The History of Apartheid – The*

⁵⁵ L Kirby, "Bacardi-Martini fosters a spirit of pride", *Human Resource Management International Digest*, 13 (2005).

⁵⁶ DA Wise, *The Google Story* (London: Macmillan, 2005).

⁵⁷ LM Fine, "'Our big factory family': Masculinity and Paternalism at the Reo Motor Car Company of Lansing, Michigan", *Labor History*, 34:2-3 (1993).

⁵⁸ B Dredge, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880–1940", *Management & Organizational History*, 3:3-4.

⁵⁹ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2,317.

⁶⁰ Ibid., 85,87-88.

⁶¹ V Bartlett, *The colour of their skin* (London: Chatto and Windus, 1969).

⁶² S Garner, *Racisms – an introduction* (London: Sage, 2010).

⁶³ R Benedict, *Race and Racism* (London: George Routledge & Sons, 1942).

⁶⁴ B Lapping, *Apartheid – A History* (London: Grafton Books, 1986).

⁶⁵ LM Eades, *The end of apartheid in South Africa* (Connecticut: Greenwood Press, 1999).

Story of the Colour War in South Africa.⁶⁶ Onderzoek is ingestel na hoe die maatskappy die ekonomiese realiteit van die nie-beskikbaarheid van wit werkers benader het. Voorts is ondersoek of sport soos in die res van Suid-Afrika ook 'n rol gespeel het om die rassiesiening te verander. In die sewende aspek van die ondersoek val die klem op die gendersiening en die rol van vroue in die maatskappy en berus op Schein se siening ten opsigte van genderrolle in die werksplek en die onderliggende aannames.⁶⁷ Die bydrae tot die oorkoepelende navorsingsvraag is die ontleding van die vraag of Sanlam se vroue dieselfde pad as hul geslagsgenote elders geloop het. As internasionale agtergrond is publikasies soos *Women and Men – Cultural Constructs of Gender*⁶⁸ en *A Companion to Gender History*⁶⁹ nagegaan. Ten opsigte van die Suid-Afrikaanse genderbeskouing is byvoorbeeld *The Laws of South Africa Affecting Women and Children*⁷⁰ en "The Role of Women in the South African Economy"⁷¹ bestudeer.

Die agste aspek van die ondersoek is gegrond op Schein se standpunt oor die rol van leierskap in verandering⁷² en handel oor Sanlam in die tydperk van 1992 tot 2008 – die oorgang na die nuwe politieke bedeling. In die oorkoepelende navorsingsvraag word uitsluitel gegee oor hoe die maatskappy in dié tydperk herstruktureer en getransformeer het. Publikasies wat in dié verband ontleed is, is onder meer *Eindstryd – Geheime gesprekke en die einde van apartheid*⁷³ en *'n Konstante Revolusie: Naspers, Media24 en Oorgange*.⁷⁴ Artikels wat hieroor geraadpleeg is, sluit in "Mutuality and regulation: The transition from mutual to public in the South African long-term insurance industry" en "Savings for life to build the economy of the people, The emergence of Afrikaner corporate conglomerates in South Africa 1918-2000".⁷⁵

⁶⁶ LE Neame, *The History of Apartheid – The Story of the Colour War in South Africa* (London: Pall Mall Press, 1962).

⁶⁷ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 185,188.

⁶⁸ N Bonvillain, *Women and Men – Cultural Constructs of Gender* (New Jersey: Pearson, 2007).

⁶⁹ LL Frader, "Gender and Labour in World History", in TA Meade & ME Wiesner-Hanks (Eds.), *A Companion to Gender History* (Oxford: Blackwell, 2006).

⁷⁰ IA Geffen, *The Laws of South Africa Affecting Women and Children* (Johannesburg: RL Esson, 1928).

⁷¹ G Verhoef, "The Role of Women in the South African Economy", *The South African Journal of Economics*, 64:3 (1996).

⁷² Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2.

⁷³ W Esterhuyse, *Eindstryd – Geheime gesprekke en die einde van apartheid* (Kaapstad: Tafelberg, 2012).

⁷⁴ S Terreblanche, "Politiek-ekonomiese koersveranderinge oor die afgelope eeu", in L Rabe, *'n Konstante Revolusie: Naspers, Media24 en Oorgange* (Kaapstad: Tafelberg, 2015).

⁷⁵ G Verhoef, "Mutuality and regulation: The transition from mutual to public in the South African long-term insurance industry", *Journal of Economic and Financial Sciences*, 5:2 (October 2012), 567-590; G Verhoef, "Savings for life to build the economy for the people, The emergence of Afrikaner corporate conglomerates in South Africa 1918-2000", *South African Journal of Economic History*, 24:1 (March 2009), 160-161.

'n Algemene literatuurstudie is gedoen oor die aspekte wat soos 'n goue draad deur die navorsing loop: die Suid-Afrikaanse politieke, ekonomiese en maatskaplike geskiedenis asook die geskiedenis van die Afrikaners. Ten opsigte van die politiek is byvoorbeeld die sienswyses van Suid-Afrikaanse Eerste Ministers onder die loep geneem met onder meer Steyn se navorsing oor Jan Smuts, Van den Heever en Nienaber oor JBM Hertzog, Koorts oor DF Malan, Coetsee oor Hans Strijdom, Pelzer oor HF Verwoerd, Schoeman oor JBM Vorster, Dirk en Johanna de Villiers oor PW Botha en De Klerk oor FW de Klerk.⁷⁶ Oor die ekonomie is navorsing soos "'n Ekonomiese geskiedenis van die 19de eeu" en "Suid-Afrika se ekonomie in die 20ste eeu"⁷⁷ nagegaan. Wat die maatskaplike geskiedenis betref, is literatuur oor onder meer die wit armoedeprobleem bestudeer asook die invloed van segregasie en apartheid op Suid-Afrikaners.⁷⁸

Oor Afrikaners het die literatuurstudie onder meer Giliomee se *Die Afrikaners – 'n Biografie* ingesluit. Afrikanerkultuur was sedert Sanlam se stigting in 'n voortdurende proses van transformasie as gevolg van in hoofsaak die verstedeliking sedert die begin van die 20ste eeu en die afstanddoening van politieke mag in 1994. Dit is in die navorsing in gedagte gehou dat Afrikanerhistorici deur die jare wyd uiteenlopende standpunte oor die Afrikaners se kultuurgeskiedenis uitgespreek het. Aan die een kant het Grobbelaar lotsverbondenheid, patriargaliteit en familialiteit as die uitstaande kenmerke van die Afrikaner se kultuur geïdentifiseer. Ten opsigte van lotsverbondenheid was daar drie kultuurbande – geloof, taal en nasionalisme – wat die Afrikanervolk saamgebind het. Familialiteit het volgens Grobbelaar onder meer beteken om waardering vir eie herkoms te toon. Wat patriargaliteit betref, was die Afrikaanse patriarg inderdaad, wat sy kinders betref, 'n strenge en byna ongenaakbare persoon wat sy gesag op besliste wyse laat geld het.⁷⁹

Aan die ander kant het Van Jaarsveld aangevoer dat Afrikaners sedert die jare dertig en veertig sodanig geïndoktrineer en geregimenteer is dat geen betwyfeling van die kant van die politieke en kulturele leierskap geduld is nie. Daar moes met die oog op politieke mag en oorbeskerming slegs aanvaar word waarvoor klaar gedink is. Van die Afrikaner is 'n stereotipe model gemaak, 'n soort

⁷⁶ R Steyn, *Jan Smuts – Unafraid of Greatness* (Johannesburg: Jonathan Ball, 2015); CM van den Heever, *Generaal JBM Hertzog* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1943); PJ Nienaber e.a., *Gedenkboek – Generaal JBM Hertzog* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1965); L Koorts, *DF Malan en die opkoms van Afrikaner-nasionalisme* (Kaapstad: Tafelberg, 2014); G Coetsee, *Hans Strijdom: lewensloop en beleid van Suid-Afrika se vyfde premier* (Kaapstad: Tafelberg, 1958); AN Pelzer (Red.), *Verwoerd aan die woord – Toesprake 1948-1962* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1963); BM Schoeman, *Vorster se 1000 dae* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1974); D & J de Villiers, *PW* (Kaapstad: Tafelberg, 1984); WJ de Klerk, *FW de Klerk – die man en sy tyd* (Kaapstad: Tafelberg & Johannesburg: Jonathan Ball, 1991).

⁷⁷ Verhoef, "'n Ekonomiese geskiedenis van die 19de eeu", 201-218 & "Suid-Afrika se ekonomie in die 20ste eeu" 453-480.

⁷⁸ D Joubert, *Toe Witmense Arm Was – Uit die Carnegie-verslag 1932* (Kaapstad: Tafelberg, 1972), 7-21; Eades, *The end of apartheid in South Africa*, 7.

⁷⁹ Grobbelaar, *Die Afrikaner en sy kultuur: Deel I - Mens en land*, 30-35,152,154,160,162,164.

standaard-Afrikaner waaraan almal moes voldoen, teen die prys van uitwerping uit die kudde, sou daar afwykings wees.⁸⁰

In die beoordeling van die sienings oor Afrikaners is die begrip "verbeelde gemeenskappe" ("imagined communities") in gedagte gehou. Hiervolgens word nasionalisme geassosieer met verwantskap en religie en nie sienswyses soos met betrekking tot byvoorbeeld fascisme of liberalisme nie. Nasie word gedefinieer as 'n verbeelde politieke gemeenskap. Dit word verbeel omdat die lid van selfs die kleinste nasie nooit die meeste van sy of haar nasiegenote ken of ontmoet nie. Tog leef die beeld van hul gemeenskaplikheid in die gees voort. Dit word verbeel as 'n gemeenskap nieteenstaande die werklike ongelykheid en uitbuiting wat daarbinne kan bestaan – die nasie word beskou as 'n diep horisontale kameraadskap.⁸¹

Verskeie stappe is in die eerste nege dekades van Sanlam se bestaan gedoen om die geskiedenis van die maatskappy oor sekere tydperke te boekstaaf. Al dié pogings word gekenmerk deur bondige verwysings na die personeel. Die eerste navorsing was in die dertigerjare deur 'n Sanlam-amptenaar, Andries Bezuidenhout. Hy het hom egter in onoorkombare probleme vasgeloop omdat hy nie toegang tot die maatskappy se notules gehad het nie.⁸² Niks het van sy navorsing in die Sanlam Argief oorgebly nie en al sy inligting is waarskynlik later opgeneem in die werk van die maatskappynavorser Willem Johannes (Bill) Bezuidenhout. Die tweede navorsing is dié van HS Marais in 1946. Dié studie met die titel "Sanlam-Gedenkboek " en die subtitel "Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946" bevat verwysings na Hoofkantoorpersoneel, byvoorbeeld ten opsigte van aanstellings, personeelgetalle en kommunikasie.⁸³ Die navorsingswaarde van dié studie is egter aan die een kant beperk omdat in die inleiding daarna verwys word as 'n "propagandageskrif" en 'n "advertensiestuk" en omdat daar geen bronverwysings is nie, maar aan die ander kant van waarde omdat Marais se inligting gegrond is op bronne wat sedertdien verlore geraak het.

⁸⁰ FA van Jaarsveld, *Omstrede Suid-Afrikaanse verlede, Geskiedenisideologie en die historiese skuldvraagstuk* (Johannesburg: Perskor, 1984), 3.

⁸¹ B Anderson, *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism* (London: Verso, 1991), 5-7. Vergelyk ook LR Chavez, "The Power of the Imagined Community: The Settlement of Undocumented Mexicans and Central Americans in the United States", *American Anthropologist*, 96:1 (March 1994), 52-73; P de Klerk, "F.A. van Jaarsveld se *Die ontwaking van die Afrikaanse nasionale bewussyn* na vyftig jaar", *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 48:3, 338-356; RM Hayden, "Imagined Communities and Real Victims: Self-Determination and Ethnic Cleansing in Yugoslavia", *American Ethnologist*, 23:4 (November 1996), 783-801; A Jordaan, "Die bloekomboom as metafoer in die Afrikaanse taalruimte", *Stilet*, XXI:1 (Maart 2009), 39-52; E White, "Early American Nations as Imagined Communities", *American Quarterly*, 56:1 (March 2004), 49-81.

⁸² SA, 6/1/1/1, Manuskripte WJB: Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 1, 3.

⁸³ HS Marais, *Sanlam-Gedenkboek - Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946* (Maatskappypublikasie, g.d.), ii:2:17-18,iii:6:14-22,50-61. Dié navorsing is die oudste Sanlam-publikasie in boekvorm in die Sanlam Argief. Geen besonderhede oor die skrywer of die rede vir die navorsing word in die boek gemeld nie. In Sanlam-navorsing in die sestigerjare word net na Marais as 'n "jong student" verwys en dat hy later 'n "bekende amptenaar" was – SA, 6/1/1/1, Manuskripte WJB: Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 1, 3.

Bill Bezuidenhout, wat beskou kan word as die grondlegger van die Sanlam Argief, is by sy aftrede in 1961 versoek om langer aan te bly om die geskiedenis van die maatskappy op te teken met die oog op die 50ste bestaansjaarviering in 1968. Dié navorsingswerk beslaan 34 hoofstukke en bevat onder meer foto's, brosjures en persknipsels.⁸⁴ Dit is egter nie 'n volledige relaas van Sanlam se geskiedenis nie omdat dit volgens Bezuidenhout net geselekteerde inligting bevat en sekere besonderhede dus verswyg is. Hy het aangevoer dat hy met opset verwysings na verskille en geskille tussen persoonlikhede tot 'n minimum beperk het. Volgens Bezuidenhout het hy in sy navorsing talle voorbeelde blootgelê van onmenslike optrede in Sanlam. Hy het dit verontagsaam omdat hy geglo het dat die lesers van die Sanlam-verhaal nie belang daarby het nie.⁸⁵ Oor moontlike beskuldigings van subjektiwiteit het hy verklaar dat dit moontlik waar kon wees. Hy het in dié verband gemeld dat dit moeilik sou wees vir iemand wat self meer as 40 jaar van sy lewe in die wel en wee van Sanlam gedeel het om soos eksterne navorsers deurgaans 'n afgetrokke objektiwiteit te kon handhaaf. Bezuidenhout het verder aangevoer dat dit 'n kwade dag in die geskiedenis van die Afrikanervolk sou wees as die stadium ooit bereik is waar die volk se eie goedere met dieselfde onpersoonlike objektiwiteit as die vreemde bejeën sou word. Buiten vir Bezuidenhout se erkenning van subjektiwiteit word die navorsingswaarde verder beperk vanweë die gebrek aan bronverwysings by die grootste gedeelte van die kopie.

Die publikasie *Uit die volk gebore; Sanlam se eerste vyftig jaar* wat in 1968 tydens die maatskappy se halfeeufees uitgegee is, is op een hoofstuk na grootliks 'n verkorte weergawe van Bezuidenhout se navorsingsdokument.⁸⁶ Dié skrywer het dus bloot voortgeborduur op Bezuidenhout se subjektiewe siening. 'n Groot leemte in dié publikasie is ook die gebrek aan bronverwysings. Nog navorsing is 'n werkstuk vir die honneursgraad in geskiedenis deur die Sanlam-amptenaar WPG Koen. Ook dié navorsing is subjektief aangepak om die maatskappy in 'n goeie lig te stel. Koen het in dié verband byvoorbeeld sy studie afgesluit deur aan te voer dat die maatskappy op die oorwinningspad was. Hy het ook in sy navorsing genoem dat sy agting vir die maatskappy ná sy studie nog hoër gestyg het.⁸⁷ Koen het in 1986 die eerste doktorsale proefskrif oor Sanlam se geskiedenis⁸⁸ afgehandel. Dié proefskrif is egter onvolledig omdat Koen nie toegang kon kry tot lêers met waarskynlik waardevolle inligting nie. Hy het gemeld dat sekere sensitiewe inligting in sekere notules van hom weerhou is.

⁸⁴ SA, 6/1/1/1, Manuskripte WJB.

⁸⁵ SA, 6/1/1/2, Biografieë WJ Bezuidenhout: Deel 20, A-D, "FHN Bonthuys".

⁸⁶ Scannell, *Uit die volk gebore; Sanlam se eerste vyftig jaar*, voorwoord.

⁸⁷ WPG Koen, "Sanlam se eerste vyf jaar 1918 – 1923, Sy stigters, stigting, strewe en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner" (Honneurs-werkstuk, Universiteit van Suid-Afrika, 1984), inleiding, 58.

⁸⁸ WPG Koen, "Sanlam tussen twee wêreldoorloë: Sy stigting, groei en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner 1918 – 1939" (PhD-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika, 1986).

Die publikasie *Sanlam in transformation*⁸⁹ is aan die einde van die eerste dekade van die 21ste eeu uitgegee. Dit is egter nie 'n onafhanklike akademiese studie nie, want dit is deur Sanlam opgestel en uitgegee en is duidelik 'n reklamepublikasie wat daarop gemik was om Sanlam se goeie hoedanighede as 'n maatskappy in die nuwe Suid-Afrikaanse politieke bedeling te bemark. Halleen het in 2013 die tweede doktrale studie oor die maatskappy se geskiedenis voltooi.⁹⁰ Dié navorsing behels die ontleding van Sanlam se kliëntebasis tot 2004 en het as 'n stewige agtergrond vir hierdie studie oor die personeel gedien.

Sanlam-personeellede en ander belanghebbendes het op verskeie terreine bygedra tot tematiese navorsing oor die maatskappy. Minstens 11 het meestersgrade oor 'n verskeidenheid van Sanlam se aktiwiteite aan die Universiteit Stellenbosch verwerf. Twee van die studies in die joernalistiek-dissipline handel oor kommunikasie in die maatskappy.⁹¹ Nege studies is in die besigheidsadministrasie-dissipline. Drie daarvan werp lig op kliëntediens,⁹² inligtingstegnologie kom in twee onder die soeklig,⁹³ bestuurstelsels is die fokus van twee,⁹⁴ een werp lig op herposisionering⁹⁵ en een op strategie.⁹⁶

⁸⁹ Die publikasie bevat nie 'n uitgeedatum of die name van die skrywer(s) nie. Dit is in die Sanlam Argief beskikbaar.

⁹⁰ Halleen, "From Life Insurance to Financial Services: A Historical Analysis of Sanlam's Client Base, 1918-2004".

⁹¹ I Cilliers, "Lynbestuur en interne kommunikasie, met spesifieke verwysing na interne kommunikasie in Sanlam" (MA-verhandeling, Universiteit Stellenbosch, 1997); ME Esterhuysen, "Die rol wat goeie kommunikasie in die sukses van 'n maatskappy speel – met spesifieke verwysing na Sanlam" (MPhil-werkstuk, Universiteit Stellenbosch, 2001).

⁹² HM Matuszek, "An evaluation of the utilisation review process implemented within the Quality Reference Centre at Sanlam Health on 1 August 1996" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 1998); MJ van der Schyf, "Service Marketing in Managed Health Care; a Case study of Sanlam Health" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 1998); T Blanché, "'n Diagnostiese ondersoek na die funksionering van die Sanlam Lewens Kliëntekontakentrum" (MBA-verhandeling, Nagraadse Bestuurskool, Universiteit Stellenbosch, 2001).

⁹³ G Botha, "Waarom word Inligtingstegnologieprojekte feitlik altyd laat voltooi, met spesifieke verwysing na Sanlam Persoonlike Finansies" (MBA-verhandeling, Nagraadse Bestuurskool, Universiteit Stellenbosch, 1999); JC van der Walt, "The strategy and approach with the use of open-source software in Sanlam Personal Finance (SPF)" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2006).

⁹⁴ AM Vos, "Die implementering van 'n Beleggingbestuurstelsel in Sanlam se beleggingsektor: die implikasies vir personeelbestuur" (MBA-verhandeling, Nagraadse Bestuurskool, Universiteit Stellenbosch, 1989); GJ Classen, "An investigation into the application of the dimensions of Matrix management in Sanlam Personal Finance (Pty) Ltd" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2000).

⁹⁵ J Coetzee, "Leadership behaviours for the strategic repositioning of Sanlam" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2008).

⁹⁶ A Fredericks, "Cloud computing: Strategic recommendations for Sanlam Personal Finance" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2009).

Personeelsake wat in die voorafgaande voorkom, is vervat in navorsing oor die bedreiging van die rekenaar,⁹⁷ standpunte ten opsigte van tegnologiese innovasie,⁹⁸ sienings jeens verandering,⁹⁹ kantoorreëls,¹⁰⁰ konflik in die werksplek,¹⁰¹ werksdruk,¹⁰² strukture,¹⁰³ bestuur se onbetrokkenheid¹⁰⁴ en taal.¹⁰⁵

Dié studies en publikasies oor Sanlam is onderwerp- en/of tydgebonde. Ten spyte van die verwysings hierin na aspekte van Sanlam se personeelkorps, is dit duidelik dat daar geen wetenskaplik-gefundeerde argivale akademiese studie met 'n historiese perspektief bestaan wat die organisasiekultuur van Sanlam se Hoofkantoorpersoneelkorps in sy geheel bestryk nie. Hierdie studie het dus ten doel om 'n bydrae te lewer om dié historiografiese leemte te help vul.

1.4 Analitiese strategie en metodologiese kwessies

Die navorsing is grootliks in die Sanlam Argief in Bellville, Wes-Kaapland uitgevoer. Onbeperkte toegang tot dokumentasie soos oorspronklike korrespondensie, memoranda, persberigte en Dagbestuurs- en Direksienotules is verkry. Die maatskappy se personeelkoerant¹⁰⁶ is intensief bestudeer aangesien dit 'n belangrike narratiewe bron is wat die verlede van die maatskappy histories weergee. Daar is deeglik daarmee rekening gehou dat die kopie feitlik uitsluitlik subjektief aangebied is omdat die personeelkoerant uiteraard 'n positiewe beeld van die maatskappy en die personeellede wou deurgee. Die verdere belangrikheid van dié nuusaanbieding vir die navorsing is dat dit 'n aanduiding is van watter sosiale aktiwiteite vir die lesers (dus personeellede) én die buitewêreld (aan

⁹⁷ Vos, "Die implementering van 'n Beleggingbestuurstelsel in Sanlam se beleggingsektor: die implikasies vir personeelbestuur", v.

⁹⁸ Van der Walt, "The strategy and approach with the use of open-source software in Sanlam Personal Finance (SPF)", 106; Fredericks, "Cloud computing: Strategic recommendations for Sanlam Personal Finance", 74.

⁹⁹ Blanché, "'n Diagnostiese ondersoek na die funksionering van die Sanlam Lewens Kliëntekontakentrum", iv,123.

¹⁰⁰ Matuszek, "An evaluation of the utilisation review process implemented within the Quality Reference Centre at Sanlam Health on 1 August 1996", 78-79.

¹⁰¹ Van der Schyf, "Service Marketing in Managed Health Care; a Case study of Sanlam Health", 97,116.

¹⁰² Botha, "Waarom word Inligtingstegnologieprojekte feitlik altyd laat voltooi, met spesifieke verwysing na Sanlam Persoonlike Finansies", v.

¹⁰³ Classen, "An investigation into the application of the dimensions of Matrix management in Sanlam Personal Finance (Pty) Ltd", 56.

¹⁰⁴ Coetzee, "Leadership behaviours for the strategic repositioning of Sanlam", vi.

¹⁰⁵ Esterhuyse, "Die rol wat goeie kommunikasie in die sukses van 'n maatskappy speel – met spesifieke verwysing na Sanlam", 42-44.

¹⁰⁶ Die blad is einde 1932 as *Die Sanlam-Fakkkel* van stapel gestuur. Daarna het dit tot 2008 vyf naamsveranderings ondergaan: *Die Fakkkel*, *Fakkkel*, *Sanlammer*, *Bloudruk* en *Sandaba*. Dit is van 1963 tot 1970 aangevul met *Vir U Inligting*, 'n Hoofkantoor-nuusbrief. (Verwys na Illustrasie 5.1.)

die beeld van die maatskappy is daardeur geen skade gedoen nie) aanvaarbaar was. 'n Ontleding van die nuusaanbieding dui ook aan wanneer nuusdekking oor sekere sosiale bedrywighede gestaak is. Dít was 'n aanduiding dat dit nie meer aanvaarbaar was om daaroor te berig nie omdat die denkwyses en sienings daarvoor verander het.

Die waarheid van die uitdrukking dat 'n goeie foto meer as 'n duisend woorde sê, is telkens tydens die navorsing ervaar. Die foto's in die personeelkoerant vertel inderdaad in 'n groot mate die verhaal van die personeel – van hul kleredrag tot hul werksomgewing. Dié historiese nut van foto's word beaam in die boek *Eyewitness, 150 years of photojournalism* waarin verklaar word dat "the still picture retains a unique power to move minds".¹⁰⁷ Voorts word in 'n publikasie oor die geïllustreerde geskiedenis van die VSA gemeld dat foto's "paints a fascinating and informative picture of the growth of the world's greatest nation".¹⁰⁸

Historici beklemtoon die belangrikheid van die visuele in geskiedskrywing. Hulle voer aan dat visuele materiaal nie beskou moet word as blote weerspieëling van hul tyd en plek nie, maar eerder as verlengstukke van die maatskaplike konteks waarin hulle geproduseer is. Dié materiaal bied nie regstreekse toegang tot die maatskaplike wêreld nie, maar eerder tot die kontemporêre opvattinge van daardie wêreld, byvoorbeeld mans se siening van vroue, die middelklas se beskouing van die ondergeskikte klas en burgerlikes se mening oor oorlog. Dit is belangrik om in gedagte te hou dat van die skeppers van visuele materiaal teenstellende neigings openbaar – byvoorbeeld aan die een kant om te idealiseer en aan die ander kant om te satiriseer.¹⁰⁹

In navorsing word ook verwys na tekortkominge wat ten opsigte van foto's in gedagte gehou moet word. 'n Voorbeeld is die Robert Ngilima-fotoversameling uit die vyftigerjare van die vorige eeu waarmee daar in Benoni, Suid-Afrika 'n banale beeld van normaliteit geskep is terwyl politieke en ekonomiese onderdrukking aan die orde van die dag was. In dié verband word aangevoer dat die kyker moet nadink oor die respektabiliteit en leefstyl wat deur foto's weerspieël word en hoe dit ooreenstem met spesifieke historiese omstandighede.¹¹⁰ Visuele materiaal speel in dié proefskrif 'n groot rol om 'n beter blik op die verlede te kry. Die talle foto's en illustrasies wat deur die jare in die personeelblad verskyn het, is in die lig van die voorafvermelde sienings oor visuele materiaal beoordeel. In Sanlam se geval bied dit 'n beeld van wat as sosiaal aanvaarbaar vir 'n betrokke tydperk was en dien dit dus as hulpmiddel om die verlede te ontleed.

¹⁰⁷ R Lacayo & G Russell, *Eyewitness, 150 years of photojournalism* (New York: Time Books, 1995), voorwoord.

¹⁰⁸ N Wenborn, *The pictorial history of the U.S.A., a chronicle of the nation from Columbus to the present day* (London: Octopus Illustrated Publishing, 1991).

¹⁰⁹ P Burke, *Eyewitnessing, The Uses of Images as Historical Evidence* (London: Reaktion Books, 2001), 14-15,187.

¹¹⁰ S Feyder, "Special issue: documentary photography in South Africa", *Kronos*, 38 (November 2012).

Buite Sanlam is navorsing gedoen in onder meer die JS Gericke Biblioteek van die Universiteit Stellenbosch waar van die dokumentasie van MS (Tinie) Louw, 'n stigterslid van die maatskappy, bewaar word. Voorts is bronne oor veral organisasiekultuur en Afrikanergeskiedenis in dié biblioteek ontleed. By die Bestuurskool van die Universiteit Stellenbosch in Bellville is verskeie navorsingsprojekte bestudeer. In die Suid-Afrikaanse Nasionale Biblioteek in Kaapstad is uitgawes van die drie Kaapstadse dagblaaie - *Die Burger*, *Cape Times* en *Argus* - nagegaan. Nuus oor onder meer bevorderings en aanstellings by Sanlam is deurlopend in dié koerante aangebied. Koerantberigte en -foto's oor veranderings en vernuwings in die maatskappy bied insigte in hoe die maatskappy en sy personeel van buite beskou en bejeën is. Finansiële tydskrifte soos *Volkshandel*,¹¹¹ *Finansies & Tegniek*, *Financial Mail* en *Finance Week* is nagegaan – veral die bylaes¹¹² oor die maatskappy. In die Wes-Kaapse Argiefbewaarpark in Kaapstad is tydens die navorsing omvattende dokumentasie van CR Louw, ook een van die maatskappy se stigterslede, ontgin. Die Sanlam Argief was nie van dié dokumentasie bewus nie en die ontleding daarvan kon antwoorde bied op verskeie vrae aangaande die maatskappy wat voorheen nie moontlik was nie. Die dokumentasie is op elektroniese bande vasgelê en dit word in die Sanlam Argief bewaar.

Verskeie pogings is aangewend om die navorsing aan huidige en gewese amptenare bekend te stel. Dit is gedoen om navorsingsinligting in die vorm van mondelinge vertellings, dokumentasie of foto's te verkry. Ten eerste is die maatskappypersoneelblad in 2012 vir dié doel aangewend. Altesame nege artikels van die skrywer oor die navorsing het van Maart tot Desember in dié blad verskyn. Ten tweede is die maatskappy se onthale vir afgetrede amptenare gebruik om die navorsing onder hul aandag te bring. Dit het geleentheid gebied om verskeie onderhoude te voer oor aspekte van die maatskappy se geskiedenis.

Die skrywer was van 1989 tot 1999 voltyds in Sanlam se diens in die Hoofkantoor. Dié betrokkenheid by die maatskappy het aan hom die geleentheid gebied om die organisasiekultuur te ervaar. Dit het aan hom unieke agtergrond verskaf – wat nie deur 'n buitestaander geëwenaar kan word nie – om die maatskappy se argivale bronne en narratief te interpreteer terwyl hy hom terselfdertyd onverbiddelik krities ingestel het ten einde historiese verantwoord verslag te doen.

Die hoofelement van die analitiese strategie was die opspoor en lys van al die aspekte en manifestasies van die kernbegrippe en teoretiese uitgangspunte van die navorsing. Die kronologiese verloop van die navorsingsplan was: (1) Seleksie van bronne; (2) Bestudering van bronne; (3)

¹¹¹ Vergelyk *Volkshandel*, Mei 1983, "Sanlam – Getroue vriend en steunpilaar van die AHI".

¹¹² Vergelyk *Finance Week*, 28/08/1980 – 03/09/1980, "What Sanlam gives you", in "Reaching for the sky" & 10-16/06/1993, "Sanlam's 75 years of service"; *Financial Mail*, 09/05/1986, "A Grassroots Vision", in "Sanlam – a corporate report"; *Finansies & Tegniek*, 10/06/1988, "Sanlam – 70 jaar" & 04/06/1993, "Mense en gebeure in die geskiedenis", in "Sanlam se 75 jaar van diens".

Inligtingontleding; en (4) Inligtingvertolking.¹¹³ Die bronindeling was soos volg: geskrewe, beeldende en mondelinge bronne.¹¹⁴ Wat dié bronne betref, is van 'n lys- en versamelmetode gebruik gemaak. Die lys bevat die onderwerpe waarvoor inligting nodig was. Die lys is aangepas soos nuwe onderwerpe opgeduik het of as dit geblyk het dat geen inligting oor party onderwerpe bestaan nie. Die versamelmetode behels dat reekse bronne, byvoorbeeld interne koerante en jaarverslae, afsonderlik bestudeer en dan in sekere fases met mekaar vergelyk is. In die ontledingsproses is die sienings van historici soos byvoorbeeld Tosh¹¹⁵ in aanmerking geneem dat die woord "geskiedenis" twee betekenis het. Ten eerste verwys dit na wat in die verlede gebeur het en ten tweede na die voorstelling van daardie verlede deur historici. Tosh voer aan dat verbeelding nodig is by enige poging om die verlede te rekonstrueer omdat die verlede nooit volledig gedokumenteer is nie. Historici kan die leemtes net vul met die hulp van hul blootstelling aan die feite – hulle openbaar dus 'n gevoel of instink ten opsigte van wat dalk gebeur het.

Wat die begrensing van die navorsing betref, is die terrein afgebaken tot die studie van die vestiging van die maatskappy met 'n Hoofkantoorpersoneel bestaande uit byna uitsluitlik wit Afrikaners tot die oorgang na 'n personeelkorps met swart mense in die meerderheid. Die tydsverloop is van die maatskappy se stigting in 1918 oor nege dekades tot 2008 – die jaar toe wit amptenare in die minderheid geraak het. Laasgenoemde gebeurtenis is in dié navorsing van so deurslaggewend vir die maatskappy en personeel geag dat dit as 'n natuurlike afsnydatum dien. Wat amptenare betref, is die navorsing tot die personeel op Hoofkantoor beperk. Administratiewe amptenare wat in buitekantore werksaam was, is nie ingesluit nie aangesien dit 'n uiteenlopende studieveld is wat volledige onafhanklike navorsing regverdig. Die navorsing sluit nie die verkoops personeel in nie omdat 'n afsonderlike studie oor hulle gedoen is.¹¹⁶ Die kern van die proefskrif is dus afgebaken tot navorsing oor hoe die Hoofkantoorpersoneel die organisasiekultuur tydens die vestiging en transformasie van die maatskappy ervaar het.

Wat die kronologiese begrensing betref, is aanvanklik besluit om die geskiedenis van die Sanlam-personeel ten volle kronologies weer te gee. Dit sou beteken het dat al die verskillende elemente van organisasiekultuur, byvoorbeeld kleredrag en kommunikasie, in tydperke opgedeel moes word. Nadat in die navorsing inligting verkry is oor hoe die organisasiekultuur in maatskappyverband

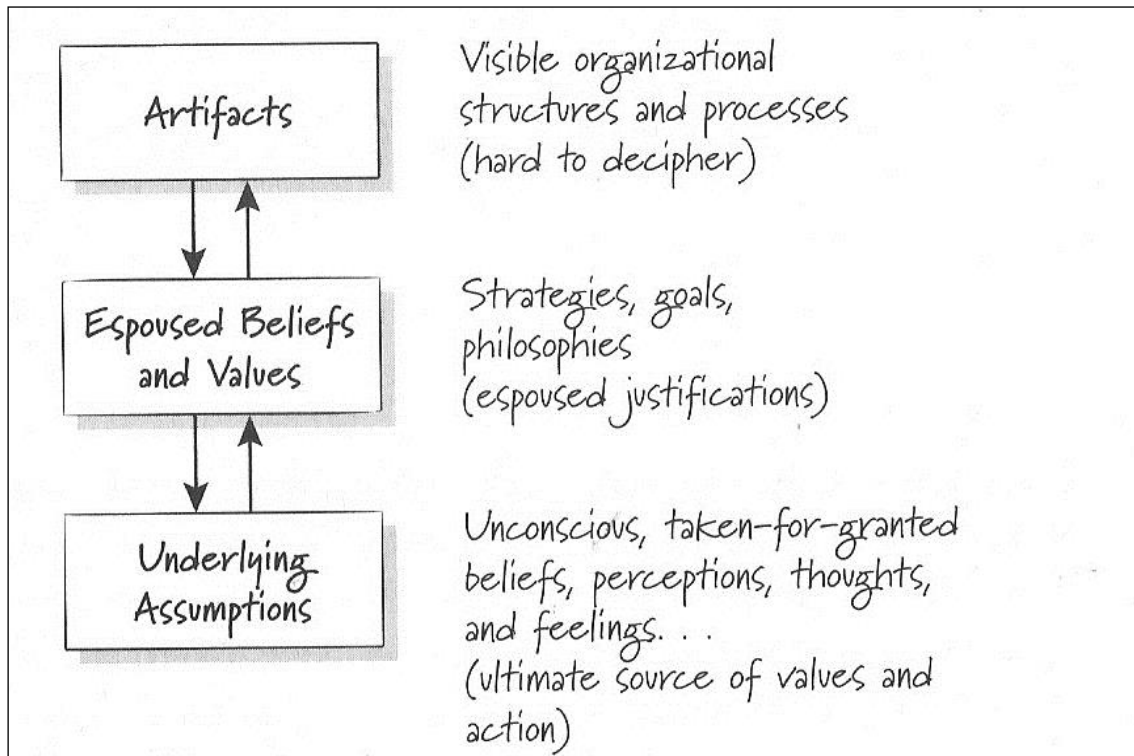
¹¹³ R Morris, "Voorbereiding van navorsingsvoorstelle – SWO-riglyne" (Sentrum vir Wetenskapontwikkeling, g.d.), 11.

¹¹⁴ JC Pretorius, "'n Bronne-indeling vir Kultuurgeskiedenis", *SA Tydskrif vir Kultuurgeskiedenis*, 5:1, 2.

¹¹⁵ J Tosh, *The Pursuit of History - Aims, Methods and New Directions in the Study of Modern History* (London & New York: Longman, 1984), 104.

¹¹⁶ Die woorde "staf" en "agent" is tydens die maatskappy se stigtingsjare in die dokumentasie gebruik om tussen onderskeidelik 'n administratiewe kantoorlid en 'n verkoops persoon te onderskei. Die eerste verwysing na "Agente" kom in die Dagbestuursnotule van 9 Augustus 1918 voor en na "Staf" op 13 September 1918. Die eerste verwysing hierna in die voorsittersrede op 'n jaarvergadering is op 8 Desember 1922 – SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1918-1989 (1-70): "die Staf en die Agente".

gemanifesteer het, is egter besluit dat 'n ten volle kronologiese relaas onprakties is. Dit sou nie 'n opgesomde geheelbeeld van 'n besondere organisasiekultuurelement verskaf het nie. Aan die ander kant is daar weer fases in die maatskappy se geskiedenis wat meer doeltreffend kronologies weergegee kon word. Op grond hiervan is besluit om die hoofstukindeling op óf 'n kronologiese óf 'n tematiese grondslag te doen. Hiervolgens word hoofstukke twee en nege kronologies aangebied aangesien spesifieke tydperke in die maatskappy se verlede daarin omskryf word. Daarteenoor is hoofstukke drie tot agt tematies gegrond omdat sekere organisasiekultuurelemente volledig daarin behandel word.

Illustrasie**1.1¹¹⁷**

Die Afrikaanse vertaling van die Engelse uitdrukkings in die illustrasie is: Artifacts = Artefakte; Visible organizational structures and processes (hard to decipher) = Sigbare organisatoriese strukture en prosesse (moeilik om te ontsyfer); Espoused Beliefs and Values = Aanvaarde of toegeënde opvattinge en waardes; Strategies, goals, philosophies (espoused justifications) = Strategieë, doelstellings of doelwitte en filosofieë (aanvaarde of toegeënde regverdigings); Underlying Assumptions = Onderliggende aannames; Unconscious, taken-for-granted beliefs, perceptions, thoughts, and feelings ... (ultimate source of values and action) = Onbewustelike, vanselfsprekende opvattinge, persepsies, gedagtes en gevoelens ... (grondbron van waardes en optrede).

¹¹⁷ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 26.

Hoofstuk 2

Die vestigingsjare (1918-1932¹):

Amptenare uit die volk gebore om die volk te dien?

Die fokus van dié hoofstuk is op die ontstaan en stigting van Sanlam en hoe die personeelkorps en organisasiekultuur in die vestigingsjare vorm aangeneem en uitgekristaliseer het. Die ondersoek is teoreties gegrond op die siening van Schein dat kultuurvestiging in 'n maatskappy deur gedeelde ondervinding tot stand kom, maar dat dit die stigters is wat dié proses van stapel stuur deur hul oortuigings, waardes en aannames van die begin te laat geld. Dié gedeelde ondervinding lei daartoe dat 'n kerngroep tot stand gebring word wat 'n gemeenskaplike doel en visie met die stigters deel. Almal in dié groep glo dat maatskappystigting 'n goeie gedagte is en dat dit die moeite werd was om die vereiste tyd, geld en energie daaraan te bestee.²

Alvesson meld in dié verband dat maatskappystigters grootliks personeel kan beïnvloed – in so 'n mate dat latere bestuurders vasgevang is deur sekere tradisies en 'n sekere soort werksmag en dit baie moeilik kan verander. Dié rasonale aanvaarding van oortuigings verander in emosionele identifikasie met waardes wat uiteindelik heilige koeie word.³ Schein se spesifieke siening oor die maatskappystigters se rol in kultuurvorming⁴ word aangewend om vrae oor Sanlam in dié verband te beantwoord, byvoorbeeld ten opsigte van watter rol die stigters se sienswyses in die maatskappy se indiensnemingsbeleid gespeel het. Die oorkoepelende vraag wat in hierdie hoofstuk beantwoord word, is hoe die Sanlam-slagspreuk "Uit die volk gebore om die volk te dien"⁵ in die aanstelling van amptenare weerspieël is. Die vraag wat hieruit voortspruit, is wat met die woord "volk" geïmpliseer is – slegs Afrikaanssprekende witmense of het dit ook Engelssprekende witmense ingesluit?

¹ Die skrywer het tot die afsnydatum 1932 vir die maatskappy se vestigingstydperk besluit aangesien twee uitstaande gebeurtenisse in daardie jaar plaasgevind en 'n nuwe era ingelui het – ten eerste het die maatskappy na sy eie gebou in Waalstraat, Kaapstad verhuis en ten tweede het die personeelblad, 'n belangrike inligtingsbron vir navorsers, vir die eerste keer verskyn.

² EH Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 225-227.

³ M Alvesson, *Cultural Perspectives on Organizations* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994), 20,82.

⁴ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 227.

⁵ Dit is nie bekend wanneer die slagspreuk geskep is nie, maar dit word vanaf 1929 in dokumentasie vermeld - SA, 5/2/1, Jaarverslae en –vergaderings: 11/12/1929. Die slagspreuk word vir die doel van hierdie navorsing terugskouend ontleed.

2.1 Die politieke en sosio-ekonomiese konteks van die ontstaans- en stigtingsjare

Van 1899 tot 1902 was Brittanje en die twee Boererepublieke in die Anglo-Boereoorlog betrokke. Die republieke is vernietigend verslaan. Burgers van die republieke is as krygsgevangenes aangehou, vroue en kinders het groot lyding in konsentrasiekampe ervaar en plase is verwoes. Dit het tot gevolg gehad dat die Afrikaners die 20ste eeu binnegegaan het met 'n gevoel van pessimisme en doelloosheid. Die materiële vernietiging tydens die oorlog het plattelandse Afrikaners in armoede gedompel. Hulle is beskryf as verslane, onderworpe, vernederde en verarmde mense. In die eerste drie dekades van die 20ste eeu het die Afrikaners grootskeeps hul plase verlaat a.g.v. dié uitgebreide landelike verarming. Afrikaners – voorheen grootliks selfversorgend en ekonomies selfstandig – het verrinnweer en gehawend hul toevlug tot die dorpe en stede geneem. Vaders wat vroeër die waardige besitters van hul eie plase was, moes op die paaie met graaf en pik werk. Hul verstedeliking is beskryf as 'n snelle, chaotiese en meestal traumatiese proses wat verdere verarming en maatskaplike nood teweeggebring het. Dit was 'n maatskaplike en ekonomiese krisis. Die stedelike verarming het aan hulle 'n gevoel van minderwaardigheid gegee. Onder die Engelssprekende stedelinge het sekere stereotipes ontstaan dat Afrikaners die vuil spoorwegwerkers en die dom polisiemanne was. Teen 1930 was 41 persent van Afrikaners reeds verstedelik teenoor twee tot drie persent in 1890.⁶

Alle Afrikaners was egter nie verarm nie. Veral in en rondom Kaapstad was invloedryke Afrikaners met sukses in die landbou en sakelewe bedrywig. Dié welgestelde Afrikaners het hulle beywer vir die ekonomiese en opvoedkundige bevordering van hul mede-Afrikaners.⁷ Dit, tesame met ander doelbewuste pogings vanuit eie geleedere om deur etniese mobilisering en die bevordering van Afrikanernasionalisme hul posisie op kulturele, politieke en ekonomiese gebied te verbeter, het in die tweede dekade van die eeu daartoe begin lei dat die wiel stadig maar seker vir Afrikaners begin draai het. (Vergelyk Hoofstuk 3: "Sanlam-personeel en die ideologiese Afrikanerlaer: van ossewa tot oorgawe").

⁶ WJ Bezuidenhout, *Dr. Tinie Louw – 'n Kykie in die Ekonomiese Geskiedenis van die Afrikaner* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1969), 37; H Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie* (Kaapstad: Tafelberg, 2004), 274-275; H Giliomee, "n "Gesuiwerde" nasionalisme, 1924-1948", in F Pretorius (Red.), *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag* (Kaapstad: Tafelberg, 2012), 298; H Giliomee & H Adam, *Afrikanermag - Opkoms en Toekoms* (Stellenbosch: Stellenbosch Universiteitsuitgewers, 1981), 108-110; PW Grobbelaar, *Die Afrikaner en sy kultuur: Deel I - Mens en land* (Kaapstad: Tafelberg, 1974), 168-169; D Joubert, *Toe Witmense Arm Was – Uit die Carnegie-verslag 1932* (Kaapstad: Tafelberg, 1972), 7-21; ELP Stals (Red.), *Afrikaners in die Goudstad*, Vol 1 1886-1924 & Vol 2 1924-1961 (Pretoria: HAUM, 1979); FA van Jaarsveld, *Wie en wat is die Afrikaner?* (Tafelberg: Kaapstad, 1981), 14. Vergelyk ook W Visser, "Die minerale revolusie", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 189-190.

⁷ G Verhoef, "Suid-Afrika se ekonomie in die 20ste eeu", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 464.

Wat kultuur betref, was die opkoms van die Afrikaanse taal vir Afrikaners 'n element waaromheen gemobiliseer kon word. Afrikaans-Hollands is byvoorbeeld in 1914 as taalmedium in sekere skole aanvaar en in 1919 is Afrikaans as amptelike taal van die Nederduitse Gereformeerde Kerk erken. Ten opsigte van die politiek het nasionaalgesinde Afrikaners vanaf 1914 'n politieke tuiste in die nuutgestigte Nasionale Party (NP) gevind ná die skeuring met die regerende Suid-Afrikaanse Party (SAP) – hoofsaaklik vanweë laasgenoemde se versoenende konsiliasiepolitiek teenoor Brittanje en wit Engelssprekendes in Suid-Afrika. In dieselfde jaar het sommige Afrikaners met geweld gerebelleer teen die regering se besluit om aan Brittanje se kant aan die Eerste Wêreldoorlog deel te neem. Dié Rebelle is onderdruk en swaar boetes is aan die rebelle opgelê. Hulle sou nooit dié las kon dra nie en is deur ruïnering in die gesig gestaar. 'n Beroep is op Afrikaners gedoen om deur middel van die Helpmekaarfonds tot die rebelle se redding te kom. Veral nasionaalgesinde Afrikaners het die wekroep ter harte geneem en in die periode 1915-1917 is alle rebelleskuld gedelg. Hierdie poging het tot die besef gelei dat die Afrikaners, ten spyte van die armoede in hul geleedere, oor 'n kapitaalkragtigheid beskik het wat deur samewerking doeltreffend gemobiliseer kon word.⁸

In 1915 het nasionaalgesinde Afrikaners 'n spreekbuis gekry met die verskyning van die dagblad *De Burger* in Kaapstad. Baie probleme is ondervind om die nodige Afrikanerkapitaal vir dié projek te realiseer, want 'n wantroue het in die besigheidsbekwaamheid en –vermoë van Afrikaners bestaan. Dié persepsie tesame met baie Afrikaners se haglike maatskaplike toestand het hul ekonomiese onmag aangetoon en hulle laat besef dat hulle ook 'n aandeel moet kry in die sakewêreld wat in daardie tyd oorweldigend deur Engelssprekende witmense oorheers is. In 1916 is tydens 'n armblankekongres aangevoer dat hul arm volksgenote die verantwoordelikheid van alle Afrikaners is en dat ekonomiese aksie en die opbou van Afrikaners in die algemeen noodsaaklik was, veral as in ag geneem is hoe suksesvol die Helpmekaarbeweging was ten opsigte van die mobilisering van die Afrikaners se kapitaalkrag. Dit is aangevoer dat die Afrikaners dié krag kon aanwend om aan hulle ekonomiese selfstandigheid te verseker.⁹

Wat die ekonomie in die algemeen betref, het Sanlam se stigting in 1918 plaasgevind ná die ekonomiese vooruitgang wat in die meer as vier dekades van 1870 tot 1913 wêreldwyd

⁸ Bezuidenhout, *Dr. Tinie Louw – 'n Kykie in die Ekonomiese Geskiedenis van die Afrikaner*, 7-8; H Giliomee, "Afrikanernasionalisme, 1902-1924", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 288-289; JP Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1968), 11.

⁹ Giliomee, "Afrikanernasionalisme", 1902-1924", 282; WPG Koen, "Sanlam tussen twee wêreldoorloë: sy stigting, groei en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner 1918-1939" (PhD-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika, 1986), 22-26; BK Murray & AW Stadler, "Van die Pakt tot die begin van apartheid, 1924-1948", in T Cameron (Hoofred.), *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika in Woord en Beeld* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1986), 260.

ervaar is. Dié internasionale voorspoed was te danke aan die uitbreiding van kommunikasie deur middel van spoorweë, skeepvaart en telegraafdienste. Suid-Afrika is by die globalisering ingeskakel danksy die ontdekking van goud en diamante.¹⁰ Dié groeitydperk is gevolg deur twee internasionale gebeurtenisse – die Eerste Wêreldoorlog en die Spaanse Griep – wat die lewens van miljoene mense wêreldwyd geëis en ook 'n regstreekse invloed op die jong maatskappy uitgeoefen het. Marais het dié tydperk as “bange jare”¹¹ beskryf. Die Eerste Wêreldoorlog het van 1914 tot 1918 tussen die Geallieerdes (Frankryk, die Britse Ryk, Rusland en later die VSA) en die Sentrale Magte (bestaande uit onder meer Duitsland en Oostenryk-Hongarye) gewoed. Dit het meer as tien miljoen lewens geëis. Suid-Afrikaners was betrokke by die verowering van die destydse Duits-Wes-Afrika, die Oos-Afrika-veldtog en die Europese Wesfront. Kapenaars is op straat aan die werklikheid van die oorlog herinner tydens “The Midday Pause”, 'n twee-minuut-lange middagstilstand aan die oorlog gewy.¹² Die vyandelikhede van die Eerste Wêreldoorlog was reeds aan die afneem toe Sanlam gestig is.¹³ Dit het egter steeds 'n invloed uitgeoefen, want die jong maatskappy het 'n spesiale oorlogsklousule aanvaar. Dit lui onder meer dat 'n polis as nietig en van geen effek beskou en alle betaalde premies verbeur sou word indien die versekerde militêre diens buite die destydse Unie van Suid-Afrika aanvaar het, tensy die Direksie daartoe toestemming gegee het. Dié bepaling is op 29 Oktober 1919 gekanselleer.¹⁴

Die Spaanse Griep het wêreldwyd die lewe van 20 miljoen mense geëis. Suid-Afrika is ook erg getref en tussen September en November 1918 is tot 200 000 mense plaaslik daaraan dood. Die epidemie het ook in Sanlam toegeslaan, want die maatskappy se eerste besturende direkteur, Frederic Hanssen (Fred) Dormehl, was een van die slagoffers. Die siekte is in die voorsittersrede tydens die maatskappy se eerste jaarvergadering op 23 Desember 1919 beskryf as een van die mees verwoestende epidemies bekend. Inwoners van Kaapstad en dus ook Sanlam-amptenare was ongetwyfeld voortdurend in vrees bewus van dié noodlottige

¹⁰ Verhoef, “Suid-Afrika se ekonomie in die 20ste eeu”, 454; AM Grundlingh, “Die voorspel tot die Tweede Anglo-Boereoorlog, 1881-1899”, T Pakenham, “Die Tweede Anglo-Boereoorlog, 1899-1902”, SB Spies, “Rekonstruksie en unifikasie, 1902-1910”, in *Nuwe geskiedenis van Suid-Afrika in Woord en Beeld*, 181-228.

¹¹ HS Marais, *Sanlam-Gedenkboek – Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946* (Maatskappypublikasie, g.d.), ii:2:19.

¹² V Bickford-Smith et al., *Cape Town in the twentieth century – An illustrated history* (Claremont: Philip Publishers, 1999), 50; SB Spies, “Unie en onenigheid, 1910-1924”, in *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika in Woord en Beeld*, 240; GJ de Groot, *The First World War* (Basingstoke: Palgrave, 2001), 24-27; M Gilbert, *First World War* (London: Wiedenfeld & Nicolson, 1994), 177,541.

¹³ Geen lys bestaan van Sanlam-amptenare wat in die oorlog betrokke was nie. In hierdie navorsing is vasgestel dat twee latere amptenare, albei hoofklerke, wel betrokke was, te wete Charlie Martin, wat ambulansdiens in Europa verrig het, en Pieter Lamprecht, wat in Duits-Oos-Afrika betrokke was. Dit is moontlik dat ander amptenare ook diens in die oorlog kon gedoen het.

¹⁴ SA, SDN, 29/10/1919.

epidemie wat die stad teen einde September 1918 volgens waarnemers in 'n stad van die dood verander het.¹⁵

Ten opsigte van die ekonomie was lewensversekering – een van die oudste bedrywe in die Suid-Afrikaanse ekonomie wat aan die begin van die 19de eeu tydens die Britse besetting van die Kaap gevestig is – in die besonder aan die begin van die 20ste eeu 'n voorspoedige bedryf. Die eerste lewensversekeringsmaatskappye in Suid-Afrika was takke en agentskappe van Britse ondernemings. Ander koloniale maatskappye het hulle ook gaandeweg in Suid-Afrika gevestig. Die eerste Suid-Afrikaanse lewensversekeringsmaatskappy was die South African Fire and Life Assurance Company wat in 1831 in Kaapstad gestig is. In 1845 het die Suid-Afrikaanse maatskappy Mutual Life Assurance Society of the Cape of Good Hope die lig gesien wat as onderlinge onderneming net lewensversekering bemark het. Mutual Life is die enigste lewensversekeringsmaatskappy uit daardie tyd wat vandag nog bestaan en as Old Mutual sake doen. Die Suid-Afrikaanse maatskappye was so florerend dat hulle teen 1916 meer lewensversekering in geldwaarde as buitelandse maatskappye bedryf het. Teen 1918 het lewensversekering in Suid-Afrika ontwikkel tot 'n bedryf wat meer premie-inkomste verdien het as enige ander soort versekering. Dié groei was 'n aanduiding dat daar 'n behoefte was aan Suid-Afrikaanse maatskappye wat lewensversekering plaaslik bemark het.¹⁶

2.2 Die wortelskietjare: Afrikanernasionalisme en twee Skotte

Die voorafvermelde opwelling van Afrikanernasionalisme en etniese mobilisasie, die behoefte aan Suid-Afrikaanse maatskappye en die feit dat geen maatskappy spesifiek op die versekering van Afrikaners toegespits was nie het die Afrikaners se gemeenskapsleiers aangespoor om dit as 'n sakegeleentheid te ondersoek. Die grondslag hiervan was die beginsel van die Helpmekaarbeweging - dat hoewel die Afrikaners as individue nie kapitaalkragtig was nie, die gesamentlike krag of impak van hul klein hoeveelhede spaargeld groot potensiaal vir ekonomiese vooruitgang geskep het. Dieselfde beginsel geld by versekering: die bymekaarbring van 'n groot hoeveelheid klein versekeringspremies skep

¹⁵ Bickford-Smith et al., *Cape Town in the twentieth century— An illustrated history*, 100; Spies, "Unie en onenigheid, 1910-1924", 240; H Phillips, *"Black October": the Impact of the Spanish Influenza Epidemic of 1918 on South Africa* (Pretoria: Staatsdrukker, 1990), 28,111,161-166; SA 7/1/1/1, Homes Trust Deel 1 & 2: E Rosenthal, "African Homes Trust Syndicate", 181-189; SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1918-1989 (1-70); SA, Santam Notuleboek no. 1, 31/10/1918.

¹⁶ S Halleen, "From Life Insurance to Financial Services: A Historical Analysis of Sanlam's Client Base, 1918 – 2004" (PhD thesis, University Stellenbosch, 2013), 40,49-51,59,61; G Verhoef, "South Africa: Leading African Insurance", in P Borscheid & N V Haueter (Eds.), *World Insurance. The Evolution of a Global Risk Network* (Oxford: Oxford University Press, 2013), 325-348; G Verhoef, "The world insures South Africa: Early insurance activities of insurance companies in South Africa, 1820-1919", in R Pearson & T Yoneyama (Eds.), *Corporate forms and organisational choice in international insurance* (Oxford: Oxford University Press, 2015), 145-168.

groot hoeveelhede kapitaal wat vir ekonomiese groei aangewend kan word. Die les van die Helpmekearbeweging oor Afrikanerspaarsin sou in die te stigte Sanlam volvoer word.

Alfred MacDowall, 'n Skot met ondervinding in die versekeringswese, het aangevoer dat daar gekapitaliseer moes word op die golf van Afrikanernasionalisme en het sy gedagte van die stigting van 'n brand- en ongevalversekeringsmaatskappy onder die aandag van Afrikanerleiers gebring, onder andere WA (Willie) Hofmeyr en Dormehl, onderskeidelik voorsitter en besturende direkteur van De Nationale Pers (die maatskappy waarvan *De Burger* deel was). So 'n maatskappy is gesien as 'n finansiële geleentheid én 'n wyse om die Afrikanervolk ekonomies op te hef. Die reaksie van die Afrikanergemeenskap was so positief dat 'n prospektus van die nuwe maatskappy en die aanstelling van 'n voorlopige uitvoerende komitee op 5 Desember 1917 op 'n vergadering in Kaapstad aanvaar is. Dié vergadering is bygewoon deur onder andere vier persone wat later in die Sanlam Dagbestuur 'n deurslaggewende rol sou speel in die vestiging van 'n administrasie vir die maatskappy se eerste kantooramptenare. Hulle was Hofmeyr en CR (Charlie) Louw, wat later Sanlam se eerste twee voorsitters was, asook Dormehl en MacDowall, wat in Sanlam onderskeidelik as besturende direkteur en algemene bestuurder sou dien¹⁷ (Illustrasie 2.1).

Die prospektus van die "Suid Afrikaanse Nasionale Trust en Assuransie Maatskappij" (later as die letterwoord Santam bekend) het op 28 Januarie 1918 verskyn. Die maatskappy is op 28 Maart 1918 geregistreer om lewens-, brand-, ongeluks-, siekte-, marine-, vee- en dergelike versekering te behartig. Die Direksie van Santam het besef dat dit problematies sou wees om die lewensafdeling van die besigheid op onderlinge grondslag te bedryf as dit in een maatskappy met korttermynversekering gedoen word. Dit sou moeilik wees om die fondse en winste te skei wanneer eise aan die korttermynversekeringsafdeling gestel word wat moontlik die fondse daarin kon oorskry. Om in die mark vir lewensversekering mee te ding, moes die afdeling onderling gewees het, want die meeste lewensversekeraars het in daardie stadium so gefunksioneer. Net een weg was dus oop en dit was die stigting van 'n afsonderlike maatskappy om lewensversekering te onderneem. Groot moontlikhede is vir dié stap voorsien vanweë die openbare belangstelling in lewensversekering. Die bloei van dié versekering is uitgebeeld met die groei van 25 persent tussen 1911 en 1915 in die destydse Kaapprovinsie.

¹⁷ Koen, "Sanlam tussen twee wêreldoorloë: sy stigting, groei en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner 1918-1939", 60-68; NJ le Roux, *WA Hofmeyr – Sy Werk en Waarde* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1953), 128; Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar*, 11; SA, SDN, 20/06/1918; *Finance Week*, 28/08/1980 – 03/09/1980, "What Sanlam gives you", in "Reaching for the sky"; *Financial Mail*, 09/05/1986, "A grassroots vision", in "Sanlam – a corporate report"; *Finansies & Tegniek*, 04/06/1993, "Mense en gebeure in die geskiedenis", in "Sanlam se 75 jaar van diens".

Op grond hiervan is reeds op 26 Maart 1918, twee dae voor die registrasie van Santam, besluit om 'n filiaal op te rig om lewensversekering te behartig.¹⁸

Dié datum kan dus beskou word as die eerste bousteen van die stigting van die maatskappy wat later Sanlam sou heet. Die tweede bousteen is op Santam se Direksievergadering van 2 April 1918 gelê toe die Skot George Paterson en Tinie Louw as onderskeidelik aktuaris en assistent-aktuaris van Santam aangestel is. Paterson het later Sanlam se eerste bestuurder geword terwyl Louw as onder meer mede-hoofbestuurder en besturende direkteur gedien het. Nog twee amptenare – FP le Sueur (Illustrasie 2.2) en Sarah Goldblatt, latere administratrise van die letterkundige nalatenskap van die skrywer CJ Langenhoven – wat op onderskeidelik 11 Maart en 29 Mei 1918 deur Santam aangestel is, het ná die stigting van Sanlam na die nuwe maatskappy oorgeskuif. Die derde bousteen is gelê toe die Dagbestuur van Santam op 25 April 1918 besluit het om die hele eerste verdieping van die gebou te Burgstraat 10, Kaapstad as kantore te huur. Dít is die werksplek waar Sanlam se personeeladministrasie 'n bietjie meer as 'n maand later van stapel gestuur sou word. Die volgende bousteen was op 3 Mei 1918 toe verklaar is dat die nuwe maatskappy as die "Suid Afrikaanse Nasionale Lewens Assuransie Maatskappij Beperk" bekend sou staan. Die laaste bousteen is op 8 Junie 1918 gelê toe die maatskappy as 'n filiaal van Santam gestig is.¹⁹

Sanlam se personeelstruktuur was van die begin af op rassese segregasie gegrond omdat die wit en bruin amptenare in twee afsonderlike afdelings gewerk het. Die wit amptenare was lede van die Gewone Afdeling en die bruin amptenare lede van die Industriële Afdeling.²⁰ (Vergelyk Hoofstuk 7: "Ras: die ompad van Dantu tot Buthelezi" in verband met laasgenoemde afdeling.) Die hoeksteen vir die vestiging van 'n struktuur, administrasie en organisasiekultuur vir Sanlam se kantooramptenary is op 20 Junie 1918 op Sanlam se eerste Direksievergadering gelê toe Hofmeyr (voorsitter), CR Louw (direksielid) en Dormehl (besturende direkteur) as lede van die Dagbestuur aangewys is. MacDowall (algemene bestuurder en sekretaris) en Paterson (aktuaris) is as amptenare aangestel. Die eerste vergadering van die Dagbestuur is dieselfde dag gehou.²¹ Die eerste Sanlam-poliskontrak is ook dieselfde dag onderteken. Die eerste doodseis is in dieselfde jaar uitbetaal. Die eerste jaarstate is op 28 November 1919 aan die Direksie voorgelê en het 'n wins getoon – ondanks

¹⁸ SA, Santam Notuleboek no. 1, 12a; Halleen, "From Life Insurance to Financial Services: A Historical Analysis of Sanlam's Client Base, 1918 – 2004", 51-61; Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar*, 13-14.

¹⁹ SA, Santam Notuleboek no. 1, 1,4,12a,103,104,110,120.

²⁰ SA, SDBN, 09/12/1918, 30/12/1920, 07/01/1921, 16/08/1922.

²¹ SA, SDN, 20/06/1918, SDBN, 20/06/1918, 12/07/1918.

die uitbetalings weens die Spaanse Griep.²² Die maatskappy se pogings om personeellede te vind, het reeds op die eerste Dagbestuursvergadering begin toe besluit is om advertensies in verskeie koerante te plaas. Die administrasie van Sanlam se personeelkorps is daarna tot 1932 in twee geboue in Kaapstad gevestig – tot in Maart 1920 in Burgstraat 10 en daarna tot in September 1932 in Adderleystraat 15.²³

Sanlam se wortelskietjare is gekniehalter deur eksogene faktore soos die ekonomie, die mark, die gesindheid van die publiek en die houding jeens die Afrikaanse taal asook interne gebeure soos die verlies van senior amptenare. Wat die ekonomie betref, het Sanlam se stigtingsjare saamgeval met twee voorspoedydperke wat albei deur depressies gevolg is. Die maatskappy het die eerste lewenslig aanskou in die bloei-era ná die Eerste Wêreldoorlog. Die prysineenstortings van 1920 het egter tot 'n depressie gelei wat vererger is deur die droogte in die hele land. Teen middel 1922 het herstel gevolg en tot 1929 het Suid-Afrika soos die res van die wêreld buitengewone voorspoed ervaar. Die depressie wat toe gevolg het, het daartoe gelei dat Suid-Afrika van 1931 tot 1932 een van die donkerste ekonomiese tydperke ooit beleef het.²⁴

Wat die mark betref, het Sanlam 'n baie onvriendelike ontvangs beleef. Dit was deels te wyte aan die feit dat tot en met die stigting van die Vereniging van Lewensversekeringsmaatskappye in 1935 daar min sprake van samewerking was. Net een maatskappy, Southern Life, was uit die staanspoor bereid om herversekering aan Sanlam te bied. Verder het maatskappye hulle bes probeer om die nuwe maatskappy in 'n slegte lig te stel deur die stigters, as synde ook hooffigure in die NP, van "rassehaat" te beskuldig. Verteenwoordigers van ander maatskappye het die publiek gewaarsku dat Sanlam nie in staat sou wees om tydens 'n oorlog of epidemie sy verpligtinge na te kom nie.²⁵

Ten opsigte van die gesindheid van die publiek moes Sanlam aan twee fronte 'n stryd voer. Aan die een kant moes die maatskappy die vyandiggesinde gevoel oortuig het van die goeie wil en trou van 'n Afrikaanse onderneming. Die feit dat die Direksielede oorweldigend NP-

²² SA, 5/2/1, Jaarverslae en –vergaderings: 09/12/1919 & 23/12/1919; SA, *Bloudruk*, 12/1999-01/2000, 10-11, *Sandaba*, Spesiale Uitgawe, 08/06/2008, *Inside Sanlam*, Bylae, 05/2014; Anon., *Sanlam in transformation* (Company publication, n.d.), 16-17.

²³ SA, SDB, 20/06/1918, SDBN, 05/07/1918; *De Burger*, 06/07/1918, 2; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/11/1953, 2; Marais, *Sanlam-Gedenkboek – Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946*, ii:23, iii:23-31; Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar*, 12-13.

²⁴ WPG Koen, "Sanlam se eerste vyf jaar 1918-1923 – Sy stigters, stigting, strewe en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner" (Honneurs-werkstuk, Universiteit van Suid-Afrika, 1984), 4; Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar*, 32-38.

²⁵ Koen, "Sanlam se eerste vyf jaar – Sy stigters, stigting, strewe en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner", 24; Le Roux, *WA Hofmeyr – Sy Werk en Waarde*, 141.

gesindes was, het bygedra tot haat en vooroordele van nie-NP-ondersteuners jeens Sanlam. Daar is byvoorbeeld aangevoer dat Sanlam 'n skepping van die NP was. Aan die ander kant moes die maatskappy Afrikaners oortuig het dat dit moontlik was vir hul volksgenote om die sakewêreld met sukses te betree.²⁶ Wat taal betref, was Afrikaans heeltemal onbekend in die versekeringswêreld en daar was geen sprake van 'n tegniese Afrikaanse versekeringsvaktaal nie. Slegs 'n paar maatskappye het polisse in Nederlands uitgereik, maar die voertaal was Engels.²⁷ (Vergelyk Hoofstuk 3.2: "Afrikanernasionalisme op kantoor: van fakkels tot feeste".) Aangaande die verlies van senior amptenare is die jong maatskappy veral erg getref toe die Spaanse Griep die lewe van Dormehl geëis het. Hoewel Sanlam in vergelyking met ander maatskappye nie so erg benadeel is met eise nie, het die epidemie die werksaamhede van die nuwe maatskappy aan bande gelê. Nog 'n terugslag was die bedanking in Mei 1920 van MacDowall wat 'n paar keer skerp met Sanlam se Direksie en Dagbestuur oor hul besluite gebots het. Hy was ontevrede met onder meer hul inmenging in bestuursake.²⁸

2.3 Driemanskap stabiliseer administrasie

Die nuwe maatskappy se belangrike taak om 'n kantooradministrasie op die been te bring, is deur verskeie faktore benadeel. 'n Vername faktor was dat die maatskappy probleme ondervind het om ervare amptenare te werf. Die rede hiervoor is omdat Afrikaanssprekendes in sommige gevalle nie by Engelstalige maatskappye bevorder is en so ondervinding kon opdoen nie. 'n Voorbeeld is Johannes Pieter (Jan) Feenstra, latere assistent-hoofbestuurder, wat teleurgesteld was omdat die Colonial Mutual 'n bevordering toegeken het aan 'n Australiër en nie aan hom nie.²⁹ RIC Scott-Hayward, 'n gebore Ier en voormalige ongevallebestuurder van Santam, het in 1960 in 'n brief in *The Star* verklaar dat daar in die tweede dekade van die 20ste eeu geen senior plek vir enige plaaslike amptenaar, ongeag van watter taalgroep, in enige Suid-Afrikaanse bank of versekeringsmaatskappy bestaan het nie.

²⁶ Koen, "Sanlam tussen twee wêreldoorloë: sy stigting, groei en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner 1918-1939", vii.

²⁷ Marais, *Sanlam-Gedenkboek – Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946*, ii:16,17; SA, *Die Sanlam-Fakkels*, 01/11/1948, 2,3.

²⁸ SA, Santam Notuleboek no. 1, 60,334; SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Mac-Mas: briewe MacDowall - Dagbestuur (04/10/1918, 18/05/1920 en 25/05/1920) & brief Dormehl – MacDowall (23/08/1918); Bezuidenhout, *Dr. Tinie Louw – 'n Kykie in die Ekonomiese Geskiedenis van die Afrikaner*, 21-30; Koen, "Sanlam se eerste vyf jaar – Sy stigters, stigting, strewe en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner", 1-41; Koen, "Sanlam tussen twee wêreldoorloë: sy stigting, groei en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner 1918-1939", 60-112; Le Roux, *WA Hofmeyr – Sy Werk en Waarde*, 119-158; Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar*, 3-26.

²⁹ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: D Pr – F: "J.P. Feenstra 4/7/62".

Dié poste was vir mans beskore wat oorsee gebore is.³⁰ Dit sluit ook aan by die siening dat Afrikaners, hoe bekwaam ook al, nooit hoër as miskien hoofklerk kon vorder nie, want die bestuurders en assistent-bestuurders is uit die buiteland ingevoer.³¹ 'n Verklaring hiervoor is dat die meeste ondernemings buitelandse maatskappye was en klaarblyklik meer vertrouwe gehad het in werkers uit hul vaderlande.

Die voorafgaande siening oor Afrikaners op kantoor het daartoe gelei dat groot druk op die jong maatskappy geplaas is om 'n doelmatige hiërargie en personeelstruktuur tot stand te bring. Buiten vir die gebrek aan Afrikaners met ervaring het verskeie ander faktore kantoorvestiging belemmer. Eerstens is die ontwikkeling van 'n personeelstruktuur bemoelijk deurdat die organisasiestruktuur noodwendig vir twee maatskappye gegeld het - verskeie van Sanlam se eerste amptenare was ook in die diens van Santam. 'n Voorbeeld is Paterson wat aktuaris en bestuurder van Sanlam was, maar terselfdertyd ook rekenmeester van albei maatskappye.³² Dit was dus nie moontlik om van meet af aan 'n aparte maatskappykultuur te vestig nie. Tweedens is amptenare noodgedwonge tussen afdelings verskuif om die beste persoon vir 'n betrokke pos te vind.³³ Dit het ontwrigting veroorsaak omdat die amptenare hulle met hul nuwe poste vertrouwd moes maak.

Derdens is die jong maatskappy gekniehalter deur amptenare wat nie die mas kon opkom nie. 'n Voorbeeld is Paterson wat nie geskik vir sy pos was nie. In begin Augustus 1918 is aangevoer dat hy as 'n afdelingshoof misluk het deurdat hy nie die Lewensafdeling na behore kon bestuur het nie. MacDowall het spesiale persoonlike aandag aan Paterson gegee om die probleem op te los. MacDowall se pogings het egter gefaal en hy het aanbeveel dat Paterson sy pos moes ontruim. Dié besluit is in November 1918 bekragtig.³⁴

In dié moeilike omstandighede het die onus by die stigters berus om 'n kantooradministrasie tot stand te bring om te verseker dat dit 'n gesonde grondslag vir die besigheid bied. Die

³⁰ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Sa – Steyn: berig deur AP Cartwright, "1910 – The Union Hall of Fame", in *The Star*, 11/05/1960.

³¹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/11/1948, 3.

³² SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Neet – R: briewe van Emil Boeke (11/06/2012) en Wim Els (12/06/2012) aan argivaris, Sanlam; SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Neet – R: "The genealogy of James Paterson M.D., (b. 1789 in Strathaven, Lanarkshire, d. 1866 in Edinburgh), army surgeon"; SA, SDN, 20/06/1918; SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: "Staff: Mr. G.W. Paterson: Actuary".

³³ SA, Santam Notuleboek no. 1, 147; SA, SDBN, 04/02/1921; SA, 6/1/1/2, Biografieë WJ Bezuidenhout: Deel 21, E-L, 04/07/1962.

³⁴ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: "Staff: Mr. G.W. Paterson: Actuary"; SA, Santam Notuleboek no. 1, 218; HE de Smidt, "An historical sketch of actuaries in South Africa, 1883 – 1948" (Actuarial Society of South Africa, 1965), 84; SA, SDN, 22/12/1919.

stigters was in staat om 'n bydrae te lewer omdat hulle oor ervaring in dié verband beskik het. Hofmeyr het byvoorbeeld ondervinding opgedoen as prokureur en voorsitter van *De Burger* se Direksie. Dormehl was betrokke by onder meer die versekeringsmaatskappy London & Lancashire waar hy in 'n gevestigde kantoororganisasie gewerk het. CR Louw het ook as prokureur ervaring gehad en het hom in Kaapstad aan die sakelewe gewy. Van al die stigters het MacDowall waarskynlik die meeste ondervinding van kantooradministrasie gehad as bankier en sy betrokkeheid by die General Accident-maatskappy.³⁵

Die stigters se kennis van personeelsake het hulle goed te staan gekom, want drie van die personeellede wat hulle in die maatskappy se eerste jaar aangestel het, het in uitstekende amptenare ontwikkel en het die leidende rol in die vestiging van die kantooradministrasie gespeel. Dié drie – Feenstra, Frans Nicolaas Hauptfleisch (Nico) Bonthuys en August Martin Heinrich (Augie) Ehmke – was voorheen in die diens van die Australiese maatskappy Colonial Mutual in Kaapstad en derhalwe die enigste Afrikaanssprekendes in die Santam/Sanlam-omgewing wat kennis van versekeringswerk gehad het. Hulle is beskou as die grondleggers van die werkstelsels en prosesse waarop Sanlam gebou is. Al drie het die senior pos van sekretaris by aftrede beklee.³⁶ Hoewel Tinie Louw nie voorheen in die versekeringswese was nie, het hy saam met die drie 'n deurslaggewende rol in die vestiging van Sanlam se personeelkorps gespeel. Hy was die eerste Suid-Afrikaans-gebore Afrikaanse aktuaris en later onder meer mede-hoofbestuurder van Sanlam.³⁷ Louw was die eerste aangestelde personeellid wat uiteindelik – soos Feenstra, Bonthuys en Ehmke – sy hele loopbaan aan Sanlam sou wy.

Ondanks al die belemmerende faktore het die maatskappy met sy stigters en senior amptenare op die voorpos van meet af die beginsel gevolg dat maatskappye in die beginjare differensieer op grond van die basiese tegnologie tot hul beskikking, hul produkte en die kliënte waarop hulle toegespits was.³⁸ Sanlam se stigters het van die begin af die organisasie van die maatskappy verdeel in werksaamhede van die Hoofkantoorpersoneel wat die administrasie behartig het en die buitepersoneel wat die produkte bemark het.

³⁵ Le Roux, *WA Hofmeyr – Sy Werk en Waarde*, 19-30,51-74; *Die Huisgenoot*, 10/1918, "Lewensskets – Frederic Hanssen Dormehl"; SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw, "Charles Robert Louw: privaatversameling"; SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Mac-Mas: brief Suid-Afrikaanse bestuurder van General Accident - MacDowall (21/09/1917).

³⁶ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: D Pr – F: brief WJ Bezuidenhout - MS Louw & "August Martin Heinrich Ehmke se herkoms is [...]"; SA, SDN, 24/12/1918.

³⁷ De Smidt, "An historical sketch of actuaries in South Africa, 1883 – 1948", 102-103; Bezuidenhout, *Dr. Tinie Louw – 'n Kykie in die Ekonomiese Geskiedenis van die Afrikaner*, 4,9.

³⁸ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 283.

Wat Hoofkantoor betref, was die personeel teen Maart 1919 reeds in 'n duidelike hiërargiese postestruktuur verdeel. Feenstra was die hoofklerk in beheer en is ondersteun deur Ehmke wat as klerk aan die hoof van die Vernuwingsafdeling was. Bonthuys was die klerk in bevel van die Nuwebesigheidsafdeling. Vier amptenare in die poste van juniors – Le Sueur, Samuel Goble Juniper, Willem Hendrik de Swardt en Jacobus Victor Burger – het aan Ehmke en Bonthuys gerapporteer. Die Tikstersafdeling was onder die beheer van 'n hooftikster.³⁹ (Ten opsigte van die hooftikster, vergelyk Hoofstuk 8: "Vroue se rol in die maatskappy: gesinsverpligtinge, gediensdigheid en die glasplafon".)

Buiten die voorafvermelde twee afdelings is die Rekening- en die Aktuariële Afdeling ook in die stigtingsjaar van stapel gestuur. Die ontwikkeling van die kantooropset word geïllustreer met 'n verslag die volgende jaar wat aandui dat nuwe postitels bygevoeg en ou titels gewysig is: senior boekhouer, eerste assistent, tweede assistent, kassier, stoporderklerk, snelskryfster, assistentpolistikster en junior tikster. Ook die vergoedingstelsel vir die personeel is met die verslag gevestig. Terwyl die salarisse voorheen op 'n ad hoc-basis toegeken is, is die salarisse in dié geval vir die eerste keer gesamentlik op 'n lys aangedui.⁴⁰

Die beheer en werksaamhede van die verskillende afdelings het in die jare daarna saam met die groei van die maatskappy uitgebrei. Wat beheer betref, is onderskeid getref ten opsigte van wie die toesighouers was en wie as kontroleers opgetree het. Die toesighouers was die mees senior persone. Die Rekeningafdeling was onder die beheer van die rekenmeester. Dié afdeling se werksaamhede het boekhou- en kassierwerk behels. Die Nuwebesigheidsafdeling was onder die toesig van die sekretaris terwyl die agentebestuurder en hoofklerk kontrole uitgeoefen het. Dié afdeling se take was agentskapsorganisasie en die keuring van lewens- en nuwe besigheid. Die Vernuwingsafdeling, onder die toesig van die sekretaris en aktuaris en onder die kontrole van die hoofklerk, se lys van werksaamhede het onder meer vernuwings, aftrekorders en eise behels. Voorts was dié afdeling ook verantwoordelik vir sessies, endossemente, outomatiese instandhouding, volopbetaalde polisse, afkopings, vervallings, omsettings en polislenings. Die Aktuariële Afdeling was verantwoordelik vir suiwer aktuariële aangeleenthede. Publisiteit was onder die beheer van die hoofklerk en aktuaris.⁴¹

Groter werksvloei het daartoe gelei dat verskeie nuwe afdelings tot 1932 tot stand gekom het. Die eerste afdelingskeiding was die Eise-Afdeling wat van die Vernuwingsafdeling

³⁹ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-174: "skedule van staff aanstelling".

⁴⁰ SA, 5/2/4/2, Personeel: 1920 – 1926, dokument waarnemende sekretaris - besturende direkteur: "revisie in verband met die personeel van die Suid Afrikaanse Nasionale Lewens Assuransie Kantoor" (22/10/1920).

⁴¹ Marais, *Sanlam-Gedenkboek – Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946*, 51-52.

afgestig is. Laasgenoemde afdeling was ná afstigting verantwoordelik vir vernuwings, vervallings en outomatiese instandhouding terwyl die Eise-Afdeling die meer tegniese werk soos eise, afkopings en omsettings onder die beheer van die aktuaris behartig het. Die Skryfbehoeftesafdeling is in 1929 in die lewe geroep om bestellings, voorrade en aankope te behartig. Die volgende nuwe afdeling was die Bestuurdersafdeling wat personeel- en gebouesake asook die beheer van kantoorwerkzaamhede onder sy vleuels gehad het.⁴²

Die maatskappy het dus tot 1932 'n sterk afdelingstelsel opgebou asook 'n duidelike hiërargiese personeelstelsel. Wat laasgenoemde betref, was 'n departementshoof in daardie stadium in beheer van elke afdeling onder die toesig van 'n hoofamptenaar. Die Bestuurdersafdeling het regstreeks met die hoofbestuurder geskakel. Die personeelhiërargie was soos volg: Raad van Direkteure > Hoofbestuurders > Hoofamptenare > Hoofklerke > Personeellede. Wat bevordering in die maatskappy betref, is 'n neiging reeds in die beginjare gevestig dat personeellede in takkantore ondervinding opgedoen het voordat hulle senior posisies in Hoofkantoor sou beklee het. Die takkantore het dus gedien as 'n hiërargiese leer binne Sanlam. Bonthuys is byvoorbeeld na die Johannesburg-takkantoor verplaas waarna hy ook in Bloemfontein en Pretoria diens gedoen het. Daarna het hy in Hoofkantoor tot sekretaris gevorder. Ehmke het in Johannesburg en Port Elizabeth gewerk voordat hy soos Bonthuys ook sekretaris op Hoofkantoor geword het.⁴³

Daar was ook amptenare wat by takkantore aangestel is voordat hulle later in Hoofkantoor 'n senior rol vervul het. Een van hulle was Harry van Dam, 'n Nederlander van geboorte, wat as bestuurder in Johannesburg en Durban gewerk het voordat hy as assistent-agentskapsbestuurder en die eerste redakteur van die personeelblad gedien het.⁴⁴ Nog so 'n amptenaar was PF (Pierre) Theron wat in Mei 1919 by die Bloemfontein-tak begin werk het en in 1920 as hoofrekenmeester na Kaapstad verplaas is. Willem Johannes (Bill) Bezuidenhout het in Junie 1919 ook in Bloemfontein in diens getree en het later die afdeling Agentesake op Hoofkantoor begin. Sy verbintenis met Sanlam, onder meer deur die boekstaaf van die geskiedenis, het daartoe gelei dat die woorde "Bill van Sanlam" op sy grafsteen aangebring is⁴⁵ (Illustrasie 2.3).

⁴² Ibid., 53-54.

⁴³ SA, SDN, 24/12/1918, SDBN, 12/11/1918, 16/04/1920; SA, 6/1/1/2, Biografieë WJ Bezuidenhout: Deel 20, A-D, "FNH Bonthuys"; SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: D Pr – F: "Feenstra Biografiese besonderhede" & E, "Ehmke"; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/06/1965, 4-5; Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar*, 29-30.

⁴⁴ SA, SDN, 29/07/1918, SDBN, 27/02/1920, 23/12/1925; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/07/1933, 21.

⁴⁵ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/11/1950, 6; SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Ba – Bo: "Bill van Sanlam – Inventaris van die argief van mnr. W.J. Bezuidenhout in die Sanlam-Argiefbewaarpark"; *Die Burger*, 24/10/1980, "Bellville-ringkoppe so saam-saam tagtig".

Die kantooradministrasie is verder reeds vanaf die eerste jaar vasgelê met die posbeskrywings van amptenare. Dit was belangrike boustene in die kantoorhiërargie omdat dit elke amptenaar se posisie en verantwoordelikheid in die kantoor omskryf het. Die posbeskrywings het gegeld vir van die belangrikste werk in die maatskappy tot gewone kantoorwerk. Wat eersgenoemde betref, moes die algemene bestuurder byvoorbeeld die hoof- mediese amptenaar raadpleeg oor die aanvaarding al dan nie van individuele versekering. Alle gevalle moes egter aan die Dagbestuur vir goedkeuring voorgelê word. Ten opsigte van gewone kantoorwerk was 'n persoon met die titel junior onder meer verantwoordelik vir die posseëlboek, die versending van skryfbehoeftes, die instandhouding van die brand- en skryfbehoeftetas en boodskappe.⁴⁶

Sanlam se driemanskap – Feenstra, Bonthuys en Ehmke – en die stigters se samewerking om 'n organisasie-administrasie vir die maatskappy tot stand te bring, is in ooreenstemming met Schein se siening dat maatskappye van meet af hul arbeid en funksionering verdeel⁴⁷ asook 'n hiërargie skep om werksaamhede te orden. Voorts rym dit ook met Schein se standpunt dat die hiërargie moet aanpas by uitbreiding. Dit kan aangevoer word dat Feenstra, Bonthuys en Ehmke in hul senior hoedanighede op kantoor waarskynlik die persone was wat die grootste invloed op die vestiging en uitbou van die maatskappy se kantoorpersoneeladministrasie uitgeoefen het. Dié lewenslange verbintenis van 'n klein deel van die aanvanklike personeel het dus 'n groot rol in die vestiging van organisasiekultuur op kantoorvlak gespeel.⁴⁸

2.4 Byvoordele – van huurkoop tot 'n huweliksgeskenk

Soos te verwagte by 'n nuutgestigte maatskappy was daar aanvanklik nie 'n eenvormige beleid wat byvoordele gestruktureer het nie. Die aanvanklike ad hoc-besluite en -toekennings van 'n wye spektrum van byvoordele het egter mettertyd veral ten opsigte van pensioen, verlof en 'n siektefonds 'n meer gestruktureerde en gereguleerde vorm aangeneem. Die stigting van 'n pensioenfonds vir Hoofkantoor-personeel is in 1929 goedgekeur.⁴⁹ Twee jaar later is aan amptenare verlof gegee om pensioenpolisse op 'n groeppbasis uit te neem. Hulle het self die volle premies betaal. Die pensioen is bereken op die gemiddelde

⁴⁶ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-128: verslag van Dormehl en Louw, "Rapport van kommissie aangestel om ondersoek in te stel aangaande die kantoor staf in die algemeen" (03/10/1918); SA, SDBN, 20/06/1918.

⁴⁷ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 274, 286-287.

⁴⁸ SA, SDBN, 04/04/1919, 30/04/1920, 07/05/1920.

⁴⁹ Old Mutual se pensioenskema vir staf is in Julie 1922 ingestel – P Brooke Simonds, *Old Mutual 1845 – 1995* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1995), 104.

pensioengewende inkomste van die amptenaar oor die laaste tien jaar. Die bydrae is vasgestel op grond van die naaste verjaardag by die begin van pensioengewende diens: tot by 27 = 5 persent; 28 – 32 = 5½ persent; 33 – 37 = 6 persent; 38 en ouer = 6½ persent.⁵⁰

Geen lys van amptelike reëls en regulasies ten opsigte van verlof in die eerste nege jaar van die maatskappy se bestaan is opgespoor nie. Dit blyk asof elke verlofaangeleentheid in dié tydperk individueel beoordeel is. Die eerste verwysing na personeelverlof is in Junie 1923 genotuleer toe een maand se verlof in spesiale omstandighede toegestaan is. In September 1929 is drie weke se verlof met volle salaris goedgekeur. Volle salaris is dus tydens verlof toegestaan, behalwe vir lang verlofperiodes soos in die geval van Feenstra wat in 1931 vyf maande verlof geneem het, die helfte op volsalaris en die helfte of halvesalaris. Die eerste amptelike maatskappyregulasies ten opsigte van kantoorpersoneel se verlof wat opgespoor is, is vervat in 'n dokument⁵¹ wat in April 1931 uitgereik is. Gewone jaarlikse verlof met volle salaris het 14 dae beloop. Hoofamptenare, departementshoofde en gewone amptenare met 'n maandelikse salaris van minstens £40 of 'n dienstyd van minstens 15 jaar by die maatskappy was geregtig op 21 vakansiedae per jaar. Sondae en openbare vakansiedae wat in die verlof geval het, is as gewone werksdae beskou.

Langverlof met volle salaris is toegestaan aan amptenare met 'n salaris van minstens £40 per maand – ná tien jaar is 60 dae toegestaan en daarna ses dae per jaar.⁵² Spesiale verlof met volle salaris is toegestaan in spesiale gevalle soos byvoorbeeld eksamen, kwarantyn en jaarlikse verdedigingsmagoefening met 'n maksimum van 14 dae per jaar. Amptenare het in die stigtingsjaar in 1918 op weekdae van 9 vm. tot 5 nm. gewerk. Personeel het ook op Saterdag gewerk en dit wil voorkom of verlof nie maklik op dié dag toegestaan is nie. In 1929 is byvoorbeeld bepaal dat net in spesiale gevalle op 25 Mei en 1 Junie – albei Saterdag – verlof toegestaan kon word. Werksvergaderings het ook op Saterdag plaasgevind.⁵³

Vergoeding vir oortyd- of ekstra werk is in die beginjare van die maatskappy se bestaan op 'n ad hoc-grondslag toegeken. In die eerste jaar is 'n nuwe lid vergoed vir werk wat voor indiensneming vir die maatskappy gedoen is. Tinie Louw is die volgende jaar bykomend betaal vir vertaalwerk. Bonusse is ook vanaf 1920 op 'n ad hoc-wyse toegestaan. MacDowall is op so 'n manier vergoed as erkenning vir die werk wat hy in die moeilike vestigingstyd

⁵⁰ SA, SDBN, 26/06/1929, 06/05/1931, 26/03/1936, 20/01/1937.

⁵¹ Die dokument is op die eerste bladsy van Personeelboek 43890 ingeplak. Die opskrif is: "Die volgende regulasies in verband met verlof van afwesigheid is deur die Raad vasgestel en sal betrekking hê op lede van die permanente kantoorstaf van die Maatskappy."

⁵² 'n Voorbeeld hiervan is die lang verlof van vier maande met volsalaris wat in November 1933 aan Tinie Louw toegestaan is – SA, SDBN, 09/11/1933.

⁵³ SA, SDBN, 08/07/1921, 22/05/1929.

verrig het. 'n Bonus het ook in 1927 ter sprake gekom toe GG Cillié bykomend vergoed is vir ekstra werk wat hy tydens die afwesigheid weens siekte van 'n kollega gedoen het.⁵⁴ Weens dié gebrek aan 'n beleid jeens oortydwerk is sekere amptenare nie daarvoor betaal nie. Fanie Cloete het in dié verband vertel dat hy baie oortyd gewerk het sonder vergoeding.⁵⁵ Hoewel dit nie formeel aangekondig is nie was 'n beleid ten opsigte van oortydbetaling teen Junie 1934 in werking. In dié maand is besluit dat juniors oortydbetaling moes ontvang het vir die drie maande wat hulle ná kantoortyd moes werk om na 'n nuwe stelsel om te skakel.⁵⁶ Cloete was ook deel van dié groep en hy het aangevoer dat die oortydbedrag nie van veel waarde was nie – inderwaarheid net genoeg om 'n bord kos te koop.⁵⁷

Benewens die primêre byvoordele het Sanlam se personeel ook toegang tot verskeie ander voordele gehad. Lenings op huurkoop is sedert die middel twintigerjare aan hulle toegestaan. Die maatskappy het byvoorbeeld in dié verband in 1925 £90 aan Bill Bezuidenhout geleen om 'n motorfiets te koop. Bezuidenhout moes £5 per maand aan die maatskappy terugbetaal.⁵⁸ Dit word nie vermeld of rente gehef is nie, maar wat wel gebeur het, was dat die maatskappy self die produk aangekoop het en dan die huurkoopvooreenkoms met die amptenaar gesluit het. So is in 1927 'n nuwe Chevrolet-motor vir Nico Bonthuys aangekoop. 'n Deposito-stelsel was in daardie stadium in werking, want Bonthuys se eerste paaiement was £105.0.0 en daarna £7.10.0 maandeliks. 'n Motortoelaag aan amptenare het ook aan die einde van die twintigerjare in werking getree.⁵⁹ Reisvoordele is reeds aan die begin van die twintigerjare aan amptenare toegestaan. Die maatskappy het byvoorbeeld in 1920 die reiskoste van die nuwe aktuaris Fraser vanaf Skotland na Suid-Afrika betaal. In dieselfde jaar is die vervoerkoste van meubels aan 'n amptenaar uitbetaal.⁶⁰

Kantoorpersoneel kon ook in die twintigerjare lenings en voorskotte verkry, maar hierop is rente betaal. 'n Amptenaar wat 'n voorskot van £52 ontvang het, moes dit teen 'n rente van 7 persent in paaiemente terugbetaal. In die dertigerjare is verbande aan amptenare toegestaan. Dit is nie bekend wat die aanvanklike rentekoers hierop was nie, maar in 1934 is

⁵⁴ Ibid., 12/07/1918, 31/01/1919, 09/01/1920, 23/11/1927.

⁵⁵ SA, 6/1/1/2, Biografieë WJ Bezuidenhout: Deel 20, A-D, "Oom Fanie Cloete tree af".

⁵⁶ SA, SDBN, 17/06/1934.

⁵⁷ SA, 6/1/1/2, Biografieë WJ Bezuidenhout: Deel 20, A-D, "Oom Fanie Cloete tree af".

⁵⁸ SA, SDBN, 17/06/1925.

⁵⁹ Ibid., 20/10/1927, 15/01/1930.

⁶⁰ Ibid., 13/08/1920, 08/10/1920, 16/07/1924.

dit op 5¹/₂ persent vasgestel.⁶¹ Administratiewe amptenare op Hoofkantoor kon ook kommissie verdien as hulle by produkverkope betrokke was. Voorts is gebiedstoelaes ook aan kantoorpersoneel toegestaan. Dit was onder meer om vir die verblyf te betaal van amptenare wat tydelik verplaas is.⁶² In die middel van die twintigerjare is amptenare se koste vir die bywoning van werkverwante kongresse oorweeg. 'n Amptenaar is in dié verband verlop toegestaan om 'n internasionale aktuariële kongres in Londen by te woon.⁶³ Die maatskappy het die studiegeld betaal van amptenare wat assuransie-eksamens afgelê het.⁶⁴ Byvoordele aan personeellede het ook geskenke ingesluit, want die hoof- mediese amptenaar Ackermann het in 1923 £5 van die maatskappy ontvang as 'n "huweliksgeskenk".⁶⁵

2.5 Die rol van politiek en etnisiteit in aanstellings

Wat was die politieke en taalagtergrond van die personeellede wat gehelp het om die maatskappy in sy eerste 14 jaar te vestig? Die antwoord op dié vraag is in die maatskappy se aanstelbeleid geleë. Dit is derhalwe nodig om as agtergrond die sosiale, politieke, kulturele en ideologiese sienswyses asook die uitlatings en uitsprake van diegene wat vir die aanstellings verantwoordelik was, te ontleed omdat dit ten grondslag van die aanstelbeleid gelê het. Dié ontleding sal antwoorde bied op die vraag wat uit die Sanlam-leuse ("Uit die volk gebore om die volk te dien") voortspruit: was die amptenare net Afrikaanssprekende witmense of was daar dalk ook Engelssprekendes en diegene met uiteenlopende politieke sienswyses in hul geledere?

Die sienswyses en oortuigings van die eerste Dagbestuurslede is nagegaan aangesien hulle die personeellede aangestel het. Hofmeyr was sonder twyfel die persoon wat die grootste invloed tydens die vestiging van Sanlam se personeelkorps uitgeoefen het. Hy was vanaf die maatskappy se stigting tot sy dood 35 jaar later ononderbroke voorsitter van die Direksie en ook 31 jaar lank tot 30 Maart 1949 voorsitter van die Dagbestuur.

Voor sy betrokkenheid by Sanlam was Hofmeyr op kommando in die Anglo-Boereoorlog, die eerste sekretaris van die Afrikaanse Taalvereniging in Kaapstad en vanaf 1915 die eerste sekretaris van die pasgestigte NP van Kaapland. Hy was ook die eerste voorsitter van Nasionale Pers (vanaf 1915). Hy is in 1929 as 'n NP-lid van die Suid-Afrikaanse Senaat

⁶¹ Ibid., 28/11/1928, 22/04/1931, 27/04/1932, 25/01/1934.

⁶² SA, SDN, 21/02/1919, SDBN, 02/02/1927, 11/01/1928; SA, Personeelboek 43890.

⁶³ SA, SDN, 16/02/1927.

⁶⁴ Ibid., 17/02/1926.

⁶⁵ SA, SDBN, 07/03/1923.

aangewys. Hofmeyr het sy laaste vergadering as voorsitter van die Direksie op 23 September 1953 bygewoon, het op 16 Oktober 1953 'n toespraak gelewer by die inwyding van Sanlam se nuwe Hoofkantoor in Bellville en is twee dae later op 18 Oktober 1953 oorlede.⁶⁶

CR Louw het ook aan die Anglo-Boereoorlog deelgeneem voordat hy hom op Ermelo as 'n prokureur gevestig het. Hy het in 1916 na Kaapstad verhuis. Hy was van 1918 tot 1966 onafgebroke 'n Direkteur van die maatskappy, die laaste dertien jaar as voorsitter. Hy het van Julie 1920 tot Maart 1922 as besturende direkteur waargeneem en was van Maart 1949 tot 1966 voorsitter van die Dagbestuur. Louw se doelwit met Sanlam was om vir sy volk 'n vastrapplek in die ekonomie te gee.⁶⁷ Louw was 'n ondersteuner van die NP en was onder meer van 1922 tot 1931 'n lid van die party se regs kommissie.⁶⁸

Dormehl was nou betrokke by die bevordering van die Afrikaner se belange deur onder meer sy lidmaatskap van die Afrikaanse Taalvereniging. Hy was ook hoofbestuurder en sekretaris van Nasionale Pers.⁶⁹ Sy doelwit met die stigting van Santam en Sanlam was die opbou van die Afrikaner en om die Afrikaner ekonomies te versterk.⁷⁰ Tinie Louw se lewensverhaal is vergelyk met die verhaal van die suksesvolle ekonomiese opkoms van die Afrikaner.⁷¹ Hy het hom ten doel gestel om Afrikaanse ondernemings uit te brei en werksgeleenthede vir Afrikaners te skep. Buiten by Sanlam en Santam was hy ook betrokke by onder meer Saambou Bouvereniging, Volkskas en Federale Mynbou asook by die stigting van Federale Volksbeleggings en die Nywerheidsontwikkelingskorporasie.⁷²

Dit blyk dat die leierskorps van Sanlam inderdaad persone was met sterk etniese Afrikanersentimente wat op kulturele gebied in 'n aktiewe betrokkenheid by die bevordering van Afrikaans as taal en op politieke gebied in ondersteuning van die NP gemanifesteer het. Daarby was die meeste Dagbestuurslede lewenslank by die maatskappy betrokke. Dit kan

⁶⁶ SA, SDN, 23/09/1953, SDBN, 21/10/1953; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/10/1953, 2; Le Roux, *WA Hofmeyr – Sy Werk en Waarde*, 25-28,92,167-168.

⁶⁷ SA, SDBN, 23/11/1966; SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: "Charles Robert Louw: privaat-versameling".

⁶⁸ WJ de Kock, DW Krüger, CJ Beyers & JL Basson (Reds.), *Suid-Afrikaanse Biografiese Woordeboek Pretoria*, Vol V (Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, 1968-1987), 496.

⁶⁹ *Ibid.*, Vol III, 242.

⁷⁰ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/06/1962, 5-7.

⁷¹ Bezuidenhout, *Dr. Tinie Louw – 'n Kykie in die Ekonomiese Geskiedenis van die Afrikaner*, voorwoord.

⁷² SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: MS (Tinie) Louw Tobie Louw (2): "Huldigungsrede deur dr. P.E. Biesenbach ter ere van dr. M.S. Louw"; *Rapport*, 19/08/1973, "Dan verflou die idealisme"; *Handhaaf*, 01/1976, "Baanbrekers in die sakewêreld – dr. M.S. Louw"; *Handhaaf*, 08/1977, "Die FAK se eretoekening aan dr. M.S. Louw".

vertolk word dat hul voorkeure of benadering ten opsigte van die aanstelling van personeel vir lank in daardie konteks verstaan moet word.

Die Dagbestuur se sterk etniese en kulturele oriëntering ten opsigte van Afrikaners het deurlopend sterk gefigureer in die taal en retoriek waarmee die maatskappy beskryf of bemark is. Hierdie oriëntering was 'n deurlopende tema tydens die vestigingsjare ten spyte van soms oënskynlik botsende en verskillende inhoude wat oor tyd aan sleutelbegrippe soos Afrikaners of volk geheg is. Dié uiteenlopende menings was in ooreenstemming met politieke leiers se teenstellende uitsprake. Dit moet beskou word teen die agtergrond van die uiteenlopende politieke strominge in daardie tyd onder wit Suid-Afrikaners, te wete Afrikanernasionalisme, Afrikaans- en Engelssprekendes wat in eenheid wou saamwerk en Engelssprekendes wat die bande met die Verenigde Koninkryk wou behou het asook die Pakt-regering sedert 1924 tussen die hoofsaaklik Afrikaanse NP en die hoofsaaklik Engels-gesteunde Arbeidersparty. Eerste Minister JBM Hertzog het aangevoer dat hy onder Afrikaners ook Engelssprekendes insluit wat Suid-Afrika eerste stel. Sy politieke opvatting het berus op samewerking tussen Suid-Afrikaanse Afrikaans- en Engelssprekende witmense onder die leuse: "Suid-Afrika eerste".⁷³

Hertzog het in dié verband aan die een kant aangevoer dat die begrip Afrikaner diegene, Afrikaans- sowel as Engelssprekendes, ingesluit het wat deur die bodem, verlede en ook tradisies van die land gewortel was. Aan die ander kant het hy daarenteen aangevoer dat die Afrikaanse en Engelse stroom langs mekaar moes vloei en dat hulle miskien eendag in die toekoms sou saamvloei.⁷⁴ Die latere Eerste Minister DF Malan het in dié verband verklaar dat hy van mening was dat slegs Afrikaanssprekendes Afrikaners genoem kon word.⁷⁵

Sanlam-leiers se siening in dié verband het gewissel van 'n verwysing na die "Afrikaanssprekende seksie" van die "Afrikanervolk"⁷⁶ tot 'n verklaring dat die maatskappy 'n eg Afrikaanse volksinrigting in die wydste sin van die woord is.⁷⁷ Ook is daarna verwys dat die maatskappy besig was om aan jong Afrikaners werk te verskaf en hulle in die assuranceswese

⁷³ CM van den Heever, *Generaal JBM Hertzog* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1943), 312; PJ Nienaber e.a., *Gedenkboek – Generaal JBM Hertzog* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1965), 10.

⁷⁴ JD Naudé, *Generaal J.B.M. Hertzog en die ontstaan van die Nasionale Party 1913-1914* (Johannesburg: Voortrekpers, 1970), 72.

⁷⁵ L Koorts, *DF Malan en die opkoms van Afrikaner-nasionalisme* (Kaapstad: Tafelberg, 2014), 61-62. Vergelyk ook GD Scholtz, *Hertzog en Smuts en die Britse Ryk* (Kaapstad: Tafelberg, 1975).

⁷⁶ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 07/05/1936, 3.

⁷⁷ SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1918-1989 (1-70): 21/12/1921.

op te lei.⁷⁸ In dié verband is verder verklaar dat Sanlam 'n nuwe werksverskaffingsbron vir Afrikanerseuns en –meisies geskep het.⁷⁹ Voorts is aangevoer dat die maatskappy reeds 'n huishoudelike naam onder "ons volk"⁸⁰ was en dat staatsgemaak kon word op die "pragtige meewerking van die Afrikaanse volk".⁸¹ Daar is ook daarop aanspraak gemaak dat die Afrikanervolk Sanlam toegeëien het as 'n nasionale inrigting en dat die maatskappy gestig is met die doel om aan sy volk sy eie maatskappy te gee.⁸² Nog uitsprake lui dat Sanlam gegroei het uit diens aan die bevolkingsdeel waaruit hy ontstaan het en dat Sanlam-amptenare in diens van die Afrikanervolk was.⁸³

Die voorafgaande uitsprake kan op die oog af as teenstellend beskou word, soos ook die geval kan wees met uiteenlopende strekkings in boodskappe van die maatskappy aan die twee wit bevolkingsgroepe. 'n Voorbeeld hiervan is die voorsittersverslag van 28 Desember 1923 waarin 'n deel van die Afrikaanse bewoording soos volg lui: "Hulle is oortuig dat daar 'n vaste fondament van 'n Suid-Afrikaanse saak gelê is waaruit 'n onderneming sal oprys waarop alle Afrikaners met reg trots sal kan wees."⁸⁴ Dit is in Engels vertaal met: "They are convinced that during the five years a solid foundation has been laid of a South African undertaking which will continue to grow into an edifice of which South Africa will be justly proud."⁸⁵ Die "Afrikaners" in die Afrikaanse kopie is vertaal met "South Africa" in die Engels. In die Afrikaans word dus net die "Afrikaners" aangespreek, maar in die Engels is die gehoor veel wyer omdat "South Africa" vermeld word.

Op 12 Desember 1928 het die voorsitter soos volg verklaar: "In 1918 is hy in die lewe geroep om vir die Afrikaner sy aandeel in die versekeringsbedryf te verower en die Afrikaner-seun in daardie werk op te lei en sodoende vir hom 'n lewensbestaan in die besigheidswêreld te verseker. In hierdie strewende het die Afrikaner-volk die Maatskappy mildelik ondersteun."⁸⁶ 'n Deel van die Engelse vertaling lui: "It was established in 1918 to seek fresh avenues of

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid., "Sanlam se Groot Vooruitgang".

⁸⁰ Ibid., 10/12/1924.

⁸¹ Ibid., 09/12/1925.

⁸² SA, *Die Sanlam-Fakkell*, 07/04/1936, 11, 07/05/1936, 1.

⁸³ Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar*, voorwoord; Marais, *Sanlam-Gedenkboek – Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946*, ii:A:1; SA, *Die Sanlam-Fakkell*, 01/01/1954, 1.

⁸⁴ SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1918-1989 (1-70): (28/12/1923).

⁸⁵ Ibid., Direksiesverslag 28/12/1923.

⁸⁶ Ibid., 12/12/1928.

employment for the South African youth and to train the youth of this country in Life Assurance. So great was the support [...] by the people of the Union."⁸⁷ Terwyl daar in die Afrikaans drie keer na "Afrikaner" verwys word, word die woord nie in Engels gebruik nie. "Afrikaner-seun" is in die Engels na "South African youth" vertaal en "Afrikaner-volk" na "people of the Union". Nog 'n voorbeeld van 'n Afrikaanse boodskap waarvan die Engelse weergawe nie ooreenstem nie, kom voor in die voorsittersverslag van 18 Desember 1942. In die Afrikaans word breedvoerig na die dood van "Oom Piet"⁸⁸ verwys terwyl dit in die Engels net kortliks vermeld is.⁸⁹

Die voorafgaande oënskynlik teenstellende sienings en standpunte in Sanlam moet beoordeel word teen die historiese konteks van Hertzog en ander politieke leiers se siening oor Afrikaner- en Suid-Afrikanerskap. In die ontleding van Sanlam se standpunte hieroor kan die gevolgtrekking gemaak word dat die maatskappy beseft het dat die Afrikaners as verreweg die maatskappy se oorheersende kliëntebasis net ekonomies baat kon vind as hulle deel van die totale Suid-Afrikaanse ekonomie kon uitmaak. Dié ekonomie moes sterk wees om ook die Afrikaners op 'n positiewe wyse te kon akkommodeer asook om te verseker dat Sanlam winsgewend sou wees. Met dit in gedagte is die pertinente subjektiewe verwysings na Afrikaners en ander etniese terme in die Afrikaanse teks juis gebruik om aanklank te vind by Afrikaners se etniese sentimente. Dit is omdat Sanlam in die vestigingsperiode die gemarginaliseerde Afrikaners as markfokus gekies het. Dié sentimente sou by Engelssprekendes min trefkrag hê en hulle eerder vervreem het. Die verskille moet beskou word teen die agtergrond dat Sanlam nooit eksklusief net Afrikaanssprekendes as markfokus geteiken het nie. Die maatskappy het probeer voordeel trek uit sy Suid-Afrikaanse eienskap teenoor die meerderheid nie-Suid-Afrikaanse/buitelandse maatskappye wat in Suid-Afrika besigheid gedoen het.⁹⁰

Met dit as agtergrond maak byvoorbeeld die verwysing na "Oom Piet" in Afrikaans sin omdat Sanlam se Afrikanerkliënte of potensiële kliënte van hom bewus sou wees as 'n prominente NP-politikus terwyl die teenoorgestelde waar sou wees vir Engelssprekendes. Die feit dat die voorsitter so oor hom uitgewei het in die Afrikaanse weergawe, is juis 'n aanduiding van waar die maatskappy se sentiment gelê het. Die skerp etniese verwysings is in die Engelse

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Dit is 'n verwysing na PGW (Piet) Grobler, een van die stigterslede van Sanlam en 'n NP-minister in die Pakt-regering, wat in 1942 oorlede is – SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 07/08/1936, 3-7, 01/09/1942, 3-4.

⁸⁹ SA, 5/2/1, Jaarverslae en –vergaderings: "24ste Jaarvergadering van Sanlam" & "24th Annual Meeting of Sanlam".

⁹⁰ G Verhoef, "Die onderneming in die gemeenskap: Korporatiewe maatskaplike betrokkenheid deur Sanlam, 1918-1980", *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 54:4 (2014), 731-752.

weergawes van sy kommunikasie onderspeel om nie potensiële Engelssprekende polishouers of kopers te vervreem nie terwyl die oorweldigende sentiment van die maatskappy by Afrikaners en hul belange gelê het.

Dit moet ook in gedagte gehou word dat vertalers ten opsigte van die voorafgaande met legitieme vertalingsdilemmas te doen gehad het. So byvoorbeeld is in die voorsittersverslag van 10 Desember 1924 "gevoelens en behoeftes van die volk"⁹¹ met "public sentiments and requirements"⁹² vertaal. Die woord "volk" is deur "public" vervang. Voorts lui die Afrikaanse bewoording onder meer "dat Sanlam vandag reeds 'n huisnaam is onder ons volk".⁹³ Die Engelse vertaling lui "that Sanlam is to-day a household word in the community".⁹⁴ In dié geval is "ons volk" met "the community" vervang. Vergelyk ook in dié verband hoe die bewoording "uit die volk gebore is om die volk te dien",⁹⁵ vertaal is in "founded by the people for the people".⁹⁶ Wat hier in gedagte gehou moet word, is dat "volk" in die sin en betekenis wat dit in dié tydperk in Suid-Afrika gebruik is, nie in Engels vertaalbaar was nie.

Ten einde lig te werp op die voorafgaande sienings ten opsigte van taal en etnisiteit, is in die navorsing 'n lys opgestel van die amptenare wat tot 1932 in die Gewone Afdeling op Hoofkantoor in die maatskappy se diens was om sodoende 'n profiel op te stel van onder meer hul ras, geslag en taal. Hieruit blyk dit dat Sanlam se personeelkorps op Hoofkantoor in sy vestigingsjare gegroei het van enkele sleutelaanstellings in 1918 tot 123 amptenare wat tot 1932 aangestel is. Die lys van die mans verskyn in Illustrasie 2.4 en dié van die vroue in Hoofstuk 8, Illustrasie 8.2. Uit dié lyste blyk dit dat die maatskappy in die eerste 14 jaar van sy bestaan hoofsaaklik op mans as amptenare staatgemaak aangesien hulle byna twee derdes – 81 (65,8%) teenoor 42 (34,2%) – van die personeel uitgemaak het. Te min inligting is beskikbaar oor hul ouderdomme om 'n gevolgtrekking daaroor te kan maak.

Byna twee vyfdes (43, ofte wel 34,7% van die totaal) van die amptenare op Hoofkantoor is in die eerste drie jaar aangestel wat 'n aanduiding is van die dringendheid van die maatskappy om so gou moontlik op dreef te kom wat die personeelkorps betref. Wat postitels betref, was sekere ampte net vir mans beskore terwyl vroue se poskeuses baie beperk was. Die mans het ampte beklee wat oor die hele spektrum van die hiërargie op kantoor gestrek het – van

⁹¹ SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1918-1989 (1-70): 10/12/1924.

⁹² SA, 5/2/1, Jaarverslae en –vergaderings: Chairman's address, 10/12/1924.

⁹³ SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1918-1989 (1-70): 10/12/1924.

⁹⁴ SA, 5/2/1, Jaarverslae en –vergaderings: Chairman's address, 10/12/1924.

⁹⁵ Ibid., 11/12/1929.

⁹⁶ Ibid., Chairman's address, 11/12/1929.

tikster, bode en opsigter tot bestuurder, afdelingshoof en hoofklerk. Daarteenoor was die vroue op enkele uitsonderings na almal tiksters. Mans is dus aangewend om die volle kantooromgewing te vul terwyl vroue grootliks beperk is. As die foto's van die persone beoordeel word, blyk dit dat net witmense in die Gewone Afdeling aangestel is. Die vanne van die amptenare is oorweldigend tradisioneel Afrikaans, maar dit kan nie as 'n wetenskaplike feit dien nie.

Engelssprekende personeellede welkom, maar hulle moes aanpas

Hierdie afdeling handel oor die mate waarin die maatskappy se uitgesproke voorneme om Afrikaners 'n vastrapplek in die Suid-Afrikaanse ekonomie te gee en werkseleenthede vir Afrikanerseuns en -meisies te skep tydens die vestigingsjare in die personeelkorps neerslag gevind het. Die ontleding van dokumentasie dui daarop dat buiten vir MacDowall en Paterson wat vanaf die stigtingsdag betrokke was, daar ook ander Engelstaliges as administratiewe personeellede in Sanlam se diens was. Engelssprekendes is toegelaat om op kantoorvlak Engels te gebruik om hulle uit te druk. 'n Voorbeeld is Van Dam wat aangedui het dat hy Engels bo Afrikaans verkies. Hy het naamlik in 'n brief in 1926 soos volg hieroor aan die algemene bestuurder geskryf: "First of all I must crave your indulgence for writing this letter in English. This subject is one of vital importance [...] and I freely confess that if I wrote this letter in Afrikaans, it would hamper me in giving free expression to my thoughts."⁹⁷ Hy was ook die enigste senior amptenaar uit agt wie se boodskap op 'n maatskappykonferensie net in Engels in die personeelblad gepubliseer is.⁹⁸

Ondanks dié akkommoderende houding jeens Engels, moes Engelssprekende personeel hulle by die Afrikaanse maatskappy aanpas. 'n Voorbeeld is die Engelssprekende Cedric Baker, wat as eerste klerk op Hoofkantoor in diens was.⁹⁹ Hy het in sy aansoekdokument aangedui dat hy nie baie vaardig in Afrikaans was nie hoewel hy Afrikaans as skoolvak geneem het. Hy het ook in die dokument verklaar dat hy private klasse in Afrikaans bywoon.¹⁰⁰ Laasgenoemde was blykbaar 'n sukses, want sy bestuurder het vier jaar later verklaar dat hy besonder goeie vordering met sy kennis van Afrikaans gemaak het en sy besprekings met sy personeel in die maatskappy se "huistaal" doen.¹⁰¹

⁹⁷ SA, SDN, 29/07/1918, SDBN, 27/02/1920, 23/12/1925; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/07/1933, 21; SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Stieger – Van der W: brief "Realteration of contract" Van Dam – algemene bestuurder (26/12/1926).

⁹⁸ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/12/1933, 7-10.

⁹⁹ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Ba – Bo: "Staflid C. Baker" (13/06/1935).

¹⁰⁰ Ibid., "Applikasie vir Aanstelling op die Personeel" (01/06/1931).

¹⁰¹ Ibid., Memorandum Feenstra, "Baker, Cedric" (29/08/1934).

Die Engelssprekende personeellede by takkantore het soms by kwessies oor tweetaligheid ter sprake gekom. So byvoorbeeld het Feenstra in 'n brief in Maart 1920 aan die algemene bestuurder aangevoer dat dit nodig was om 'n tweetalige administrasieklerk in die Johannesburgse Takkantoor aan te stel. Die klerk wat in daardie stadium daar was, het nie 'n woord in Afrikaans geken nie. As 'n Afrikaanssprekende kliënt by die kantoor opgedaag het, moes 'n derde persoon geroep word om te tolk. Feenstra het in September 1922 verwys na 'n amptenaar met die van Burton wat aangestel is. Volgens Feenstra was Burton nie tweetalig nie, maar hy was van mening dat die toestand sou verander.¹⁰²

Uit die voorafgaande blyk dit dus dat Sanlam ook Engelssprekende personeel aangestel het. Die aansoekers was bewus daarvan dat hul onvermoë ten opsigte van Afrikaans dalk teen hulle kon tel by aanstelling – daarom het Baker byvoorbeeld aangedui dat hy private onderrig in Afrikaans ontvang. Dit dui daarop dat Afrikaans die onbetwiste omgangstaal van Sanlam-amptenare was. Amptenare wat wou oorleef, moes dus noodgedwonge Afrikaans bemeester om in die kantoor-situasie doeltreffend te kon funksioneer. Daar was 'n bereidwilligheid by Engelssprekende amptenare om dit te doen – die materiële aanmoediging, naamlik om hul werk te behou, het ongetwyfeld daartoe bygedra.

Engelssprekendes is nie aanstellings geweier omdat hulle nie Afrikaans goed magtig was nie, soos deur Baker en Burton bewys is. Bekwaamheid het dus swaarder geweeg as etniese oorwegings en Sanlam het Engelssprekende amptenare tegemoetgekom ten spyte van hul onvermoë om Afrikaans te kon praat. Dit wil dus voorkom asof daar in die vestigingsjare nie 'n rigiede toepassing van etniese voorkeure ten opsigte van taal was nie, maar dat die praktyk van die kantooromgewing tog Engelssprekende amptenare subtiel gedwing het om mettertyd Afrikaans vaardig te raak. Die alternatief was om die maatskappy se diens te verlaat as die etnies/kulturele omgewing hulle ongemaklik sou gelaat het of hulle nie daarby kon of wou aanpas nie.

'n Onderwerp wat by die voorafgaande aansluit, is dat Sanlam nie net personeelwerwingsadvertensies in Afrikaanse koerante geplaas het nie, maar ook in Engelstalige koerante. Soms is personeellede aangestel wat op advertensies in Engelstalige koerante gereageer het – twee van hulle het selfs tot die senior pos van hoofklerk gevorder. Die een was Fanie Cloete wat na aanleiding van 'n advertensie in die *Cape Times* in Desember 1920 by die maatskappy in diens getree het. Die tweede was Pieter Lamprecht wat

¹⁰² SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Du Pr – F: brief Feenstra – algemene bestuurder (14/01/1924).

in April 1923 by Sanlam aansoek gedoen om 'n betrekking nadat hy 'n advertensie daarvoor in die *Rand Daily Mail* gesien het.¹⁰³

Die afleiding uit die voorafgaande is dat Sanlam ongeag van die taalmedium in dié koerante geadverteer het waarin geglo is dat hulle die wydste blootstelling sou kry of omdat 'n spesifieke teikenmark in gedagte was. 'n Moontlike verklaring is dat die meeste versekeringsmaatskappye in die periode Engelse oorsese maatskappye was. Indien personeel met ondervinding in versekeringswese benodig was, moes geadverteer word in koerante wat deur potensiële kandidate gelees is. Sanlam het waarskynlik geargumenteer dat bekwaamheid swaarder as etniese oriëntering geweeg het en het daarom ook in Engelse koerante geadverteer. Die argument kan ook wees dat Afrikaners wat by bestaande Engelse versekeringsmaatskappye gewerk het tweetalig was (anders sou hulle nie by 'n Engelse maatskappy kon funksioneer nie) en dat amptenare wat dus via die roete van Engelse koerante van vakante poste bewus word die voordeel van tweetaligheid met hul sou kon saambring. Laastens was daar in die periode ook sekerlik koerante wat bekend was daarvoor dat hulle 'n sterk afdeling oor vakante poste gepubliseer het vanweë byvoorbeeld hul wye sirkulasie.

Nie almal op dieselfde politieke wa

Sanlam se Direkteure was in die vestigingsjare by die politiek betrokke en het die NP openlik ondersteun. So byvoorbeeld is twee van hulle opgeneem in die Pakt-kabinet nadat die NP onder leiding van Hertzog in 1924 op 'n vennootskapsbasis met die Arbeidersparty die politieke beheer in die land oorgeneem het. Hulle was CW Malan as Minister van Spoorweë en Hawens en Grobler as Minister van Lande. Hofmeyr het as NP-vertegenwoordiger in die Suid-Afrikaanse Senaat gedien.¹⁰⁴ Dit was normaal aangesien Direksieledede as nie-betaalde amptenare van maatskappye juis gekies is omdat hulle teenwoordigheid in die Direksie die maatskappy op een of ander wyse tot voordeel kon wees – op grond van aspekte soos hul finansiële kennis, politieke verbindings en openbare statuur onder veral die maatskappy se kliënte en teikenmark. Soos met instellings soos banke die geval was, is Sanlam se personeellede egter nie toegelaat om die politiek te betree nie.¹⁰⁵

¹⁰³ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Br – Del: brief Cloete – Sanlam (06/11/1920); Ibid., L – Eric Louw, brief Lamprecht – Sanlam (13/04/1923).

¹⁰⁴ SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1918-1989 (1-70): 10/12/1924; Murray, "Van die Pakt tot die begin van apartheid, 1924-1948", 248-270.

¹⁰⁵ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: L – Eric Louw: brief Feenstra – Lamprecht (05/05/1937).

Een Sanlam-amptenaar het egter openlik sy politieke kleure getoon – en dit was boonop nie vir die NP nie. Hy was Pieter Lamprecht wat op 1 Oktober 1927 in Sanlam se diens getree en in April 1937 hoofklerk op Hoofkantoor geword het. Lamprecht, wat in die Eerste Wêreldoorlog in die destydse Duits-Oos-Afrika militêre diens gedoen het, was reeds op jeugdige ouderdom 'n invloedryke figuur in die destydse Arbeidersparty. Hy was betrokke by die bloedige botsings tussen die regeringsmagte en die arbeiders aan die Witwatersrand in 1922.¹⁰⁶ Die Arbeidersparty het steun van Afrikaanssprekendes ontvang ná die regering se optrede, maar dit het later afgeneem omrede die partyleiers se sterk Britsgesindheid. Lamprecht se betrokkenheid by die Arbeidersparty het op 29 April 1937 ter sprake gekom toe *Die Burger* op sy voorblad berig het oor 'n "P.J. Lambrechts" wat die vorige aand op Stellenbosch as voorsitter opgetree het by 'n politieke vergadering wat deur 'n Arbeidersparlements lid toegesprek is.¹⁰⁷

Feenstra het Lamprecht na aanleiding hiervan ingelig dat 'n maatskappy-opdrag van 27 Julie 1929 amptenare openbare deelname aan publieke sake of politiek verbied het tensy verlof van die Direksie ontvang is.¹⁰⁸ Lamprecht het op sy beurt per brief geantwoord dat hy nie van die opdrag bewus was nie. Hy het voorts verklaar dat hy al jare lid van die Arbeidersparty se uitvoerende raad was, die laaste twee jaar as vise-voorsitter. Hy sou bereid wees om dié posisie neer te lê indien dit ongeoorloof sou wees.¹⁰⁹ Vyf dae na dié brief het die Dagbestuur Lamprecht oor die voorval berispe.¹¹⁰ Feenstra het Lamprecht die volgende dag hiervan ingelig en aangevoer dat die Dagbestuur dit as raadsaam beskou het dat hy van sy politieke poste afstand sou doen.¹¹¹ Dit is nie bekend of Lamprecht dit toe gedoen het nie. Wat wel duidelik blyk, is dat daar nie teen Lamprecht gediskrimineer is weens sy politieke sienings nie. Hy was die hoofklerk van drie afdelings op Hoofkantoor en het ná sy aftrede in April 1960 as tydelike werker in diens gebly. In 'n Sanlam-verslag oor Lamprecht word vermeld dat hy 'n warm belangstelling in personeelsake getoon het. Hy was 'n stigterslid van die maatskappy se siekefonds vir binnepersoneel en was as medestigter altesame 16 jaar lank voorsitter van die SA Vereniging van Versekeringsamptenare.¹¹²

¹⁰⁶ Ibid., Memorandum 05/12/1962, "Pieter Joubert Lamprecht is op 23 November 1899 [...]".

¹⁰⁷ *Die Burger*, 29/04/1937, "Arbeider wat na verkeerde kant oortuig".

¹⁰⁸ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: L – Eric Louw: brief Feenstra – Lamprecht (05/05/1937).

¹⁰⁹ Ibid., brief Lamprecht – Feenstra (08/05/1937).

¹¹⁰ SA, SDBN, 13/05/1937.

¹¹¹ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: L – Eric Louw: brief Feenstra – Lamprecht (14/05/1937).

¹¹² Ibid., memorandum 05/12/1962, "Pieter Joubert Lamprecht is op 23 November 1899 [...]".

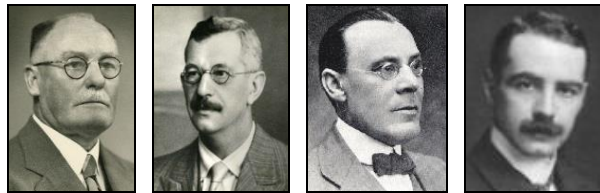
Hoewel die Lamprecht-geval nie 'n verteenwoordigende steekproef is nie kan dit tog gebruik word om sekere gevolgtrekkings te maak oor die rol van politiek in die aanstelling van amptenare. Lamprecht se Arbeidersparty-simpatieë het nie verhoed dat hy aangestel is nie, hoewel sy aanstelling plaasgevind het in 'n tyd toe die NP en Arbeiders in die Pakt-regering politieke bondgenote was. Dit het ook nie verhoed dat hy bevorder is nie. Die feit dat hy onbewus was van die opdrag kan daarop dui dat dit nie so 'n brandende kwessie was dat dit op gereelde basis onder amptenare se aandag gebring is nie en die maatskappy slegs daarop gereageer het wanneer dit openbare kennis geword het en moontlik potensiële kliënte kon afskrik. Die afleiding kan ook gemaak word dat amptenare ook bereid was om hulle by die reël neer te lê indien hulle gekonfronteer is. Dit het daarop neergekom dat as hulle tussen hul werk/inkomste en politieke affiliasies moes kies, hulle hul werk gekies het.

Slotsom - amptenare hoofsaaklik uit die Afrikanervolk gebore om die Suid-Afrikaanse volk te dien

Die stigting van Sanlam en die gevolglike vestiging van 'n stewige personeelstruktuur in die vormingsjare het uit die hart van die Afrikanervolk gespruit. Ondanks of straks as gevolg van die uiteenlopende interpretasie van die maatskappy-leuse "Uit die volk gebore om die volk te dien", was Engelssprekendes van die begin af by die maatskappy betrokke asook een senior amptenaar wat openlik nie die NP ondersteun het nie. Laasgenoemdes, hoewel gering in getal, is as normale lede van die personeel aanvaar. Uit die voorafgaande blyk dit dus dat die Sanlam-leuse terugskouend herbewoord kan word as "Hoofsaaklik, maar nie ten volle nie, uit die Afrikanervolk gebore om die Suid-Afrikaanse volk te dien".

Illustrasies¹¹³

2.1



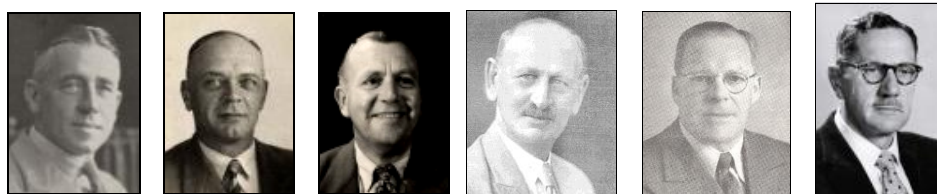
WA Hofmeyr CR Louw FH Dormehl A MacDowall

2.2



GW Paterson MS Louw FP le Sueur

2.3



JP Feenstra N Bonthuys AHM Emhke H van Dam PF Theron WJ Bezuidenhout

¹¹³ Al die foto's in dié afdeling is verskaf deur Lenie du Toit, Fotoversameling, Sanlam Argief, Strandweg 1, Bellville 7530.

2.4¹¹⁴

JKA Ehmke GF de Villiers SPM Cloete LL Bosman DJ Tredoux GG Cillié B Bosman



A van Riet DA Andrews C van Blommestein TF Malherbe AJ Bezuidenhout JJ Bezuidenhout DR Weepner



J van Wyk JM Immelman Chris Ackerman PJ Lamprecht WAG Nel WE Miller HJ Theron



C Beyers ASJ Rönge GJ Stockenström TE Loftus JJ Olesen JCWK Louw RP le Roux



NJA Laubscher AJH Bosman C Baker S Nolte JJ Botha GL van Reenen

¹¹⁴ Die lys van die mans wat hierna volg en die vrou se lys in Hoofstuk 8 is kronologies saamgestel op grond van inligting wat verkry is uit Sanlam se Direksie- en Dagbestuursnotules (aangevul met Santam-notules) asook ander dokumentasie. Die lys te bevat al die name wat in die vermeldde bronne voorkom. Die lys te is egter nie volledig nie omdat al die aanstellings nie genotuleer is nie. Voorbeelde bestaan van personeellede wie se salarisverhogings of uitdienstredings genotuleer is, maar nie hul aanstellings nie, byvoorbeeld "Mej. Kotze" (SA, SDBN, 13/06/1919). Dit spreek dus vanself dat daar personeellede was wie se name nooit genotuleer is nie. Die notulebesonderhede is voorts baie onvolledig, soos dat net die persoon se van verstrek is, byvoorbeeld "Mevr. Taylor" en "die heer Dowson" (SA, SDBN, 04/04/1919, 24/01/1923). Die kolom gemerk "Datum" verwys na wanneer die aanstelling genotuleer is of wanneer die naam vir die eerste keer in die notules verskyn. Regstreekse aanhalings uit die notules onder "Naam" en "Postitel" is in aanhalingstekens.

	Naam	Datum	Postitel
1	Le Sueur, FP	11/03/1918	Junior klerk
2	Paterson, GW	10/05/1918	"Aktuaris"
3	Louw, MS	01/07/1918	"Assistent Aktuaris"
4	"die heer Lyle" ¹¹⁵	18/07/1918	
5	Van Dam, H	29/07/1918	Bestuurder, Transvaal
6	Feenstra, JP	01/10/1918	Afdelingshoof
7	Bonthuys, N	15/11/1918	Klerk
8	Emhke, AMH	01/02/1919	Klerk
9	Goble, SJ	07/02/1919	"Jnr. Trust Kantoor"
10	De Swardt, WH	04/04/1919	Junior
11	Theron, PF	Mei 1919	
12	Burger, JV	11/06/1919	"Jnr. Trust Kantoor"
13	"Haarhoff" ¹¹⁶	31/10/1919	"Gewone Afdeling"
14	Thomashoff, FW ¹¹⁷	09/02/1920	"klerk in Gewone Afdeling"
15	Ehmke, JKA ¹¹⁸	23/04/1920	"Rekeningsdepartement"
16	Prins, JF ¹¹⁹	07/05/1920	"Junior Klerk"
17	Van Zyl, G ¹²⁰	21/05/1920	Junior
18	De Villiers, GF ¹²¹	04/06/1920	Agerende sekretaris
19	Cramer, AJ ¹²²	18/06/1920	Kassier
20	Martin, C ¹²³	13/09/1920	

¹¹⁵ "Die heer Lyle" se aanstelling is in die Dagbestuursnotule van 18 Julie 1918 aangeteken. Geen voornaam of posinligting word verstrek nie. Geen verdere verwysing na hom kom in die notules voor nie.

¹¹⁶ Op 28 Mei 1920 is genotuleer dat sy salaris van £360 na £400 per jaar verhoog is. Haarhoff se bedanking is op 3 September 1920 genotuleer.

¹¹⁷ Sy bedanking is op 4 Junie 1920 genotuleer.

¹¹⁸ Johann Karl Albert (Jack) Ehmke (sy voorletters is verkeerd as JCA genotuleer) is op 1 Augustus 1951 tot Sanlam se hoofrekenmeester bevorder (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/09/1950, 2).

¹¹⁹ Die bedanking van Johannes Prins as klerk is op 17 Desember 1920 genotuleer.

¹²⁰ Sy bedanking is op 19 November 1920 genotuleer.

¹²¹ In die pos tot 11 Junie 1920 (SDBN); is op 17 Maart 1922 as algemene bestuurder aangestel (SDN).

¹²² Op 2 Mei 1923 is ten opsigte van hom genotuleer: "[...] sekere ongereeldhede wat plaasgevind het as gevolg waarvan hy Mnr. Cramer gevra het om dadelik te bedank" (SDBN).

¹²³ Charles Louis Wilmot (Charlie) Martin het op 1 Junie 1920 as klerk begin werk. Hy was van 1928 tot 1934 onderskeidelik hoofklerk in Durban, hoofklerk in Johannesburg en waarnemende bestuurder in Natal voordat hy hom op 1 Maart 1934 weer by Hoofkantoor aansluit het. Hy is op 11 April 1934 oorlede (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/03/1934, 17-18).

21	Bezuidenhout, WJ	09/07/1920	
22	Spargo, A ¹²⁴	18/10/1920	Junior
23	Berrange, LVR	19/11/1920	Klerk
24	Lombard, A	19/11/1920	Junior
25	Cloete, SPM ¹²⁵	26/11/1920	Klerk
26	Bosman, Lionel L ¹²⁶	17/12/1920	Junior
27	Tredoux, DJ ¹²⁷	18/02/1921	Klerk, Aktuariële Afd.
28	Nel, SJ	08/04/1921	Kassier
29	Cillié, GG ¹²⁸	29/04/1921	Junior
30	Van der Berg, C ¹²⁹	29/04/1921	
31	Bosman, B ¹³⁰	24/06/1921	Klerk, Aktuariële Afd.
32	"Dowson" ¹³¹	24/01/1923	Assistent
33	Van Riet, A ¹³²	22/08/1923	Boekhouer
34	Andrews, DAvdM ¹³³	03/10/1923	
35	De Villiers, AE	03/10/1923	
36	Van Blommestein, C ¹³⁴	24/03/1924	

¹²⁴ Hy is in die Johannesburg Takkantoor aangestel. Op 10 Februarie 1926 is genotuleer dat hy na Hoofkantoor verplaas is, en op 25 Januarie 1928 dat hy oorlede is (SDBN).

¹²⁵ Stephanus (Fanie) Petrus Malherbe Cloete het op 1 Desember 1920 by Sanlam se Rekeningafdeling begin werk. Hy is in 1940 bevorder tot hoofklerk, Takkantoor, Kaapstad. In 1947 het hy takbestuurder van die destydse Suidwes-Afrika geword en in 1956 takbestuurder op Worcester - SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Br - Del: "Cloete SPM (Fanie)".

¹²⁶ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/03/1951, 6.

¹²⁷ Jack Tredoux is op 17 Maart 1932 as bestuurder van die nuwe Port Elizabeth Tak aangestel (Marais, *Sanlam-Gedenkboek - Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 - 1946*, iii:31).

¹²⁸ Gabriel Gideon (Gawie) Cillié was bestuurder in onderskeidelik die Vrystaat, Windhoek, Durban en Johannesburg voordat hy op 21 Oktober 1959 weens swak gesondheid afgetree het (SA 6/5/1, Lewensbeskrywings: Br - Del: "Gabriel Gideon Cillié").

¹²⁹ Geen aansteldatum, slegs salarisverhoging vermeld. Bedanking is op 4 Maart 1925 genotuleer (SDBN).

¹³⁰ Bertie Bosman, in 1955 bevorder tot hoofklerk: Pos en Liassering (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/11/1955, 10, 01/09/1961, 10).

¹³¹ Die bedanking van A Dowson is op 31 Desember 1924 genotuleer (SDBN).

¹³² Arie van Riet, hoof: Rekeningafdeling en ook bekend as die "vader van die staf" of die "konstabel" van die maatskappy, is op 23 Augustus 1945 oorlede (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/09/1945, 1, 01/12/1951, 23).

¹³³ DA (Pixie) Andrews (Nuwe Besigheid) was in Mei 1948 25 jaar in die maatskappy se diens (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/05/1948, 8).

¹³⁴ C (Smiler) van Blommestein se aanstelling op 24 Maart 1924 is nie in die notules vermeld nie. Hy het by die afdelings Rekenings en Vernuwingskas gewerk en het op 18 Augustus 1960 afgetree (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/11/1960, 12).

37	Malherbe, S ¹³⁵	14/01/1925	Aktuariële Afdeling
38	Bezuidenhout, AJ ¹³⁶	04/03/1925	Tikster, Bloemfontein
39	Bezuidenhout, JJ ¹³⁷	31/03/1925	
40	Louw, JA ¹³⁸	31/03/1925	
41	"Weepenaar", DR ¹³⁹	24/02/1926	Bode
42	Van Wyk, J ¹⁴⁰	31/03/1926	Junior
43	De Villiers, PK	12/05/1926	Junior
44	"Mnr. Biermann" ¹⁴¹	30/06/1926	
45	Le Roux, PL	01/10/1926	Junior
46	Wannenburgh, AJ	10/11/1926	
47	Immelman, JM ¹⁴²	19/01/1927	Junior
48	Ackermann, C ¹⁴³	27/01/1927	
49	Louw, P ¹⁴⁴	06/04/1927	
50	Vorster, BS	22/06/1927	
51	Grey, DH ¹⁴⁵	27/07/1927	
52	Lamprecht, PJ ¹⁴⁶	26/10/1927	

¹³⁵ TF (Mannie) Malherbe was tussen 1936 en 1949 hoof van drie afdelings op Hoofkantoor (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/10/1952, 3-4).

¹³⁶ Andries Bezuidenhout, broer van Bill Bezuidenhout, was drie keer in Sanlam se diens: van April 1919 tot Maart 1920, van Desember 1924 tot Oktober 1925 en van Mei 1935 tot sy aftrede in Augustus 1966. In 1951 was sy titel hoofbestuurder: Reklame (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/05/1951, 18, 01/06/1966, 6).

¹³⁷ Hy was in 1925 bestuurder van die maatskappy se rugbyspan (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/03/1951, 6).

¹³⁸ Slegs sy bedanking is genotuleer.

¹³⁹ Douglas Weepner (die korrekte spelling van sy van), die eerste genotuleerde verwysing na die aanstelling van 'n bode. In 1955 is hy tot hoofklerk: Voorrade bevorder (SDBN; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/11/1955, 10).

¹⁴⁰ Johannes van Wyk het op 1 April 1926 in Johannesburg begin werk. Hy is in 1935 na Hoofkantoor as hoofklerk: Vernuwings en was vanaf 1 Januarie 1948 taksekretaris in Pretoria (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/07/1949, 12).

¹⁴¹ Die bedanking van "J.L. Bierman" is op 11 Februarie 1937 genotuleer (SDBN).

¹⁴² JM (Herby) Immelman was hoofklerk van Nuwe Besigheid en later in dieselfde hoedanigheid in Durban voordat hy in 1938 as hoofamptenaar na die destydse Suid-Rhodesië is (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 07/11/1938, 49, 01/06/1956, 13).

¹⁴³ Chris Ackermann het op 27 Januarie 1927 in diens getree en het in 1969 as sportsekretaris afgetree (SA, *Die Fakkel*, 02/02/1969, 16-17). Sy indienstreding word nie in die notules vermeld nie.

¹⁴⁴ Geen aansteldatum genotuleer nie. Sy onmiddellike afdanking is op dié datum genotuleer omdat hy £84 verduister het. Net meer as 'n maand vroeër, op 23 Februarie 1927, is genotuleer (SDBN) dat drie maande verlof weens "slegte gesondheid" aan Pieter Louw toegestaan is. Dit is waarskynlik een en dieselfde persoon.

¹⁴⁵ Op 13 Julie 1933 (SDBN) is aangedui dat hy oorlede is en besluit is om 'n kontanttekort van £25.16.0 as onverhaalbaar af te skryf.

53	Nel, Grim ¹⁴⁷	23/11/1927	
54	Miller, WE ¹⁴⁸	21/12/1927	Junior
55	Le Roux, DJ	11/04/1928	Junior
56	"Dr. Dommissie" ¹⁴⁹	18/04/1928	Aktuariële Afdeling
57	Theron, HJ ¹⁵⁰	25/04/1928	
58	Beyers, CRdL ¹⁵¹	01/08/1928	
59	Louw, JCWK ¹⁵²	15/08/1928	
60	Stockenstrom, GJ ¹⁵³	15/08/1928	
61	Theron, PF ¹⁵⁴	05/09/1928	
62	"Mnr. Loftus" ¹⁵⁵	24/04/1929	
63	Olesen, JJ ¹⁵⁶	08/05/1929	
64	Slabber, JH	08/05/1929	
65	Röngge, A ¹⁵⁷	16/10/1929	

¹⁴⁶ Pieter Lamprecht is op 21 Maart 1928 vas aangestel en was vanaf Januarie 1933 hoofklerk, Johannesburg. In 1951 was hy hoofklerk: Keurders op Hoofkantoor (SDBN, 21/03/1928; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/04/1933, 10, 01/05/1951, 17; SA, *Die Fakkel*, 15/04/1983, 2).

¹⁴⁷ Wilhelm Andreas Grim Nel is in Oktober 1948 tot hoofinspekteur (Pensioene) bevorder (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/09/1948, 5).

¹⁴⁸ WE Miller, in Januarie 1928 aangestel, was in 1935 hoof van die Bestuurdersafdeling en van 1933 tot 1937 sekretaris van die Geselligheidsklub voordat hy in Augustus 1938 as inspekteur, Griekwaland-Wes aangestel is (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 07/08/1938, 5, 01/12/1951, 23).

¹⁴⁹ Jan Dommissie was in 1925 private sekretaris van Jan Smuts en het in 1927 die graad PhD aan die Universiteit van Kaapstad verwerf met 'n proefskrif getitel "Mean sea level and other tidal phenomena in Table Bay" voordat hy hom in Julie 1928 by Sanlam aangesluit het. Hy is in Oktober 1934 tot hoofklerk bevorder (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/10/1934, 3). Sy bedanking is op 2 November 1935 genotuleer (SDN).

¹⁵⁰ Hennie Theron, later toesighouer in die Drukkersafdeling en hoof van Skryfbehoeftes (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/12/1932, 15, 07/01/1939, 2).

¹⁵¹ Neelsie (Starkie) Beyers het in die Aktuariële Afdeling begin en as hoof van Voorrade afgetree (SA, *Die Fakkel*, 03/08/1973, 3). In *Die Sanlam-Fakkel* van 1 April 1955, 18 is sy voorletters aangetoon as CP de L.

¹⁵² Hy was in 1951 hoofklerk: Aftrekorders (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/05/1951, 17).

¹⁵³ Hy is vermeld ná 25 jaar diens by die maatskappy (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/06/1955, 6).

¹⁵⁴ Dit was die eerste notuleverwysing na hom. Daarin word vermeld dat hy as rekenmeester bedank het.

¹⁵⁵ TE (Eastwood) Loftus se verlof weens siekte genotuleer; aanstelling nooit genotuleer nie. Sy 25 jaar in diens van die maatskappy is in 1955 vermeld (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/06/1955, 7, 01/07/1962, 14).

¹⁵⁶ JJ (Jan) Olesen is in 1934 as hoofklerk in Bloemfontein aangestel en in 1937 in dieselfde posisie in Pretoria (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 07/04/1937, 14).

¹⁵⁷ Albertus Stephanus Johannes Röngge het op 1 September 1929 by die Johannesburg-tak begin werk. Hy het op 1 Januarie 1951 assistentsekretaris op Hoofkantoor geword (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/01/1951, 7).

66	Le Roux, RP ¹⁵⁸	13/11/1929	Junior
67	Swanepoel, D ¹⁵⁹	15/01/1930	
68	Laubscher, NJA ¹⁶⁰	02/07/1930	
79	Le Roux, LD ¹⁶¹	12/11/1930	Junior
70	Bosman, AJH ¹⁶²	04/03/1931	
71	Kuys, FW	01/04/1931	Junior
72	Baker C ¹⁶³	13/05/1931	Hoofklerk
73	Kope, CW	15/07/1931	
74	Lunnon, JG ¹⁶⁴	13/01/1932	
75	Nolte, SW	16/02/1932	
76	Marais, SF	09/03/1932	
77	Kempen, JB	22/08/1932	Opsigter, skoonmaker
78	Botha, JJ ¹⁶⁵	21/09/1932	
79	Van Reenen, GL ¹⁶⁶	30/11/1932	
80	De Clerk, JB	30/11/1932	
81	Van Schalkwyk, AH	30/11/1932	

¹⁵⁸ RP (Buddy) le Roux is in Desember 1937 as hoofklerk na Port Elizabeth verplaas (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 07/12/1937, 14, 01/12/1951, 23).

¹⁵⁹ Salarisverhoging genotuleer; aanstelling nooit genotuleer nie.

¹⁶⁰ NJA (Nicolaas) Laubscher het in April 1930 by Hoofkantoor begin werk en het in Januarie 1947 hoofklerk in Bloemfontein geword (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/07/1949, 14).

¹⁶¹ Is op 31 Oktober 1935 afgedank (SDBN).

¹⁶² Later hoofklerk, Tak Westelike Provinsie (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 07/01/1939, 5, 01/07/1956, 14).

¹⁶³ Cedric Baker is op 1 Mei 1931 tydelik by Hoofkantoor aangestel, het op 1 Junie 1931 hoofklerk in Durban geword en was vanaf 1 Julie 1935 'n klerk op Hoofkantoor. Is op 1 Oktober 1949 as assistentsekretaris aangestel. Hy het op 1 Mei 1965 as sekretaris: Eise afgetree (SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Ba – Bo: "Applikasie vir Aanstelling op die Personeel" (01/06/1931); SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/10/1949, 3, 01/03/1965, 4-5).

¹⁶⁴ Werk in Drukkersafdeling (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/12/1932, 15).

¹⁶⁵ Johannes Jacobus Botha. Begin op 1 Julie 1932 by Hoofkantoor; in Junie 1943 as hoofklerk na Windhoek verplaas (SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/07/1949, 14).

¹⁶⁶ George van Reenen, Springbok-rugbyspeler van 1937, het in 1960 groepskakelhoof geword. Hy is in 1963 as voorsitter van die SA Rugby-keurkomitee aangewys (SA 6/5/1, Lewensbeskrywings: Van A - Van R: "Aanstelling-stukke (binnestaf)"; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/06/1963, 38).

Hoofstuk 3

Sanlam-personeel en die ideologiese Afrikanerlaer:

van ossewa tot oorgawe

Sedert Sanlam se stigting het politieke, ekonomiese en kulturele opvattinge en gebeurtenisse tot in die 21ste eeu die lewensuitkyk en -verloop van Afrikaners intensief beïnvloed en onherroeplik verander.¹ Sanlam se ontstaan was deel van pogings vanaf die tweede dekade van die 20ste eeu om Afrikaners by die Suid-Afrikaanse ekonomie te betrek, soos in die vorige hoofstuk beskryf is. Ses jaar ná die maatskappy se ontstaan het die Afrikaners 'n groot politieke deurbraak gemaak toe die Nasionale Party (NP) die regering van die land op 'n vennootskapsbasis onder leiding van Eerste Minister JBM Hertzog oorgeneem het.² Die volgende jaar was nog 'n hoogtepunt toe Afrikaans as ampstaal in die land erken is.

In 1934 het die NP en die Suid-Afrikaanse Party (SAP), die tuiste van die meerderheid wit Engelssprekendes, vanweë onder meer ekonomiese omstandighede saamgesmelt as die Verenigde Party (VP) met Hertzog as die Eerste Minister en Jan Smuts as die onderleier. In die middel van die dertigerjare is 'n groot oplewing in belangstelling ten opsigte van Afrikaners se geskiedenis ervaar toe talle boeke en artikels verskyn het waarin die Boere se stryd teen die Britte drie dekades vroeër verheerlik is. Die Groot Trek Eeufees aan die einde van dié dekade waarin die Afrikaners se voorgeslagte gedenk is, is geesdriftig gevier met ossewaens wat deur die land gery het. Dié gebeure het aanleiding gegee tot die etniese samevoeging van Afrikaners in 'n figuurlike laer (in werklikheid 'n verdedigingskamp uit hul geskiedenis) en die gepaardgaande opkoms van nasionalisme. Pogings om die Afrikaners se ekonomiese agterstand by te lê, het in 1939 daartoe gelei dat 'n finansieringshuis, 'n kamer van koophandel en 'n reddingsdaadorganisasie in hul belang gestig is.³ In dieselfde jaar het die Suid-Afrikaanse parlement se stemming ten gunste van deelname aan die Tweede Wêreldoorlog gelei tot die aanwysing van Smuts as Eerste Minister.⁴ Die Afrikaners was verdeel tussen deelname teen

¹ Vir agtergrond, vergelyk: G Coetsee, *Hans Strijdom: lewensloop en beleid van Suid-Afrika se vyfde premier* (Kaapstad: Tafelberg, 1958); WJ de Klerk, *FW de Klerk – die man en sy tyd* (Kaapstad: Tafelberg & Johannesburg: Jonathan Ball, 1991); D & J de Villiers, *PW* (Kaapstad: Tafelberg, 1984); AN Pelzer (Red.), *Verwoerd aan die woord – Toesprake 1948-1962* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1963); L Koorts, *DF Malan en die opkoms van Afrikaner-nasionalisme* (Kaapstad: Tafelberg, 2014); BM Schoeman, *Vorster se 1000 dae* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1974); R Steyn, *Jan Smuts – Unafraid of Greatness* (Johannesburg: Jonathan Ball, 2015); CM van der Heever, *Generaal JBM Hertzog* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1943).

² BK Murray & AW Stadler, "Van die Pakt tot die begin van apartheid, 1924-1948", in T Cameron (Hoofred.), *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika in Woord en Beeld* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1986), 248-270.

³ H Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie* (Kaapstad: Tafelberg, 2004), 383-390; G Verhoef, "Die Afrikaner se toetreding tot die Suid-Afrikaanse ekonomie", *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 46:3 (September 2006).

⁴ A van Wyk, *Vyf dae: Oorlogskrisis van 1939 – 'n spanningsverhaal uit SA se geskiedenis* (Kaapstad: Tafelberg, 1985), 91-126.

Duitsland, neutraliteit en openlike steun aan die Duitse oorlogspoging. Van laasgenoemdes was betrokke by die Ossewabrandwag (OB), 'n half-militêre organisasie wat hom vir 'n vrye Afrikanerrepubliek beywer het.⁵

Ná die oorlog het Afrikaners in so 'n mate verenig dat die NP in 1948 aan die bewind gekom het onder leiding van Eerste Minister DF Malan en begin het met die implementering van meer omvattende en sistematiese rassesseiding as wat sedert die 19de eeu geleidelik beslag gekry het.⁶ Malan is in 1954 opgevolg deur JG Strijdom te midde van toenemende binnelandse en buitelandse teenstand teen apartheid. Swart Suid-Afrikaners het hulle op verskeie wyses verset, onder meer met geweld. Dit het Afrikaners verwar en bevrees gelaat. Die staat se optrede om opstandiges aan bande te lê, het onder meer gelei tot die Sharpeville-opstand in 1960 waar die polisie 69 swart mense doodgeskiet het. In dieselfde jaar het wit Suid-Afrikaners, sedert 1958 onder die leierskap van HF Verwoerd, ten gunste van republiekwording gestem en die land het op 31 Mei 1961 'n republiek geword.

Ná John Vorster se verkiesing tot Eerste Minister in 1966 het die rassesspanning in die land asook bedreiging uit ander oorde daartoe gelei dat die staatsgesag gaandeweg gemilitariseer is. In 1976 het 'n opstand onder swart mense in Soweto naby Johannesburg uitgebreek wat tot grootskaalse onrus reg oor die land gelei het.⁷ Vorster is in 1978 opgevolg deur PW Botha onder wie se leiding die intensiteit van die Grensoorlog in die noorde van die destydse Suidwes-Afrika en die suide van Angola toegeneem het. Duisende Suid-Afrikaners was by dié oorlog betrokke. Die binnelandse onrus het in die tagtigerjare gelei tot 'n noodtoestand asook omvattende internasionale sanksies.⁸ Dit het gepaardgegaan met 'n dieperwordende verdeeldheid in Afrikanergeledere. Aan die een kant het regsgerigte Afrikaners hul bande met die NP verbreek en lede geword van die Konserwatiewe Party (KP) wat welslae by die stembus behaal het.⁹ Aan die ander kant het verligte Afrikaners sonder die regering se goedkeuring in die geheim in die buiteland met leiers van die verbanne African National Congress (ANC) as die vernaamste swart nasionalistiese beweging samesprekings gevoer oor politieke verandering in Suid-Afrika.¹⁰ In 1992 het wit Suid-Afrikaners, sedert 1989 onder leiding van

⁵ C Marx, "The Ossewabrandwag As a Mass Movement, 1939-1941", *Journal of Southern African Studies*, 20:2 (June 1994), 195-219; H Strydom, *Vir Volk en Führer* (Johannesburg: Jonatham Ball, 1983), 251-266; GC Visser, *OB – Traitors or Patriots?* (Johannesburg: Macmillan, 1976), 208-209.

⁶ Koorts, *DF Malan en die opkoms van Afrikaner-nasionalisme*, 400-426.

⁷ K du Pisani, "BJ Vorster en afsonderlike ontwikkeling", J Grobler, "Swart verset teen apartheid, 1950's-1980's", H Giliomee, "Opstand, oorlog en oorgang, 1984-1994", in F Pretorius (Red.), *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag* (Kaapstad: Tafelberg, 2012), 362,374-377,411-413.

⁸ B Fourie, *Brandpunte – Agter die skerms met Suid-Afrika se bekendste diplomaat* (Kaapstad: Tafelberg, 1991), 1-5.

⁹ K Jonker, *Vegters teen politieke boelies – 'n Ander perspektief op die politiek rondom 1994* (Griffel, 2009).

¹⁰ W Esterhuyse, *Eindstryd – Geheime gesprekke en die einde van Apartheid* (Kaapstad: Tafelberg, 2012), 11-14.

FW de Klerk, in 'n referendum ten gunste van politieke hervorming gestem en in 1994 het 'n swart meerderheidsregering aan die bewind gekom. Afrikaners het verskillend hieroor gereageer, byvoorbeeld deur te verwys na hul politieke en ekonomiese oorgawe.¹¹ Aan die een kant was daar Afrikaners wat verheug was om bevry te wees van onder meer die kulturele konformiteit van die Afrikanergemeenskap¹² en aan die ander kant was Afrikaners "ontgogel, ontredder en ontnugter".¹³

Sanlam het in dié tyd gegroei van 'n klein lewensversekeringsmaatskappy wat die belange van Afrikaners op die hart gedra het tot 'n reuse- finansiële instelling wat in 1993 die eerste swart nasionale ekonomiese bemagtigingstransaksie in Suid-Afrika gesluit het.¹⁴ Aangesien die maatskappy se amptenare in dié tydperk oorweldigend wit Afrikaanssprekendes was, word in hierdie hoofstuk ondersoek hoe die voorafvermelde gebeure in Afrikanergeledere hulle beïnvloed het. Dit behels onder meer die ontleding van Sanlam se aanstelbeleid om te bepaal watter rol etnisiteit daarin gespeel het.

Voorts word bepaal of die maatskappy en sy Hoofkantoor-amptenare Afrikanernasionalisme omarm het en, indien wel, in watter mate en op watter maniere hulle tot die versterking en uitbouing daarvan bygedra het. Hoe het hulle hul dus geassosieer met die Afrikanerlaermentaliteit van die breër Afrikanerleefwêreld van die tyd? Hoe het die maatskappy en sy personeel hulle vereenselwig met 'n Afrikaneridentiteit soos dit veral sedert die dertigerjare vorm aangeneem het? Die reaksie op en manifestasie van die ideologie in die maatskappy word beskryf. Die militarisering van Suid-Afrika as gevolg van pogings om die Afrikanergeleide politieke bestel in stand te hou, word ontleed om vas te stel of dit ook op Sanlam en sy amptenare afgeskyn het. Laastens word die afstanddoening van Afrikaneretnisiteit en -nasionalisme in die nuwe Suid-Afrikaanse politieke omgewing onder die loep geneem om te bepaal of dit in die maatskappy weerspieël is. Die ontleding van die voorafgaande bied 'n antwoord op die vraag oor hoe Afrikanernasionalisme tot die maatskappykultuur bygedra het.

Hierdie ondersoek is teoreties gegrond op Schein se standpunt dat ideologie in organisasiekultuur gevestig is op onder meer heroïese optrede in die verlede waarmee van die huidige oorkoepelende waardes verklaar word. Ideologie in Sanlam word ontleed op grond van Schein se siening dat ideologie óf die welbewuste deel van die totale stel aannames vir kultuurvorming óf 'n stel grondredes vir wesentlik onverklaarbare of bygelowige gedrag is.¹⁵ Schein se uitspraak word ondersteun deur Gabriel et al. wat aanvoer dat kulturele elemente soos taal en simbole essensieel 'n deel van die

¹¹ H Giliomee, "Piet Cillie se invloed en denke", in L Rabe, *'n Konstante Revolusie: Naspers, Media24 en Oorgange* (Kaapstad: Tafelberg, 2015), 46-47.

¹² Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 610.

¹³ Jonker, *Vegters teen politieke boelies – 'n Ander perspektief op die politiek rondom 1994*, 275.

¹⁴ Anon., *Sanlam in transformation* (Company publication, n.d.), 45; G Verhoef, "'The invisible hand': The roots of black economic empowerment, Sankorp and societal change in South Africa, 1985-2000," *Journal for Contemporary History*, 28:1 (2003), 27-47.

¹⁵ EH Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 130,132.

individue word deurdat dit in die onbewustelike gees beheer oor gedrag en bewustelike gewaarwording uitoefen.¹⁶ Voorts word ondersoek hoe ideologie in Sanlam gekommunikeer is op grond van Jowett en O'Donnell se teoretiese verklaring dat met propaganda probeer word om die verlangde doel van die propagandis te bereik en dat met oorreding getrag word om die behoeftes van die oorreder en die aanhoorder te bevredig.¹⁷

3.1 Afrikaanse skole en immigrante hou etniese personeelkorps in stand

Ekonomiese groei, demografiese veranderings en wetgewing het Sanlam voortdurend genoop om ingrypende stappe te doen om personeellede te werf. Die Suid-Afrikaanse ekonomie het tussen 1950 en 1970 baie sterk gegroei.¹⁸ Dié voorspoed is weerspieël in Sanlam met fenomenale groei in veral die sestiger- en sewentigerjare.¹⁹ Die groei het daartoe gelei dat die maatskappy al hoe meer personeellede nodig gehad het. As gevolg van rasseskoidingswetgewing²⁰ moes die maatskappy al die moontlike doen om wit mense te werf. Dié proses is bemoeilik omdat daar in verhouding nie genoeg wit mense was om al die poste te vul nie.²¹

In dié afdeling word ondersoek hoe Sanlam in die lig van die voorafgaande met sy personeelwerwingsbeleid probeer het om 'n etniese Afrikaner-/wit personeelkorps in stand te hou. Die maatskappy het op twee wyses te werk gegaan om die probleem ten opsigte van die skaarste aan potensiële wit werkers by te lê. Ten eerste is intensief personeelwerwing by wit Afrikaanse skole gedoen. Dié skole was feitlik sonder uitsondering plattelandse skole – 'n aanduiding van die groot persentasie Afrikaners wat in daardie stadium nog nie verstedelik was nie. Dit was dus die grootste bron van potensiële wit Afrikaanssprekende werkers. Talle voorbeelde bestaan van Sanlam-amptenare wat by skole leerlinge as amptenare probeer werf het.

Die oud-amptenaar Attie Fick²² het vertel dat amptenare met hul matriekklas aan die Hoërskool Napier in die Overberg gepraat het. Na aanleiding daarvan het hy aansoek gedoen en het hy sy aanstelbrief gedateer 1 Desember 1950 van Sanlam ontvang. Illustrasie 3.1A toon Fick met dié brief.

¹⁶ Y Gabriel et al., *Organizations in Depth* (London: Sage, 1999), 55.

¹⁷ GS Jowett & V O'Donnell, *Propaganda and Persuasion* (London: Sage, 1999), 1.

¹⁸ G Verhoef, "Suid-Afrika se ekonomie in die 20ste eeu", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 466.

¹⁹ Anon., *Sanlam in transformation*, 20.

²⁰ SA, 5/3/15/3, Opleiding swart- en bruinmense in Sanlam: "Memorandum aan die raad vir 15 Augustus 1973 – Gebruik en vergoeding van nie-blanke arbeid deur Sanlam".

²¹ Verhoef, "Suid-Afrika se ekonomie in die 20ste eeu", 476.

²² Die skrywer het op 24 Februarie 2014 'n onderhoud met Fick gevoer te Huis De Kuilen, Kuilsrivier. Hy was vanaf 3 Januarie 1951 in Sanlam se diens en het op 31 Desember 1992 as Eisekonsultant: Groepvoordele afgetree.

Leerlinge is ook gewerf in die Kaapse plattelandse gebiede wat destyds as die Noordweste (dorpe soos Springbok en Garies) en Suidwestelike Distrikte bekend gestaan het. Dit blyk dat dié werwingspogings 'n sukses was, want byvoorbeeld die jaar 1960 is afgeskop met sowat 200 nuwelinge in die binnepersoneel – die meeste ooit tot in daardie stadium.²³ Die maatskappy het ook staatgemaak op handelskole soos dié in die Tygerberg en in die Paarl as bron vir nuwe wit werkers.²⁴ Dit is gedoen omdat dié skole vakke aangebied het wat die leerlinge voorberei het vir die soort werk wat Sanlam onderneem het.

Die maatskappy het ook op groot skaal beurse aan hulpbehoewende leerlinge in die laaste twee skoolstanderds toegestaan.²⁵ Dié doel hiervan was tweërlei van aard – 'n poging om arm Afrikanerkinders op te hef én om hulle as werkers te werf. Die beurse is landwyd toegeken. Altesame 75 persent van die beurshouers was seuns en 25 persent van die totale getal beurshouers was in stedelike skole.²⁶ Die veldtog was dus in hoofsaak gemik op Afrikaanssprekende seuns van die platteland.

Arrie Serfontein, gewese senior bestuurder, is een van die talle oud-amptenare wat in die sestigerjare op skool 'n Sanlam-beurshouer was. Hy het vertel dat die beurse aan talle arm Afrikanerkinders die geleentheid gebied het om hul skoolloopbaan met sukses te voltooi.²⁷ Nico Burger (Illustrasie 3.1B), gewese senior amptenaar, het in sy laaste twee jaar aan die Hoërskool Calvinia so 'n beurs ontvang. Volgens hom het die toekenning van die beurs nie 'n verpligting op leerlinge geplaas om by Sanlam te werk nie.²⁸ Foto's van nuwelinge by die maatskappy – almal sonder uitsondering wit mense – het vanaf die sestigerjare gereeld in die personeelblad verskyn. (Vergelyk Illustrasies 3.1C, D en E.) Dit dien as 'n bevestiging van die uitvoering van die etnies-gegronde beleid van die tyd.

Die tweede wyse waarop die maatskappy die gebrek aan wit werkers wou hokslaan, was om amptenare in die buiteland te werf. Dit was in ooreenstemming met regeringsbeleid en 'n aanduiding van hoe eenders die staat en Sanlam oor die kwessie gevoel het. Die staat wou met immigrasie die wit bevolking versterk en die tekort aan geskoolde werkers oplos. Die immigrasiebeleid het daartoe gelei dat meer as 540 000 Europese immigrante hulle in die 15 jaar van 1961 tot 1975 in Suid-Afrika gevestig het. Van 1963 tot 1971 het immigrante die land se geskoolde arbeidsmag met 39 persent

²³ SA, 6/1/16, Nico Bonthuys: "Rapporte Hoofamptenare"; SA, *Vir u Inligting*, 24/07/1964, 292; SA, *Die Fakkkel*, 17/12/1971, 1.

²⁴ SA, *Die Fakkkel*, 07/01/1972, 2.

²⁵ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/02/1960, 10; SA, SDN, 27/01/1960.

²⁶ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-213: verslag MG Swart - Direksie (19/04/1960).

²⁷ Dié inligting is vervat in 'n geskrewe relaas wat Serfontein op 20 November 2013 aan die skrywer verskaf het.

²⁸ Burger het die inligting op 17 Maart 2015 aan die skrywer verstrekk.

laat toeneem.²⁹ Europese immigrasie het gedurende die middel sestigerjare 'n hoogtepunt bereik. Net op een dag alleen in Desember 1963 het 782 immigrante die land binnegekom.³⁰

Sanlam het ondersoek ingestel na die mate waarin die Afrikaners se stamlande, veral Nederland, as 'n bron van werkskragte gebruik kon word. 'n Behoefte het in die maatskappy bestaan ten opsigte van programmeerders en operateurs as gevolg van uitbreiding in rekenaarbedrywighe asook ten opsigte van werk in eiendomsontwikkelingsprojekte, aktuarieel en algemene administrasie. Advertensies is in Afrikaans geplaas in Nederlandse koerante, bv. *De Telegraaf*, *Trouw* en *Nederlandsch Dagblad*, om aandag te trek.³¹

Die eerste twee immigrante wat vir Sanlam gewerf is, die Nederlanders Henk van Haaften en G ten Brink, is in die personeelblad hartlik welkom in Suid-Afrika geheet (Illustrasie 3.2A). 'n Ooreenkoms in Nederlands is tussen Sanlam en Van Haaften aangegaan. Die bepaling daarin oor reiskoste lui onder meer dat Sanlam 'n rentevrye lening aan Van Haaften toegestaan het vir die toeristeklasreiskoste vir hom en sy gesin per boot van Nederland na Kaapstad. Hy het ook 'n vestigingstoelae tydens die eerste drie maande in Suid-Afrika ontvang.³² Sanlam het dus die immigrante finansiëel bygestaan in hul vestigingstyd in Suid-Afrika. Dit was in ooreenstemming met die staatsondersteunde Immigrasieskema wat immigrante gehelp het met onder meer oortogkoste en huisvesting.³³

Sanlam se oorsese werwing het teen die einde van die sestigerjare 'n hoogtepunt bereik. In Augustus 1969 is onder die opskrif "Ons werf oorsee"³⁴ in die personeelblad berig dat senior Sanlam-amptenare geskikte personeel in Den Haag te woord sou gaan staan het as gevolg van die geweldige uitbreidings waarmee die maatskappy in daardie stadium besig was. Die werwing was 'n sukses, want aan die begin van 1970 is twee foto's geplaas van diegene wat gewerf is (Illustrasie 3.2B), onderskeidelik van Brittanje en Nederland. 'n Jaar later is 'n groep Britte en Nederlanders onthaal wat by die maatskappy begin werk het (Illustrasie 3.2C).³⁵ Die werwing van Britte is 'n regstreekse

²⁹ "Attitudes of the white population in South Africa towards immigrants in general and the main immigrant groups in particular", Human Sciences Research Council, Report S-46, 2; A du Pisani, "Immigrasie as beleidsvraagstuk met besondere verwysing na die rol van die dominante politieke kultuur en ekonomiese oorwegings as beleidsdeterminante (1948-1972)" (MA-verhandeling, Universiteit Stellenbosch, 1975), 60.

³⁰ *Die Burger*, 20/12/1963, "40,000 Immigrante In 1964 Verwag; Rekords Oortref, Sê Kenners".

³¹ SA, 4/11/6, Werwing in buiteland: "Voorlopige breë program vir personeelwerwing in Nederland".

³² SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/06/1960, 26; SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Van A – Van R: "Van Haaften, Hendrikus Wilhelmus", "Acte van ooreenkoms".

³³ JW Lotz, "n Sosiologiese ondersoek na die houding van stedelike blanke Suid-Afrikaners teenoor die Suid-Afrikaanse immigrasiebeleid" (DPhil-proefskrif, Universiteit van Pretoria, 1971), 88-90.

³⁴ SA, *Vir U Inligting*, 01/08/1969, 111.

³⁵ SA, *Die Fakkel*, 01/01/1970, 15, 12/03/1971, 1.

afskynsel van die Suid-Afrikaanse regering se beleid om ook wit Engelssprekendes in die heersende politieke bestel te koöpteer. Verwoerd het vir die eerste keer Engelssprekendes soos Frank Waring en AE Trollip as ministers in die kabinet aangestel. In die lig van die toenemende opwelling en militarisering van swart teenkanting teen koloniale beheer in Afrika het die breër wit bevolking toenemend die beleid van die NP ondersteun.³⁶ 'n Meer inklusiewe Suid-Afrikanisme het ontwikkel. Sanlam het as 'n Suid-Afrikaanse onderneming toenemend dieselfde samelewingsprofiel vertoon.

3.2 Afrikanernasionalisme op kantoor: van fakkels tot feeste

Die Boererepublieke is in die Anglo-Boereoorlog verpletter, maar op die lange duur het dit nasionalisme onder Afrikaners laat ontbrand. Dié nasionalisme was volgens die Afrikanerbiograaf Giliomee op vier elemente – taal (Afrikaans), geskiedenis en die simboliek daarvan, ekonomiese bemagtiging en godsdiens – gegrond. Dit kan beskou word as die boublokke van Afrikanernasionalisme. Afrikaans is beskryf as die simbool van Afrikaners se maatskaplike identiteit. Geskiedkundige gebeurtenisse is aangegryp om Afrikanernasionalisme te versterk - die Boere wat tot die einde teen die Britte geveg het, die sogenaamde bittereinders, is byvoorbeeld as die eerste vryheidsvegters van die 20ste eeu gedenk. Die oproep in die dertigerjare dat die Afrikanervolk homself ekonomies moes red, het daartoe gelei dat ekonomiese bemagtiging een van die sentrale doelwitte van Afrikanernasionalisme geword het. Die kerk is beskou as die instelling wat God gebruik het om die Afrikaners in 'n eenheid te smee.³⁷

Afrikaans: vrae, verwarring en vestiging

Afrikaners is eksklusief gedefinieer as wit Afrikaanssprekendes. Die taal is op politieke vlak gebruik om aan die Afrikaners 'n eie identiteit te gee.³⁸ Carr se siening dat 'n individu in 'n organisasie nie taal gebruik om gevoelens en bedoelings oor te dra nie, maar dat taal die medium is waardeur kultuur uitgedruk word, kom in die afdeling onder die loep.³⁹

Ná die Anglo-Boereoorlog was die vraag onder Afrikaners of hulle vereenvoudigde Hollands of Afrikaans as hul taal moes aanvaar het. Gaandeweg is Afrikaans verkies en in 1917, 'n jaar voor Sanlam se stigting, is die Zuid-Afrikaanse Akademie voor Taal, Letteren en Kunst se eerste Afrikaanse

³⁶ PW Coetzer, "Die era van apartheid, 1948-1961", in *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika in Woord en Beeld*, 288.

³⁷ H Giliomee, "Afrikanernasionalisme, 1902-1924", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 275,294,304; Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 337.

³⁸ Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 337; JC Steyn, *Tuiste in eie taal – Die behoud en bestaan van Afrikaans* (Kaapstad: Tafelberg, 1980), 451-460; MJ Posthumus, "Die opkoms van Afrikaans as kultuurtaal sedert 1925", in HJJM van der Merwe (Red.), *Afrikaans – sy aard en ontwikkeling* (Pretoria: JL van Schaik, 1977), 92-96.

³⁹ A Carr, "The Challenge of Postmodernism and the Casting of Psychoanalysis as mere Hermeneutics", in *Organizations in Depth*, 254.

spelreëls gepubliseer. Afrikaans het in 1918 amptelike status in die staatsdiens gekry, maar wette en amptelike dokumente het egter nog in vereenvoudigde Nederlands verskyn. Afrikaans het Hollands vroeg in die twintigerjare in die openbare lewe begin vervang. In dié dekade het die spelling en struktuur van die Afrikaanse sin en die grootste deel van die woordeskat reeds grootliks soos die Afrikaans van vandag gelyk. Sanlam se stigting het saamgeval met die "taalstryd" – die poging om Afrikaans as 'n amptelike landstaal te verklaar. Nederlands en Engels was in daardie stadium die twee amptelike tale. Afrikaans het in 1925 amptelike taalstatus gekry.⁴⁰

Tydens die stigting van Sanlam het Engels as taal hoogty gevier in Kaapstad en die stryd vir die erkenning van Hollands en later Afrikaans was moeisam.⁴¹ Dit is teen dié agtergrond dat Sanlam ontstaan het uit Santam wat sy eerste lewenslig in Engels aanskou het. Laasgenoemde maatskappy se notules van 5 Desember 1917 tot 26 Maart 1918 is net in Engels. Die taalgebruik was klaarblyklik reeds sedert die eerste genotuleerde Santam-vergadering op 5 Desember 1917 'n kwessie. Dié vergadering van die voorlopige Direksie is volledig in Engels genotuleer, maar die opskrif - "S.A. Nasionale Trust en Assuransie Maatskappij, Beperk" – is in Afrikaans/Hollands. 'n Afrikaanse woord ("Assuransie") wat in 'n sin in dié notule gebruik is, dui daarop dat die notule eers in Afrikaans/Hollands opgestel is en toe vertaal is of dat 'n Afrikaanssprekende die notule in Engels opgestel het. 'n Gedeelte van dié sin lui: "Trust and Assuransie Corporation".⁴²

Met die stigting van Sanlam was Engels die algemene handelstaal aan die Kaap. Afrikaans het in daardie stadium weinig of geen erkenning in Kaapstad geniet nie.⁴³ Die Afrikaanse taalvorm was boonop baie onseker. Die taal was in die versekeringswêreld nog heeltemal onbekend as skryftaal.⁴⁴ Daarbenewens is Sanlam glad nie verwelkom in die Engels oorheerste sakewêreld van die tyd nie.⁴⁵ Tinie Louw het vertel dat daar in daardie stadium baie min Afrikaners met sakevernuf was. Daar was geen gekwalifiseerde Afrikaanse rekenmeesters wat Sanlam kon aanstel nie.⁴⁶

⁴⁰ Steyn, *Tuiste in eie taal – Die behoud en bestaan van Afrikaans*, 193; Giliomee, "Afrikanernasionalisme 1902-1924", 277-278,283,294; HJJM van der Merwe, "Die Afrikaanse spelling", in *Afrikaans - sy aard en ontwikkeling*, 98-110.

⁴¹ NJ le Roux, *WA Hofmeyr – Sy Werk en Waarde* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1953), 89.

⁴² SA, Santam Notuleboek no 1, 19.

⁴³ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/11/1948, 2,3.

⁴⁴ HS Marais, *Sanlam-Gedenkboek - Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946* (Maatskappypublikasie, g.d.), ii:16,17.

⁴⁵ WPG Koen, "Sanlam tussen twee wêreldoorloë – Sy stigting, groei en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner 1918-1939" (PhD-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika, 1986), 62.

⁴⁶ HJ Reynders, "Afrikaans as handelstaal", in MS du Buisson, *Die wonder van Afrikaans – Bydraes oor die ontstaan en groei van Afrikaans tot volwaardige wêreldtaal* (Johannesburg: Voortrekkerpers, 1959), 178-190; *Rapport*, 19/08/1973, "Dan verflou die idealisme".

Die eerste ongeveer halfdekade van Sanlam se bestaan het saamgeval met die einde van die Nederlandse beïnvloeding van Afrikaans.⁴⁷ In dié tydperk is Nederlandse sinsdele en woorde grootliks deur Afrikaanse eweknieë vervang. Die Nederlandse invloed het personeellede verwar wat daaglikse briewe en ander dokumentasie moes opstel.⁴⁸ Die Sanlam-amptenare sou ongetwyfeld vir mekaar gevra het watter van byvoorbeeld die spelling "tijd" of "tyd" en "maatskappij" of "maatskappy" in daardie stadium aanvaarbaar was. Dié twee Nederlandse woorde is tot 24 Maart 1920 in Direksienotules gebruik waarna na die Afrikaanse spelwyses oorgeskakel is. 'n Voorbeeld van verwarrende taalgebruik is die benaming van die pos wat uiteindelik as tikster bekend sou staan. Dit is in die eerste twee jaar van die maatskappy se bestaan op vier maniere uitgedruk: "masieneskryfster", "tjipiste", "tipiste" en "tiepiste".⁴⁹ Nog voorbeelde van Nederlandse woorde en uitdrukkings in die notules is: "lijs", "ambtenaar", "Vrijdag", "inlijwing", "wekelikse", "brenge", "hem", "bewijs", "als" en "baing".⁵⁰

'n Woord wat waarskynlik die langste deur Nederlands beïnvloed is, is "dagbestuur". Die woorde "dagelike bestuur", "dageliks bestuur", "daëliks bestuur", "daëlikse bestuur" en "daelikse bestuur" is gebruik voordat "dagbestuur" in 1933 ingespan is.⁵¹ Die postitel "besturende direkteur" is ook deur Nederlands beïnvloed. In die Direksie- en Dagbestuursvergaderings van Julie 1920 tot Maart 1922 is dit as "bestierende direkteur" geskryf.⁵² Die maatskappy se naam het ook onder die beïnvloeding deurgeloo. Dit is in 1918 geregistreer as die "Suid-Afrikaanse Nasionale Lewens Assuransie Maatskappij, Beperk", wat volgens Marais 'n skryfwyse was wat die onvastheid van die destydse taalvorm aangetoon het. Die taal se vormvastheid het geleidelik verbeter totdat die maatskappy se naam in 1945 verander is na "Suid-Afrikaanse Nasionale Lewensassuransie-Maatskappy, Beperk".⁵³

In die taalverwarring kom spelwyses in die maatskappynotules voor wat vir latere Afrikaanse taalgebruikers dalk amusant kon klink. Voorbeelde hiervan is "kondiesies", "kompetiesie", "organieseerder", "posiesie", "famielie", "artiekels" en "moter".⁵⁴ Onsekerheid het oor die los- en vasskryf van woorde bestaan, byvoorbeeld "lebens assuransie" en "lebensversekering" in dieselfde

⁴⁷ GS Nienaber, "Die Taalstryd na 1902", in *Die wonder van Afrikaans – Bydraes oor die ontstaan en groei van Afrikaans tot volwaardige wêreldtaal*, 49.

⁴⁸ Koen, "Sanlam tussen twee wêreldoorloë – Sy stigting, groei en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner 1918-1939", 129-131.

⁴⁹ SA, SDBN, 13/09/1918, 10/01/1919, 10/10/1919.

⁵⁰ Ibid., 20/06/1918, 05/07/1918, 12/07/1918, 16/08/1918, 09/05/1919.

⁵¹ Ibid., 09/02/1933.

⁵² SA, SDN, 24/06/1920, 28/07/1920, 17/03/1922, 20/04/1922, SDBN, 09/07/1920, 31/03/1922, 07/04/1922.

⁵³ Marais, *Sanlam-Gedenkboek - Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946*, ii:47.

⁵⁴ SA, SDN, 27/01/1922, SDBN, 27/02/1920, 09/07/1920, 09/05/1919, 14/11/1928, 02/10/1929, 15/01/1930.

paragraaf.⁵⁵ Woordsamestellings soos “rekonsileerings staat”⁵⁶ is los geskryf. Die gebruik van die voorsetsel “op” in verband met stede sou later ook vreemd opval: “op Durban” en “op Johannesburg”.⁵⁷

Buiten vir die verwarring op skryfgebied het daar ook onklarheid geheers oor die benaming van taalgebruikers. Dié wisselvalligheid word geïllustreer deur onder meer ’n verwysing in 1923 na ’n Afrikaanssprekende as ’n “suiwere, hollandssprekende, Afrikaner”.⁵⁸ Twee stellings in die prospektus van Santam⁵⁹ op 28 Januarie 1918 illustreer die taalverwarring verder. Aan die een kant word oor Dormehl aangevoer dat die maatskappy tevrede is om die dienste van ’n Afrikaner te verkry. Aan die ander kant word gemeld dat alle korrespondensie en polisse in Hollands of Engels sou wees.

Die verwarrende wisselwerking tussen die tale word voorts geïllustreer in dokumentasie rondom Fanie Cloete en Johan Bezuidenhout se aansluiting by die maatskappy in onderskeidelik 1920 en 1923.⁶⁰ In Cloete se aansoekbrief op 6 November 1920 het hy in Engels geskryf dat hy “dutch” baie vloeiend kon lees en praat (Illustrasie 3.3A). In sy aansoekvorm gedateer 26 November 1920 het hy bevestigend geantwoord op die vraag of hy “Afrikaans” kon praat en skryf (Illustrasie 3.3B). Feenstra het onder aan die dokument die aanstelling in Afrikaans aanbeveel (Illustrasie 3.3C). Die aansoekbrief van Bezuidenhout is in Nederlands. Twee van sy getuigskrifte – van die SA College High School en Palmer’s University Classes – is in Engels. Volgens laasgenoemde was “Dutch” een van die matrikulasievakke waarin Bezuidenhout geslaag het. Die voorafgaande verwarring kan soos volg opgesom word: Cloete het ’n brief in Engels geskryf en gemeld dat hy “Dutch” kon praat. In sy aanstelbrief het hy egter aangevoer dat hy Afrikaans goed magtig was. Meer as twee jaar later het Bezuidenhout in Nederlands aansoek gedoen met die aanduiding dat hy in “Dutch” vaardig was.

Dié taalonklarheid het klaarblyklik tot swak geskrewe kommunikasie gelei. ’n Voorbeeld hiervan is die memorandum wat die algemene bestuurder op 13 Maart 1923 aan die sekretaris gerig het. Dit lui: “Heard & Kie (Sakinofsky) kla dat voor en na werksure en gewoonlik tussen 1 en 2 uur staan daar altyd ’n klomp jong kerels van die gebou om hulle deur en vensters tot die ongerief van hulle klandiese en die publiek. Noem dit asseblief aan u staf.”⁶¹ Dit is waarskynlik ’n direkte vertaling uit Engels. Nog ’n voorbeeld is ’n nota, waarskynlik opgestel deur MacDowall en gerig aan Tinie Louw,

⁵⁵ SA, SDBN, 20/06/1918.

⁵⁶ SA, SDN, 23/08/1918.

⁵⁷ SA, SDBN, 14/09/1932, 20/06/1929.

⁵⁸ SA, 5/2/4/2, Geskiedkundige memo’s en briewe: brief algemene bestuurder - sekretaris (08/08/1923).

⁵⁹ SA, 5/1/1, Eerste Santam-prospektus: “Akte van Oprigting en Statute van die Suid Afrikaanse Nasionale Trust en Assuransie Maatskappij, Beperk”.

⁶⁰ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Br – Del: Cloete se aansoekbrief (06/11/1920) & Cloete se aansoekvorm (26/11/1920).

⁶¹ SA, 5/2/4/2, Geskiedkundige memo’s en briewe: brief algemene bestuurder - sekretaris (13/03/1923).

wat lui: "Direkteure en personeel gelukwens jou op sukses."⁶² Dit is waarskynlik 'n direkte vertaling van "Directors and personell congratulate you on success".

Sanlam se strewe om Afrikaans as amptelike voertaal binne die maatskappy te vestig in 'n poging om vir die Afrikaner en sy taal erkenning en sy regmatige plek in die sakewêreld te verkry,⁶³ het gelei tot die skepping van 'n Afrikaanse versekeringstaal wat 'n belangrike grondslag van die personeel se organisasiekultuur gevorm het. Hulle het dus 'n groot rol in die ontwikkeling van Afrikaans as 'n handelstaal gespeel.⁶⁴ Die maatskappy het vanaf sy ontstaan probeer om so 'n taal op die been te bring, want net twee jaar ná stigting is aangevoer dat al die dokumente reeds in Afrikaans beskikbaar was.⁶⁵ Tinie Louw het van die regstreekse vertalings uit Engels in Afrikaans verbeter. Hy het byvoorbeeld "outomatic non-forfeiture regulations" se vertaling as "outomatiese nie-verbeurings klousule" verander na "outomatiese instandhoudingsklousule". "Oorrydende kommissie" as vertaling vir "overriding commission" het hy in "bykommissie" verander. "Befigtigingsversekering" vir "endowment insurance" is gewysig na "uitkeringsversekering".⁶⁶

Die Engelssprekendes in die personeel was nie 'n struikelblok nie omdat hulle noodgedwonge die Afrikaanse opset moes aanvaar het, soos die MacDowall in wie se naam Afrikaanse dokumentasie opgestel is. 'n Voorbeeld is 'n brief wat hy in Julie 1918 onderteken het. Bo-aan staan "Vertaalde kopie". Nog 'n voorbeeld is 'n persoonlike bemarkingsbrief in 1919 in Afrikaans aan 'n predikant wat deur MacDowall onderteken is.⁶⁷ MacDowall moes dus 'n kennis van Afrikaans aangeleer het. Die Afrikaanssprekende personeellede het die nie-Afrikaanssprekendes laat tuisvoel in die maatskappy. Die Ier RIC Scott-Hayward het in dié verband aangevoer dat sy kollegas hom in 'n Suid-Afrikaner verander het en hy was Afrikaanssprekendes gunstig gesind.⁶⁸

Die maatskappy het nooit geskroom om aan te dui dat hy doelbewus gestig is om Afrikaners in hul eie taal te bedien en om dié band met die taal te beklemtoon nie. Hulde is byvoorbeeld gebring aan Afrikaans wat as die maatskappy se ontstaansbron beskryf is.⁶⁹ Amptenare is gereeld in die personeelblad ingelig oor die welstand van Afrikaans. So byvoorbeeld is in 'n hoofberig onder die

⁶² SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: MS (Tinie) Louw Tobie Louw (3): "Louw MS (Dr. Tinie)".

⁶³ SA, *Die Sanlam-Fakkell*, 01/11/1948, 2,3; Marais, *Sanlam-Gedenkboek - Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 - 1946*, ii:16,17; SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Du Pr - F: brief Feenstra - besturende direkteur (09/06/1920).

⁶⁴ SA, *Die Sanlam-Fakkell*, 01/05/1959, 1-2.

⁶⁵ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Du Pr - F: brief Feenstra - besturende direkteur (09/06/1920).

⁶⁶ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: MS (Tinie) Louw Tobie Louw (1): "Louw, Dr. M.S. III".

⁶⁷ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Mac - Mas: brief MacDowall - ds. PWA de Klerk, Albertinia (23/10/1919).

⁶⁸ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Sa - Steyn: "Scott-Hayward, R.I.C.".

⁶⁹ SA, *Vir U Inligting*, 10/04/1970, 72.

opskrif "Die Wonder van Afrikaans"⁷⁰ aangevoer dat dit reg en natuurlik is dat die ontwikkeling van Afrikaans herdenk word. Voorts is verklaar dat indien Afrikaans sy identiteit en integriteit sou prysgee, die integriteit van die Afrikanervolk ook vernietig sou word. Elke poging om die taal suiwer te hou, was 'n lewende aanduiding van die volk se vasbeslotenheid om voort te bestaan.⁷¹ Die personeel is ingelig dat Sanlam by uitstek 'n Afrikaanse maatskappy was. Dit is in Afrikaans geregistreer en sy amptelike voertaal was dus Afrikaans. Tensy daar grondige redes vir die teendeel bestaan het, moes Afrikaans deurgaans gebruik word.⁷² Die maatskappy het dus Afrikaans onomwonde omarm en deel van sy organisasiekultuur gemaak.

Hoewel die maatskappy hom as 'n Afrikaanse maatskappy gevestig het, was die bestuur bewus van die wyer krag van taal in bemarking.⁷³ Daarom is klem op tweetaligheid gelê. Dit word geïllustreer deur die uitlating in die eerste voorsittersverslag in 1919 dat die maatskappy sy sake in die twee amptelike tale van die land bedryf en dat die personeel met weinig uitsonderings tweetalig was. Twee jaar later is aangevoer dat die personeellede almal tweetalig was.⁷⁴ Die maatskappy het dus tweetaligheid in die maatskappy bevorder. Dié beleid is toegepas wanneer nuwe aanstellings oorweeg is. So is daar byvoorbeeld in 1920 besluit om met 'n potensiële werknemer te onderhandel indien hy tweetalig was.⁷⁵ Dié klem op tweetaligheid – ten spyte van die strewe om Afrikaans te vestig en te bevorder – was op sakesin gegrond. Sanlam wou naamlik vir besigheid ook op Engelssprekendes fokus omdat die Afrikaanse mark nog nie gevestig was nie en die maatskappy die beeld van 'n Suid-Afrikaanse instelling wou uitdra.⁷⁶ Dit het Sanlam toeganklik gemaak vir potensiële Engelssprekende kliënte. Tweetalige amptenare en dokumente was dus noodsaaklik in die daaglikse skakeling binne die versekeringswêreld.

Binne 'n dekade na die stigting van die maatskappy is nog 'n taal – Duits - aangewend om bemarking te bevorder. Een van die redes was omdat die Duitse mark ten volle bewus was van die belangrikheid van lewensversekering.⁷⁷ Ook het Sanlam in die laaste deel van die twintigerjare polisse in die destydse Suidwes-Afrika begin bemark aan die sterk Duitssprekende element wat daar teenwoordig was. Die maatskappy het die besigheid so belangrik geag dat 'n amptenaar aangestel is om Duitse

⁷⁰ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/05/1959, 1-2.

⁷¹ *Ibid.*, 01/08/1965, 6-7.

⁷² SA, 4/20/1, Geskiedkundige instruksies: "Instruksie nr. 6 insake korrespondensie" (21/02/1961).

⁷³ Jowett & O'Donnell, *Propaganda and Persuasion*, 294-295.

⁷⁴ SA, 5/2/1, Jaarverslae en –vergaderings: 23/12/1919 & 21/12/1921.

⁷⁵ SA, SDBN, 16/04/1920.

⁷⁶ S Halleen, "From Life Insurance to Financial Services: A Historical Analysis of Sanlam's Client Base, 1918-2004" (PhD thesis, University Stellenbosch, 2013), 85.

⁷⁷ *Ibid.*, 104-105.

korrespondensie met kliënte te behartig. Om die Duitse besigheid verder te beklemtoon, is 'n paragraaf in Duits in die personeelblad gepubliseer (Illustrasie 3.4).⁷⁸

In die sestigerjare is politieke gebeure in Suid-Afrika in Sanlam se taalgebruik weerspieël met die aankondiging deur die maatskappy dat hy nou ook briewe antwoord in die "Bantoetale" waarin dit ontvang is. 'n Uittreksel uit 'n brief in Swazi is in die berig hieroor met die titel "Briewe Nou Ook In Bantoetale"⁷⁹ in die personeelblad gepubliseer. Dié besluit het saamgeval met die invoering van die NP se Bantoetuislandbeleid onder afsonderlike ontwikkeling. Transkei het in 1963 byvoorbeeld gedeeltelike selfbestuur gekry. Daar was ook in 1966 Verwoerd se skakeling met die voormalige Britse protektorate soos Lesotho.⁸⁰ Buiten dat Sanlam se siening van die gebruik van die inheemse tale sakesin gemaak het – beantwoord die kliënt in sy of haar taal – was dit ook 'n aanduiding van breër politieke gebeure in die land.

Die vestiging van Afrikaans in die maatskappy was 'n regstreekse weerspieëling van wat in die breër Afrikanertaalwêreld afgespeel het. Wat in Sanlam se eerste dekades met Afrikaans gebeur het, is 'n praktiese voorbeeld van hoe die taal in die praktyk gefunksioneer het en watter teenstrydighede, spanning en nuwe skeppinge dit opgelewer het. Die uitstaande kenmerk van die mate waarin Afrikaans in Sanlam neerslag gevind het, is dat die taal met beklemtoning omarm is as die maatskappy se taal. Dit word bevestig met die uitspraak in 1942 dat Afrikaans die amptelike taal van Sanlam is en dat die maatskappy trots daarop is om in die land as 'n Afrikanermaatskappy bekend te staan.⁸¹ Die maatskappy en sy personeelkorps se volmondige ondersteuning van en identifisering met die omhelsing van Afrikaans is in 1935 bevestig met die verklaring dat die Afrikaner en Afrikaans danksy Sanlam reeds in die versekeringswese gevestig was en aan talle jong Afrikaners 'n bestaan besorg het.⁸² Buiten vir die aanvaarding van Afrikaans het die skepping van 'n Afrikaanse versekeringstaal⁸³ vorm en definisie aan die maatskappy se organisasiekultuur gebied. Soos met die etniese mobilisering van die Afrikaners was taal dus ook 'n boublok van Sanlam. Dit word bevestig met die gevolgtrekking in 1933 dat Sanlam sou misluk het as hy nie sy Afrikaanse karaktertrek geopenbaar het nie.⁸⁴

Carr se siening dat taal kultuurvormend is, word deur die voorafgaande bevestig. Sanlam vertoon egter nie Carr se standpunt dat taal nie die individu se gevoelens en bedoelings uitdruk nie. Die

⁷⁸ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/02/1934, 15, 15/04/1934, 18.

⁷⁹ Ibid., 01/05/1966, 25.

⁸⁰ PW Coetzer, "Die era van apartheid 1948-1961" & HJ van Aswegen, "Suid-Afrika en Afrika, 1961-1984", in *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika in Woord en Beeld*, 280,294.

⁸¹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/06/1942, 3.

⁸² Ibid., 15/05/1935, 12-14.

⁸³ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: MS (Tinie) Louw Tobie Louw (1): "Louw, Dr. M.S. III".

⁸⁴ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/01/1934, 12.

individu se begrip van nuwe konsepte het inderdaad 'n rol gespeel by die skepping van nuwe versekeringskonsepte. Dit sluit aan by Schein wat aanvoer dat woorde met spesiale betekenis in 'n maatskappy gevestig word en dat dit uiteindelik die diepste laag van die groep se organisasiekultuur vorm.⁸⁵

Geskiedenis: 'n ware en verbeelde verlede en die politiek van onthou en vergeet

Afrikaners het in die 20ste eeu op skouspelagtige wyse sleutelgebeure in hul geskiedenis herdenk. Sodanige vertolking word teoreties geag as die weerspieëling van die mensdom se sienswyse ten opsigte van byvoorbeeld gesigte, name en toestande uit die verlede. Dit word ook bestempel as die weerklank van ware en verbeelde verlede asook die politiek van onthou en vergeet.⁸⁶ In dié afdeling word ondersoek of Nora se siening⁸⁷ oor die dominante rol van die konsepte erfenis, herinnering en identiteit in ideologiese denkwyses ook in Sanlam ervaar is.

Die Afrikaners se Groot Trek Eeufees van 1938 was ter herdenking aan hul voorgeslagte se trek na die ooste en noorde van die land en die Voortrekkers se gelofte voor die Slag van Bloedrivier op 16 Desember 1838 teen die Zoeloes. Nege ossewaens het in Augustus 1938 uit Kaapstad vertrek op 'n simboliese trek na Bloedrivier en Pretoria waar die hoeksteen van die Voortrekkermonument op 16 Desember 1938 gelê is. Die gedenktrek het die Afrikaners aangegryp en hul nasionalisme laat opwel.⁸⁸ Dié gebeure in Afrikanergeledere is regstreeks in Sanlam weerspieël. Die 1938-fees is ook met oorgawe in die maatskappy gevier. Die personeelblad van 7 November 1938 is byvoorbeeld as 'n spesiale "Voortrekkeruitgawe"⁸⁹ daaraan gewy (Illustrasies 3.5A & B). Die berig op die voorblad lui onder meer dat die Afrikanervolk met die fees iets beleef het wat nog nooit in hul geskiedenis voorgekom het nie. Dit was die spontane en matelose vuur van volksgeesdrif wat oor die lengte en breedte van Suid-Afrika deur 'n paar ossewaens aangesteek is op die pad van Suid-Afrika. Die maatskappy het die fees met oorgawe ondersteun en die personeel oor die betekenis daarvan ingelig.

⁸⁵ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 116.

⁸⁶ KL Harris, "En route to "Dignity Day": The South African Chinese and historical commemorations", *Historia*, 55:2 (November 2010), 149; A Singh et al., *Memory & Cultural Politics* (Boston: Northeastern University Press, 1996), xii; J Winter, *Remembering War* (Connecticut: New Haven, 2006), 275. Vergelyk ook: W Kistner, "The 16th of December in the context of Nationalistic thinking", in T Sundermeier, *Church and Nationalism in South Africa* (Johannesburg: Ravan Press, 1975), 73-90; P Labuscagne, "Memorabilia and the Foundation of Cultural Identity: Afrikaner Folk Festivals, 1938-1952", *SA Journal of Cultural History*, 27:1 (June 2013), 23-46.

⁸⁷ P Nora, "Foreword", in H Anheier & YR Isar (Eds.), *Heritage, Memory & Identity – The Cultures and Globalization Series 4* (London: Sage, 2001), ix.

⁸⁸ Koorts, *DF Malan en die opkoms van Afrikaner-nasionalisme*, 342; D Mostert, *Gedenkboek van die ossewaens op die pad van Suid-Afrika: Eeufees 1838-1938* (Kaapstad: Nasionale Pers, 1940), 120,778. Vergelyk ook: A Grundlingh, "A Cultural Conundrum? Old Monuments and New Regimes: The Voortrekker Monument as Symbol of Afrikaner power in a Postapartheid South Africa", *Radical History Review*, 81 (2001), 95-112; A Grundlingh & H Sapire, "From Feverish Festival to Repetitive Ritual? The Changing Fortunes of Great Trek Mythology in an Industrializing South Africa, 1938-1988", *South African Historical Journal*, 21:1 (1989), 19,32.

⁸⁹ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 07/11/1938, 1,4.

Dit is verder bevestig met 'n uitspraak deur die voorsitter in Desember 1938 dat Afrikaners meer as ooit tevore nasiebewus geword het.⁹⁰

Nie net is die personeel breedvoerig oor die fees ingelig nie, maar is hulle ook aangemoedig om daaraan deel te neem. Hoofkantoor-personeellede is byvoorbeeld toegelaat om op 8 Augustus 1938 die begin van die trek in Kaapstad by te woon. Aan die personeel is ook die geleentheid gebied om die hoogtepunt op 16 Desember 1938 in Pretoria by te woon.⁹¹ Amptenare het binne Hoofkantoor op groot skaal aan die fees deelgeneem. Die mans het baarde gekweek in meelewing met hul voorsate wat 'n eeu vantevore die trek aangepak het. Dit was 'n ernstige saak, want hulle moes 'n boete betaal het as 'n baard voortydig afgeskeer is. Die vroue het onderneem om tot 16 Desember 1938 nie grimering van enige aard te gebruik nie, nie hul ooghare te pluk nie, om nie hul vinger- of toonnaels te verf nie en nie te rook nie. Hulle het hulle daarvan weerhou omdat dit alles teen "die sedes en beginsels" van hul Voortrekker-voorouers ingedruis het. Die Sanlam-amptenare het hulle dus ten volle aan die fees gewy en hulle het dit deel van hul organisasiekultuur gemaak. Die maatskappy was baie tevrede met die personeel se belangstelling in die fees. Daar is byvoorbeeld verwys na briewe van gelukwensing wat ontvang is oor "hierdie moedige optrede van die klompie Afrikanerdogters".⁹² Vier bladsye met foto's van manlike amptenare met baarde en vroue in Voortrekkerdrag is in die personeelblad gepubliseer⁹³ (Illustrasies 3.6A & B). Die voorafgaande dui daarop dat die maatskappy die fees omarm het en die personeel met oorgawe daarin gedeel het.

Ná die Groot Trek Eufees is verskeie gebeurtenisse van geskiedkundige belang vir Afrikaners in Sanlam meegemaak. In die personeelblad is byvoorbeeld breedvoerig kennis geneem van die inwyding van die Voortrekkermonument in Desember 1949. Die monument is opgerig ter ere van die Afrikaners se voorgeslagte en hul rol in die geskiedenis.⁹⁴ In Sanlam is reeds in 1934 van die Voortrekkermonument kennis geneem toe bekend gemaak is dat spesiale Voortrekkerseëls in daardie maand op alle uitgaande pos van die maatskappy geplak sou word. Die inkomste uit die seëls is aangewend vir 'n fonds vir die monument. Twee jaar later het die maatskappy besluit om finansiële

⁹⁰ SA, 5/2/1, Jaarverslae en –vergaderings: 07/12/1938.

⁹¹ SA, SDBN, 04/08/1938, 22/09/1938.

⁹² SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/09/1938, 19, 01/10/1938, 14.

⁹³ *Ibid.*, 01/11/1938, 20-21, 01/12/1938, 6-7.

⁹⁴ Amptelike Program en Gedenkboek van die fees ter inwyding van die Voortrekkermonument 13 tot 16 Desember 1949, uitgegee deur die Voortrekkermonument-inwydingskomitee. Vergelyk ook: A Grundlingh, "The politics of popular pursuits and celebratory events in the construction of everyday Afrikaner nationalism", in S Dubow & A Jeeves, *South Africa's 1940s: worlds of possibilities* (Cape Town: Double Storey, 2005), 192-211; A Jeeves, "South Africa in the 1940s: post-war reconstruction and the onset of apartheid", *South African Historical Journal*, 50 (05/2004).

tot die Voortrekkermonumentfonds by te dra.⁹⁵ Dit beteken dat die maatskappy die oprigting van die monument ten volle ondersteun het.

In die Desember 1949-uitgawe van die personeelblad is breedvoerig aandag aan dié gebeurtenis gewy. Op die voorblad is 'n illustrasie van die monument (Illustrasie 3.7A) en op bladsy twee 'n berig met die opskrif "Gebou vir 'n Duisend Jaar".⁹⁶ Dit lui onder meer dat indien daar voorheen nog ongelooft sou bestaan het omtrent die geboorte of die wording van 'n aparte volk en nasie aan die suidpunt van Afrika, moes die onthulling van die monument werklik as die doopplegtigheid van die pasgebore Suid-Afrikaanse nasie beskou word. In die maande voor die onthulling is manlike amptenare aangemoedig om baarde te kweek. 'n Baardkompetisie is in die personeelblad aangekondig met pryse op die spel. Illustrasie 3.7B toon die "Sanlam-'baardspan' – Hoofkantoor, September 1949".⁹⁷ Dit beteken dat die maatskappy die personeellede aan die onthulling blootgestel het en die amptenare ywerig daaraan deelgeneem het. Sanlam was dus 'n aktiewe bydraer tot die totstandbrenging van 'n spesifieke geskiedbeeld vir die Afrikaner.⁹⁸ Nuus oor ander feeste van simboliese betekenis vir nasionaalgesinde Afrikaners is ook gereeld onder die aandag van amptenare gebring. 'n Voorbeeld hiervan is dat die maatskappy sy personeellede aangemoedig het om die verrigtinge op Helderdag, 'n Afrikanerfeesdag ter ere van hul heroïese voorgeslagte, op 10 Oktober 1941 by te woon.⁹⁹

Die gebeurtenis op 31 Mei 1910 toe die Unie van Suid-Afrika gevorm is, is vyf dekades later in 'n hoofberig¹⁰⁰ in die personeelblad herdenk. Daarin word gemeld dat Sanlam saam met die Unie gegroei het en 'n rol gespeel het om aan Afrikaners hoop, moed en vertroue te gee om saam met mede-burgers 'n eervolle plek in te neem in die bou van 'n sterk verenigde nasie. Die betekenis hiervan is dat die maatskappy sy rol in die opbou van die Afrikaners wou beklemtoon. Die berig lui voorts dat die grootste gedeelte van die wêreld in daardie stadium vyandig gesind jeens die Afrikaners was en dat selfs die voortbestaan van die blanke beskawing bedreig is. Dit verwys na die wêreldmening teen Suid-Afrika as gevolg van die apartheidsbeleid.

⁹⁵ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/05/1934, 13; SA, SDN, 25/11/1936.

⁹⁶ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/12/1949, 1-2.

⁹⁷ *Ibid.*, 01/10/1949, 19, 01/11/1949, 7.

⁹⁸ Grundlingh, "The politics of popular pursuits and celebratory events in the construction of everyday Afrikaner nationalism", 192-211.

⁹⁹ SA, SDBN, 25/09/1941.

¹⁰⁰ DM Scher, "Na-oorlogse rasseverhoudings, 1902-1948", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 259; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/05/1960, 1-3.

Later dié jaar het die personeelblad die referendum op 5 Oktober 1960 in sy hoofberig bestempel as 'n geloofsdaad wat buitengewone morele moed vereis het.¹⁰¹ Wit Suid-Afrikaners het in die referendum vir of teen die instelling van 'n republiek gestem. Die maatskappy het met die uitlating aangedui dat hy ten gunste van republiekwording was en wou die personeellede van die standpunt bewus maak. Die pro-republiek-stem het uiteindelik geseëvier en Suid-Afrika het op 31 Mei 1961 'n republiek geword.¹⁰²

Gebeure in Afrika aan die begin van die sestigerjare toe Afrika-lande onafhanklikheid geëis het¹⁰³ - die Britse Eerste Minister Harold MacMillan het dit in die Suid-Afrikaanse parlement as "winds of change"¹⁰⁴ bestempel - het ook in Sanlam afgeskyn. Daar is naamlik in die personeelblad gevra of daar nog 'n toekoms was vir wit mense in Suid-Afrika. Ook is van die politieke veranderinge in Afrika kennis geneem met die berig dat 'n Belg, Freddy Creton, wat weens politieke geweld uit die destydse Kongo moes vlug, as 'n Hoofkantoor-amptenaar in diens getree het.¹⁰⁵ Creton was een van die duisende wit mense wat in daardie tyd uit Afrika-lande moes vlug as gevolg van teenkanting teen kolonialisme en die strewe na onafhanklikheid. Die personeellede het dié gebeure in Afrika bespreek, want op 'n vergadering van die Sanlam Debatsvereniging in Februarie 1961 was die onderwerp die kwessie of die wit beskawing in Suid-Afrika kon bly voortbestaan. Die vergadering het met 'n oorweldigende meerderheid besluit dat die blanke beskawing nie ten gronde hoef te gaan nie.¹⁰⁶ Die betekenis hiervan is dat die meeste Sanlam-amptenare die openbare status quo van daardie tyd volmondig ondersteun het.

In Junie 1966 het die personeelblad die vyfde verjaardag van die Republiek van Suid-Afrika herdenk met 'n foto van wapperende Suid-Afrikaanse vlae op die voorblad (Illustrasie 3.8).¹⁰⁷ Dit beteken dat die maatskappy die bestaan van die republiek volmondig ondersteun het. Personeellede is steeds oor Afrikanerfeesdae in kennis gestel. So is 'n kennisgewing oor die Geloftedagdiens (ter ere van die Bloedrivier-gelofte) op 16 Desember 1965 in die Burgersentrum, Bellville aan personeel deurgegee. In 1972 is amptenare genooi om die Voortrekkers se vlagparade op Krugerdag, 10 Oktober, ter ere van

¹⁰¹ Ibid., 01/10/1960, 1.

¹⁰² Coetzer, "Die era van apartheid 1948-1961", 287-288.

¹⁰³ A Marr, *A History of the World* (London: Macmillan, 2012), 524-525.

¹⁰⁴ Coetzer, "Die era van apartheid, 1948-1961", 286.

¹⁰⁵ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/09/1960, 19.

¹⁰⁶ Ibid., 01/04/1961, 18.

¹⁰⁷ Ibid., 01/06/1966, voorblad.

Pres Paul Kruger van die destydse Transvaalse Republiek by Sanlamhof by te woon.¹⁰⁸ Dit was amal aanduidings dat die maatskappy amptenare aangemoedig het om by sulke geskiedkundigverwante geleenthede betrokke te raak.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat die Afrikaners se sentimente oor hul geskiedenis en simboliek regstreeks in Sanlam weerspieël is. Ten opsigte van die Groot Trek Eufees is byvoorbeeld verklaar dat dit 'n herinnering was aan die heldedade van die Afrikaners se stoere voorgeslag. Dit het by hul nasate 'n eenheidsgevoel opgewek en 'n verlange om hulle waardig te wees.¹⁰⁹ Die personeel is toegelaat en aangemoedig om aan die herdenking van uitstaande gebeure in die Afrikaners se verlede deel te neem. Hulle het die uitnodiging omarm om die geskiedenis en simboliek deel van hul organisasiekultuur te maak.

Die Afrikaners se geskiedenis is regstreeks aan die maatskappy se eie geskiedenis gekoppel. Ten opsigte van die Groot Trek is daar byvoorbeeld aangevoer dat Sanlam ook so 'n trek beleef het. Dit was die trek vanaf die stigtingsjaar 1918 toe Sanlam volgens die personeelblad¹¹⁰ die voortou op die pad van die ekonomiese verlossing van die Afrikanervolk in sy hande geneem het. Dié siening bevestig dat Sanlam soos die Afrikaners ook geskiedenis en simboliek as 'n boublok van die maatskappy beskou het. Wat in Sanlam gebeur het, was 'n afskynsel van die siening dat organisasies se beklemtoning van kontinuïteit met die verlede deur middel van onder meer gewyde gebeurtenisse daarop neergekom het dat hulle deur 'n duidelik omskrewe verlede beheer is terwyl hulle vir 'n onbepaalde toekoms geörienteer is.¹¹¹ Nora se opvatting oor ideologiese konsepte het ook in Sanlam weerklank gevind. Erfenis is weerspieël deur die dra van Voortrekkerkappies, herinnering is afgeskyn met die verwysing na die Afrikaners se heldhaftige voorvaders en identiteit is getoon met die positiewe siening van Afrikanergeskiedenis.

Afrikaneropheffing: maatskappy én amptenare steun volksaak

Een van die mees gekoesterde opvattinge van Afrikanernasionalisme was dat armoede in eie geledere self aangepak en uit eie krag verlig is. Die gedagte dat die volk homself moes red, is gepropageer. Die staat het 'n enorme bydrae gelewer met onder meer onderwys, werkseleenthede en

¹⁰⁸ SA, *Vir U Inligting*, 10/12/1965, 29, *Die Fakkel*, 06/10/1972, 1. 10 Oktober het as óf Helledag óf Krugerdag bekend gestaan – JS du Plessis, "'Groot manne" in die geskiedenis", *Koers – Bulletin vir Christelike Wetenskap*, 24:2 (1956), 54-60.

¹⁰⁹ SA, 5/2/1, Jaarverslag en –vergaderings: 07/12/1938.

¹¹⁰ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 07/11/1938.

¹¹¹ NJ Demerath III & T Schmitt, "Transcending Sacred and Secular – Mutual Benefits in Analyzing Religious and Nonreligious Organizations", in NJ Demerath III et al., *Sacred Companies – Organizational Aspects of Religion and Religious Aspects of Organizations* (New York: Oxford University Press, 1998), 393.

gesondheidsdienste vir wit mense. Die belangrikste bydrae van die Afrikanernasionaliste was om die armes ten volle in hul gemeenskap in te lyf.¹¹²

In die dekades ná die Anglo-Boereoorlog is Afrikaners verarm deur droogte en depressie. Aan die begin van die dertigerjare is in die Carnegie-onderzoek oor dié verskynsel bevind dat een uit elke ses wit mense in Suid-Afrika armlastig was, van wie 'n kwartmiljoen Afrikaners.¹¹³ In die stede het hulle laagbesoldigde werk verrig – byna 70 persent van die ondergrondse mynwerkers en meer as 80 persent van die ongeskoolde arbeiders was Afrikaners. Ondanks die feit dat 56 persent van die wit mense in die dertigerjare Afrikaners was, het hulle 'n houvas op slegs vyf persent van die ekonomiese struktuur gehad. Die nood onder Afrikaners het daartoe gelei dat ekonomiese en kultuurleiers in 1934 'n volkskongres oor die armlankevraagstuk in Kimberley gehou het. Die getal armes het steeds bly toeneem en teen 1938 was daar meer as 400 000 arm wit mense.¹¹⁴

Sanlam en die amptenare het hulle vereenselwig met die nood waarin Afrikaners verkeer het. In die voorsittersrede in Desember 1938 is byvoorbeeld gemeld dat daar besorgdheid was oor die toestand van 'n groot gedeelte van "ons volk".¹¹⁵ Persoonlike ervarings van personeellede oor die probleme onder Afrikaners is ook aangeteken, soos die amptenaar wat vertel het van sy mense wat armoede, droogtes en depressie ervaar het. Hulle moes hul plase verlaat om 'n heenkome in die stad te vind. Hy het aangevoer dat hy lede van sy volk met biddende hande voor die hekke van fabriek en maatskappye sien staan het. Hulle het om werk gesmeek.¹¹⁶

Dié armoede en ekonomiese agterstand van die Afrikaners het aanleiding gegee tot die Eerste Ekonomiese Volkskongres in 1939 waar besluit is om alle Afrikaners te mobiliseer ter bevordering van veral hul ekonomiese belange. Voorts is gestreef na die volk se ekonomiese selfstandigwording en om die Afrikanerarbeider organies by die volkslewe in te skakel. Ter bevordering hiervan is die grondslag gelê vir die stigting van 'n finansieringshuis (Federale Volksbeleggings) en 'n sakekamer (Afrikaanse Handelsinstituut).¹¹⁷ Die Reddingsdaadbond (RDB) is in die lewe geroep ter bevordering van die ekonomiese vooruitgang van die Afrikaners. Dit sou gedoen word deur die mobilisering van Afrikanerkapitaal vir belegging in Afrikanersake.¹¹⁸ Die kapitalisme moes in diens van die Afrikanervolk

¹¹² Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 304-305. Vergelyk ook: G Verhoef, "Die Afrikaner se toetreding tot die Suid-Afrikaanse ekonomie", *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 46:3 (September 2006), 381-391.

¹¹³ H Giliomee, "'n "Gesuiwerde" nasionalisme", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 298; D Joubert, *Toe Witmense Arm Was* (Kaapstad: Tafelberg, 1972), 26-53.

¹¹⁴ SA, 6/1/1/8, Volksake: brief Reddingsdaadfonds (Afdeling Kaapland) - Tinie Louw (04/11/1941).

¹¹⁵ SA, 5/2/1, Jaarverslae en –vergaderings: 07/12/1938.

¹¹⁶ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Br – Del: Korrespondensie JA Delport.

¹¹⁷ WJ Bezuidenhout, *Dr. Tinie Louw – 'n Kykie in die Ekonomiese Geskiedenis van die Afrikaner* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1969), 94-95.

¹¹⁸ Murray, "Van die Pakt tot die begin van apartheid", 260.

aangewend word en die armes sou gered word deur Afrikaners wat werksgeleenthede aan hulle sou bied.¹¹⁹ Die doelwit van die bond was om Afrikaners in die ekonomie op te neem, om hul spaargeld te mobiliseer en om hul koopkrag ten opsigte van Afrikanerondernemings te bevorder.¹²⁰ Dié ontwikkeling van Afrikanerkapitaal in wisselwerking met ideologie, klas en ekonomiese belang is as volkskapitalisme beskryf.¹²¹

Sanlam was deur middel van Tinie Louw, in daardie stadium mede-hoofbestuurder en aktuaris van die maatskappy, ten nouste betrokke by die kongres,¹²² onder meer wat die reëlings daarvan betref. Tydens die kongres het Louw gepraat oor die aanwending van die kapitaal- en die spaarkrag van die Afrikaner. Die kongres het die taak van die stigting van die finansieringsmaatskappy aan Louw en Sanlam opgedra. Louw is ook aangewys as een van die kuratore van die Reddingsdaadfonds¹²³ deur middel waarvan geld vir Afrikaneropheffing ingesamel is.¹²⁴ Hierdeur het die maatskappy sy volle steun aan die ekonomiese bemagtigingsinisiatiewe vir Afrikaners gebied.

Sanlam het die insameling van bydraes tot die Reddingsdaadfonds in kantoorure onder personeellede toegelaat.¹²⁵ Dit toon dat die inisiatiewe om die fonds te versterk amptelike ondersteuning van die maatskappy ontvang het. Die amptenare kon hul bydrae in 'n kollektebussie plaas en hulle het kwitansies ontvang. Die maatskappy het die fonds verder ondersteun deur personeellede toe te laat om van die Reddingsdaadseëls te koop wat op amptelike korrespondensie gebruik is. Die bond het die bestuur en personeel van die maatskappy op 27 Junie 1939 bedank vir hul bydrae tot "hierdie groot volksaak".¹²⁶ Twee jaar later het die bond aangevoer dat die Afrikanervolk Sanlam eer vir die groot reddingswerk.¹²⁷

Die maatskappy en die personeel het die ondersteuning in die veertigerjare voortgesit. In 1946 is aangeteken dat insamelbussies geplaas is by die tafels waar die maandelikse salarisse uitbetaal is. Amptenare kon enige bydrae daarin plaas. Personeellede is egter nie verplig om by te dra nie. 'n Beroep is ook gedoen om aftrekfasiliteite vir bydraes tot die fonds aan binnepersoneellede toe te

¹¹⁹ Giliomee, "'n "Gesuiwerde" nasionalisme", 304.

¹²⁰ SA, 3685, Reddingsdaadfonds: "Hulle was ook ons: 'n Nuwe reddingsdaadbond vir die Afrikaanse armes?"

¹²¹ D O'Meara, *Volkskapitalisme: class, capital and ideology in the development of Afrikaner nationalism* (Cambridge: Cambridge University Press, 1983), 220-243.

¹²² Verhoef, "Suid-Afrika se ekonomie in die 20ste eeu", 464.

¹²³ Bezuidenhout, *Dr. Tinie Louw – 'n Kykie in die Ekonomiese Geskiedenis van die Afrikaner*, 66, 74-75.

¹²⁴ SA, 3685, Reddingsdaadfonds: "Hulle was ook ons: 'n Nuwe reddingsdaadbond vir die Afrikaanse armes?"

¹²⁵ SA, 6/1/1/8, Volksake: "Persone wat gewillig is om elke maand iets aan die Reddingsdaadbond te gee".

¹²⁶ Ibid., brief Reddingsdaadfonds (Afdeling Kaapland) - Tinie Louw (04/02/1941).

¹²⁷ Ibid., brief Reddingsdaadfonds (Afdeling Kaapland) - Tinie Louw (04/11/1941).

staan. Dit is nie bekend of dit wel toegestaan is nie. 'n Sanlam-personeellid, AJ Liebenberg, was aktief by die Reddingsdaadbond betrokke deur in die bestuur van die Kaapstadse tak daarvan te dien.¹²⁸

Die personeel het ook die kans gekry om die Helpmekaar-Studiefonds¹²⁹ te ondersteun. Dié fonds het ontstaan uit die Helpmekaarvereniging wat na die Rebelle van 1914-15 gestig is om rebelle en hul gesinne van ekonomiese ondergang te red en nadat 'n surplus oorgebly het, aangewend is om jong Afrikaners finansiëel in hul onderwys en opvoeding by te staan.¹³⁰ Sanlam se ondersteuning van die fonds was geleë daarin dat die sukses van die vereniging ook gegrond was op die idee van 'n versekeringsmaatskappy wat die mobilisering van klein hoeveelhede Afrikanerkapitaal gestimuleer het.¹³¹ MG Swart, personeelbestuurder, het verklaar dat dit nie dikwels gebeur het dat die maatskappy 'n kollektelys amptelik onder die personeel sirkuleer nie. Omdat die maatskappy egter gemeen het dat die Helpmekaar-Studiefonds so 'n lofwaardige strewe gehad het, is 'n uitsondering gemaak. Swart het 'n beroep op die personeel gedoen om deel te neem aan 'n groot saak wat die meeste van hulle seker na aan die hart gelê het. Die bydraes sou einde Augustus 1963 van salarisse afgetrek word.¹³² Die maatskappy het dus die fonds in belang van die Afrikanervolk ondersteun en amptenare aangemoedig om geldelik by te dra.

Sanlam het ook regstreeks bygedra tot die ekonomiese opheffing van die Afrikaner met die aanstelling van duisende wit Afrikaanssprekendes, in baie gevalle behoeftiges. Nie net is aan laasgenoemdes skoolbeurse toegestaan nie, maar is hulle in Sanlam opgelei en ruim hulp en bystand is aan hulle verleen om universiteitsbeurse te bekom. Inligting oor Sanlam-beurshouers verskyn gereeld in die personeelblad. In 1961 is byvoorbeeld aan ses voornemende personeellede universiteitsbeurse toegeken.¹³³ Personeellede kon op kantoor in verskeie rigtings spesialiseer. In 'n reklame-plakkaat is aangevoer dat daar in Sanlam 'n loopbaan vir elke vakrigting was – van aktuariële en kliëntediens tot beleggingsnavorsing en kantoorbestuur (Illustrasie 3.9).¹³⁴ Die personeel kon 'n goeie bestaan voer danksy onder meer die mediese fonds en behuisingsubsidies van die maatskappy.

¹²⁸ Ibid., brief aktuaris – raad "Insake: Bydraes aan die Reddingsdaadbond" (09/04/1946).

¹²⁹ MCE van Schoor, "Die Vrystaatse Helpmekaar – Die ontstaan van die Helpmekaar-beweging in Suid-Afrika en sy besondere ontwikkeling in die Oranje-Vrystaat" (Feesblad, 1960), 4-5; *Die Burger*, 23/10/1962, "Oom Japie Helpmekaar met borsbeeld gedenk"; *Die Burger*, 12/11/1962, "Meer as Redding; Nuwe Gees is Gebore".

¹³⁰ A Ehlers, "The Helpmekaar: Rescuing the 'volk' through reading, writing and arithmetic, c. 1916 – c. 1965", *Historia*, 60:2 (November 2015), 87-108.

¹³¹ Koen, "Sanlam tussen twee wêreldoorloë – Sy stigting, groei en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner 1918-1939", 23.

¹³² SA, 6/1/1/8, Volksake: brief MG Swart, personeelbestuurder - WJ Bezuidenhout (24/07/1963).

¹³³ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/03/1961, 6-7.

¹³⁴ SA, Plakkaatversameling.

Die kenmerke van die Afrikaners se strewe na ekonomiese bemagtiging is dus ook in Sanlam weerspieël. Dit word onomwonde bevestig deur Tinie Louw wat namens Sanlam die Reddingsdaadbond beskryf het as die Afrikanervolk se magtigste beweging. Die werk van die bond was 'n eerlike en onbaatsugtige volksdiens, het hy gemeld.¹³⁵ Daarby is Sanlam se sterk omarming van die bond bevestig met 'n brief waarin die Direksie in kennis gestel is dat dit daadwerlik in die personeelblad onder die amptenare se aandag gebring sou word.¹³⁶ Dit is ook in die organisasiekultuur vasgelê omdat die amptenare in kantoortyd daarvoor ingelig is en van hulle dit volmondig ondersteun het met geldelike bydraes. Die maatskappy het danksy een van sy doelwitte om werksgeleenthede vir veral Afrikaners te skep¹³⁷ self bygedra om duisende Afrikaners as personelede ekonomies te bemagtig. Ekonomiese bemagtiging was dus deel van Sanlam en die personeel se bestaan en 'n boublok van die maatskappy. Dit was 'n regstreekse weerspieëling van die volksaksies om hulself uit ellende op te hef.

Godsdienste: amptenare in gebed en gemeentedienste

Die kerk en dus die godsdienste was die sluitsteen van Afrikaners se identiteit en nasionale gevoel. Eerste Minister Malan het in dié verband geglo dat die kerk net soos die NP moes help om die taal en die gemeenskap te bewaar. Die Nederduitse Gereformeerde Kerk (NG Kerk), die Protestantse denominasie waaraan die meeste Afrikaners behoort het, is beskou as 'n belangrikste instelling in die Afrikanergemeenskap en die waarborg van hul nasionaliteit.¹³⁸ Afrikaners het nasionalisme as heilig beskou omdat die volk sy bestaan slegs aan God te danke gehad het.¹³⁹

Sanlam se band met die Christendom is reeds in die eerste uitgawe van *Die Sanlam-Fakkel* in 1932 bevestig met die aanwesigheid van 'n kruisvaarder in die maatskappy se embleem. Die kruisvaarder ry met sy fakkel van verligting omhoog as simbool van die maatskappy se personeel wat met polisse vertroosting gebring het aan duisende huisgesinne in hul uur van nood en droefheid¹⁴⁰ (Illustrasie 3.10). Dit verwys na die Europese kruisvaarders wat van 1096 tot 1291 Palestina met geweld van

¹³⁵ SA, MS Louw: "Geldbelegging", RDB-voorligtingsreeks no. 4, 14-15 (Johannesburg: Voortrekkerpers, 1943); SA, 6/1/1/8, Volksake: koevert gemerk "Reddingsdaadbond".

¹³⁶ Ibid., brief aktuaris – raad "Insake: Bydraes aan die Reddingsdaadbond" (09/04/1946).

¹³⁷ Koen, "Sanlam tussen twee wêreldoorloë – Sy stigting, groei en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner 1918-1939", 84.

¹³⁸ HJ Brits, "n Postmoderne beskouing oor die teologiese legitimering van apartheid met verwysing na die veertigerjare van die vorige eeu", *Nederduitse Gereformeerde Teologiese Tydskrif*, 47:1&2 (Maart/Junie 2006), 40-49; Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 335-337.

¹³⁹ Koorts, *DF Malan en die opkoms van Afrikaner-nasionalisme*, 84. Vergelyk ook: J Degenaar, "Philosophical Roots of Nationalism", in *Church and Nationalism in South Africa*, 25-26; TD Moodie, *The Rise of Afrikanerdom: Power, Apartheid and the Afrikaner Civil Religion* (University of California Press, 1975).

¹⁴⁰ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/12/1932, 2.

Moslem-oorheersing wou bevry het.¹⁴¹ Dit is 'n voorbeeld van die algemene neiging by Afrikaners van die tyd en vroeër om hul bestaan in Bybelse terme te verwoord en te ervaar. In Sanlam is 'n voorbeeld in dié verband 'n berig onder die opskrif "Bybel keur versekering goed".¹⁴² Daarin is onder meer aangevoer dat wanneer Sanlam ná 'n polishouer se dood die polis uitbetaal hy ook 'n positiewe godsdienstige daad verrig om die vaderlose en die weduwee in hul nood te besoek. Dit is 'n verwysing na die hoofstuk Jakobus in Die Bybel.¹⁴³

Afrikaners van die tyd het hul geskiedenis ingeklee as synde deel van 'n uitverkore volk¹⁴⁴ in Bybelse terme. 'n Voorbeeld in Sanlam is 'n brief in 1965 van 'n personeellid waarin aangevoer is dat die Here Sanlam bygestaan en kragtig laat groei het.¹⁴⁵ Voorts is sommige Sanlam-amptenare by Godsvoorsiening betrek. Tinie Louw is in 'n huldeblyk bestempel as 'n Godgawe aan die Afrikanervolk.¹⁴⁶ Die Afrikanerdeelgenootskap aan die Christendom is in Sanlam weerspieël met die volmondige ondersteuning en aanmoediging van godsdiensoefening. 'n Senior amptenaar het vir die steeds toenemende getal jong mans en vroue van die platteland wat in die veertigerjare by die maatskappy in diens getree het in die middagpouse 'n diens deur 'n predikant gereël. Dit het gelei tot die stigting van 'n Christelike Vereniging op 18 September 1947. Die vereniging het elke 14 dae vergader en die personeelblad het maandeliks 'n opsomming van een van die praatjies geplaas. Dit het volgens 'n berig in die personeelblad 'n heilsame invloed op die lewe van Sanlam se jongmense gehad wat seker menige ouer tot diepe dankbaarheid sou gestem het.¹⁴⁷

Die NG Kerk se statuur as die grootste kerk onder Afrikaners¹⁴⁸ het ook in Sanlam weerklank gevind. Die talle berigte en foto's in die personeelblad dui aan dat amptenare 'n sterk band met dié kerk gehad het. In 1954 is byvoorbeeld in dié verband bekend gemaak dat die afdeling Agentesake goed verteenwoordig was in die kerkraad van Bellville. Dié kerklike band is in Oktober 1966 verstewig toe die NG Gemeente Bellville-Strandweg van die gemeente Bellville-Oos afgestig is met 750 lidmate wat grotendeels Hoofkantoor-personeellede was. Dit is as 'n eie gemeente vir Sanlammers beskryf. Die

¹⁴¹ Marr, *A History of the World*, 192-193, 227, 381, 236-238.

¹⁴² SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/05/1965, 14.

¹⁴³ Jakobus 1:27: "Suiwer en onbevleete godsdiensoefening vir God ons Vader is dat ons weeskinderen en weduwees in hulle swaarkry versorg [...]" – *Die Bybel, Nuwe Lewende Vertaling*, 1983.

¹⁴⁴ A Bailey, "Die herdenking en betekenis van die Gelofte van 16 Desember 1838 (1838 tot 1994)", *SA Tydskrif vir Kultuurgeskiedenis*, 20:2 (November 2006).

¹⁴⁵ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Br – Del: brief JA Delpont, bestuurder - JA Vorster, produksiebestuurder, Administratief (11/06/1965).

¹⁴⁶ SA, *Die Fakkel*, 09/03/1979, 1.

¹⁴⁷ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/06/1948, 9; SA, 6/1/1/1, Manuskripte WJB: Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 20, "Die na-oorlogse jare", 6.

¹⁴⁸ Brits, 'n Postmoderne beskouing oor die teologiese legitimering van apartheid met verwysing na die veertigerjare van die vorige eeu", 40-49; Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 335-337.

maatskappy het die CR Louw Teater in Hoofkantoor vir eredienste beskikbaar gestel totdat die gemeente oor 'n eie kerkgebou sou beskik het. Sondagskoolklasse is in die teater en melksalon gehou en weeklikse bidure en KJV-byeenkomste in 'n klein saaltjie. Die kerk se eerste erediens is op 20 November 1966 in die teater gehou. Die eerste doopdiens was op 11 Desember 1966 in die teater en vier babas is gedoop.¹⁴⁹ Die maatskappy het dus die gemeente heelhartig ondersteun deur die Hoofkantoor vir hul bedrywighede oop te stel. Die Hoofkantoorgebou het dus as 'n NG Kerk-gebou gedien. So is die amptenare se organisasiekultuur uitgebrei met godsdienstebeoefening by die werksplek.

Die nuwe gemeente het die maatskappy bedank vir alles wat hy vir hul geliefde kerk gedoen en beteken het. Op 9 Junie 1968 is 'n dankdiens in Sanlam se kafeteria gehou vir die bydraes wat ekonomiese instellings, besonderlik Sanlam, aan die land, volk en kerk gelewer het. Aangesien dié dankbetuiging in die personeelblad verskyn het, was die maatskappy dus heel geneë om sy blootstelling aan die godsdienste te openbaar. Die bouery aan die gemeente se kerk het einde 1968 begin. Illustrasie 3.11 toon die gemeentelede by die eerste sooismit met die Hoofkantoor in die agtergrond.¹⁵⁰ Sanlam-werkers het die bedrywighede van die kerk totaal oorheers. In 'n stadium was 35 van die 39 diakens amptenare van die maatskappy. Tagtig persent van die mense wat in die kerk getrou het, het 'n verbintenis met Sanlam gehad. Sanlam-amptenare het hul sak geskud vir die kerk. In die tien jaar tot 1991 het hulle meer as 'n kwartmiljoen rand tot die kerk se totale inkomste van R384 000 bygedra. Die mees senior amptenaar, Pierre Steyn, adjunkvoorsitter en uitvoerende hoof, het tydens die gemeente se kwarteeufees in Oktober 1991 'n toespraak in die kerk gehou en gesê dat die bande van Sanlam en die gemeente van die begin af baie nou verweef was.¹⁵¹

Die Afrikaners se godsdienste sin het dus ook op Sanlam en sy personeel afgeskyn. Dit was ook 'n boublok van Sanlam en sy personeel aangesien dit so 'n prominente rol in die maatskappy gespeel het met die volle goedkeuring van die bestuur. Die voorblad van die personeelblad is byvoorbeeld in 1984 aan die Christendom gewy met 'n Kersfees-illustrasie en –boodskap.¹⁵² In Februarie 1985 is in 'n berig met die opskrif "Gee groter ruimte aan Christus" daarop gewys dat gereelde byeenkomste vir Christene elke derde Woensdagmiddag van die maand in Sanlam plaasgevind het. Die doel hiervan was om saam te leer hoe om groter ruimte aan Christus te gee, ook in die uitvoering van die dagtaak.¹⁵³

¹⁴⁹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/01/1954, 15, *Die Fakkel*, 01/06/1967, 5; Kwarteeufeesblad, NG gemeente Bellville-Strandweg (08/1991).

¹⁵⁰ SA, *Vir U Inligting*, 10/05/1968, 90, 14/06/1968, 107, *Die Fakkel*, 01/02/1967, 13, 01/11/1968, 12.

¹⁵¹ SA, *Die Fakkel*, 19/10/1979, 4, 31/03/1983, 1; Kwarteeufeesblad, NG gemeente Bellville-Strandweg, (08/1991); SA, *Fakkel*, 08/03/1991, 1.

¹⁵² SA, *Die Fakkel*, 21/12/1984, 1.

¹⁵³ Ibid., 15/02/1985, 2.

Godsdiens as deel van die personeel se organisasiekultuur is verder vasgelê met byvoorbeeld die hoofbestuur se besluit dat geen sport op Sondae op Sanlamhof toegelaat is nie.¹⁵⁴ Sanlam se Christene wat hul geloof in die werksplek wou uiteleef, is deur die organisasie Handel- en Nywerheidsbediening betrek om te verseker dat 'n Christelike kultuur en leefwyse vir hulle moontlik was.¹⁵⁵ Hulle kon hul geloof inderdaad in die maatskappy uiteleef, want 'n groep Christene het 'n gebedsketting vir voorbidding op kantoor gevorm.¹⁵⁶ Die maatskappy se regstreekse optrede ter bevordering van die Christendom – byvoorbeeld met die skenking van R10 000 aan die Suid-Afrikaanse Bybelgenootskap¹⁵⁷ – dui aan hoe sterk godsdiens as 'n boublok beskou is.

3.3 Militarisering: Tweede Wêreldoorlog tot totale aanslag

Twee militêre tydvakke sedert Sanlam se stigting het in die 20ste eeu Suid-Afrikaners se lewens beïnvloed. Die eerste tydvak was van 1939 tot 1945 toe miljoene mense by die Tweede Wêreldoorlog betrek is.¹⁵⁸ Duisende Suid-Afrikaners was by dié vyandelikhede betrokke.¹⁵⁹ Die tweede tydvak het vanaf die sestigerjare gestrek toe die wit Suid-Afrikaanse owerheid begin het met optrede teen die militêre aanslag van swart opposisie. Dit het daartoe gelei dat die Suid-Afrikaanse gemeenskap gemilitariseer is.¹⁶⁰ In hierdie afdeling word ondersoek wat die effek was van die militarisering op Afrikaners – in dié geval Sanlam en sy amptenare – en hoe hulle daarop gereageer het. In dié ontleding word hul politieke en ideologiese posisie blootgelê asook die organisasiekultuur.

Die Tweede Wêreldoorlog, die dodelikste konflik in die mensdom se geskiedenis, het volgens die algemeen aanvaarde siening op 1 September 1939 begin toe Duitsland Pole binnegeval het. Frankryk en die Verenigde Koninkryk het as gevolg hiervan oorlog teen Duitsland verklaar. Uiteindelik is die meeste lande ter wêreld betrek by die twee militêre alliansies, die Geallieerdes en die Spilmoondhede. Miljoene mense is dood in die oorlog wat in September 1945 beëindig is.¹⁶¹

¹⁵⁴ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: Notuleboek 1985-1989, Notule 26/04/1988.

¹⁵⁵ SA, *Sanlammer*, 07/02/1992, 4A.

¹⁵⁶ Ibid., 15/09/1995, 6.

¹⁵⁷ SA, *Die Fakkel*, 13/02/1987, 2.

¹⁵⁸ Marr, *A History of the World*, 470,494-503,518; W Murray & AR Millett, *A War to be Won - fighting the Second World War* (London: Belknap Press, 2000), 575-576; M Wright (Ed.), *The World at Arms* (London: The Reader's Digest Association, 1989), 455-465.

¹⁵⁹ Wright (Ed.), *The World at Arms*, 223-228.

¹⁶⁰ R Warwick, "White South Africa and Defence 1960-1968: Militarization, Threat Perceptions and Counter Strategies" (DPhil thesis, University of Cape Town, 2009), 287-334.

¹⁶¹ Marr, *A History of the World*, 470,494-503,518.

Die kwessie of Suid-Afrika by die oorlog betrokke moes raak, spruit uit die politieke stryd wat na Uniewording in 1910 tussen hoofsaaklik Engelssprekende Suid-Afrikaanse ondersteuners van die Britse Ryk en Afrikanernasionaliste ontstaan het. Eersgenoemdes het grootliks die SAP ondersteun en laasgenoemdes in 'n groot mate die NP. Die twee partye is in 1933 weens ekonomiese probleme in die VP verenig, onder meer ook om die twee wit gemeenskappe saam te snoer. Baie Afrikaners het dit ondersteun en by die VP aangesluit. Die Afrikanerleier Malan was egter hierteen gekant omdat hy geglo het die samesmelting van die NP en die SAP was onwys. Hy het daarom die leier van die Gesuiwerde Nasionale Party geword. Suid-Afrika se betrokkenheid by die oorlog is net na die begin daarvan in die Suid-Afrikaanse parlement bespreek. Hertzog, gesteun deur Malan, het voorgestel dat Suid-Afrika neutraal bly en Smuts was ten gunste van deelname. Hertzog se voorstel is met 80 stemme teen 67 verwerp, Smuts het premier geword en Suid-Afrika die oorlog ingelei. Van Hertzog se volgelingen het daarna die Afrikanerparty gestig uit protes teen Suid-Afrika se oorlogsdeelname. Diepe verdeeldheid het dus tussen wit Suid-Afrikaners oor die oorlogsbetrokkenheid bestaan.¹⁶²

Die verdeeldheid is ook regstreeks in Sanlam se Direksie weerspieël. Ernstige botsings oor standpunte ten opsigte van die oorlog het tussen die Direksielede Eric Louw, 'n volksraadslid van die NP, en JFJ (Hans) van Rensburg van die OB plaasgevind. Dit het tot groot spanning in die Direksie gelei.¹⁶³ Dié verdeling word duidelik geïllustreer met 'n stemming op die Direksievergadering van 18 Maart 1942. Die stemming het gevolg nadat Van Rensburg vier agtereenvolgende gewone Direksievergaderings sonder skriftelike verlov nie bygewoon het nie en dat sy Direksiesetel as gevolg daarvan vakant was. 'n Voorstel dat Van Rensburg weer in sy setel aangestel moes word, is met vyf stemme teen drie aanvaar.¹⁶⁴ Dit illustreer dat die verdeling in Afrikanergeleedere oor deelname aan die oorlog tot in die hart van Sanlam – die Direksie – weerklank gevind het. Die onenigheid moet beskou word as waarskynlik die vernaamste rede waarom Sanlam van die begin af 'n neutrale houding jeens die oorlog ingeneem het. Die neutraliteit was ook op sakebeginsels gegrond omdat Sanlam vir besigheid na alle wit Suid-Afrikaners uitgereik het. Die maatskappy wou nie in die mark geag word as ondersteunend van 'n sekere politieke party of standpunt nie.¹⁶⁵

Die maatskappy se standpunt van neutraliteit is deeglik onder die amptenare se aandag gebring. 'n Kennisgewing in dié verband in Julie 1940 lui onder meer dat Sanlam slegs bestaan het vir die

¹⁶² D Joubert, *Oorlogsverklaring 1939 – Drama in die Volksraad* (Kaapstad: Tafelberg, 1972), 12-93; GD Scholtz, *Hertzog en Smuts en die Britse Ryk* (Kaapstad: Tafelberg, 1975), 127-131; Van Wyk, *Vyf dae: Oorlogskrisis van 1939 – 'n spanningsverhaal uit SA se geskiedenis*, 93-126. Vergelyk ook: A Grundlingh, "The King's Afrikaners? Enlistment and ethnic identity in the Union of South Africa's Defence Force during the Second World War, 1939-1945", *The Journal of African History*, 40:3 (Maart 1999), 351-365.

¹⁶³ Koen, "Sanlam tussen twee wêreldoorloë – Sy stigting, groei en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner 1918-1939", 302; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/09/1939, 10-11, 01/10/1966, 3.

¹⁶⁴ SA, SDN, 18/03/1942.

¹⁶⁵ Halleen, "From Life Insurance to Financial Services: A Hystorical Analysis of Sanlam's Client Base, 1918-2004", 97.

behartiging van die Suid-Afrikaanse belange op ekonomiese gebied. Elke amptenaar se politieke oortuiging was sy of haar eie saak en die maatskappy het hom nie daarby ingelaat nie. Die maatskappy se siening oor politieke deelneming het die amptenare se organisasiekultuur op kantoor en daarbuite beïnvloed. Hulle mag nie gesprekke van 'n politieke aard in werksure gevoer asook aktief aan die politiek deelgeneem het nie. Laasgenoemde verbod is ingestel omdat politiek en besigheid volgens die maatskappy nou maar eenmaal nie saamgewerk het nie. Amptenare is versoek om hulle by hul werk te bepaal en die politiek te laat staan.¹⁶⁶

Amptenare kon wel hul burgerlike reg uitgeoefen het om lede van politieke partye of organisasies te wees en om vergaderings daarvan by te woon. Hulle mag egter nie sonder die skriftelike verloop van die Direksie lede gewees het van plaaslike openbare liggame soos afdelingsrade, munisipale rade en skoolrade nie. Voorts is daar ook van die personeel verwag dat hulle in hul algemene gedrag en omwandeling, buite sowel as binne kantoorure, hulle van alle uittartende houdings of andersins aanstootlike handeling teenoor andersdenkendes sou weerhou het. Die politieke verbod van die Direksie op amptenare was inkonsekwent as in gedagte gehou word dat sommige Direkteure aktief aan die politiek deelgeneem het.

Die personeel is deeglik oor die begin van die oorlog en die erns daarvan ingelig. Hulle is op 5 September 1939 – 'n dag na die begin – in 'n hoofberig in die personeelblad met die opskrif "Die storm bars los!" ingelig dat die gebeure van die vorige paar dae tot die gevreesde uiterste gelei het. Wat eers net 'n plaaslike geskil tussen twee lande was, het met versnelde pas reeds 'n groot deel van Europa ingesleep in 'n oorlogsramp wat welig spoedig sou kon uitbrei na ander dele.

Geen amptelike lys van Sanlam-personeellede wat by die oorlog betrokke was, is in die navorsing opgespoor nie, maar ontleding van die dokumentasie dui daarop dat minstens tien aktief oorlogsdienste verrig het. In die eerste verwysing na personeel se betrokkenheid by die oorlog is aangevoer dat die Hoofkantoor-amptenare van 1 Oktober 1939 tot 30 September 1940 van 118 tot 111 verminder het. Vier van die amptenare wat die diens verlaat het, het by die weermag aangesluit. In 1940 was ses personeellede op aktiewe diens. Hulle was DJ Marais, DF Barnard, JA van Zyl, OA Botes, EG Kilpert en WJ Wessels. In ander dokumentasie is die name van nog drie personeellede – van wie een 'n vrou – opgespoor wat militêre diens gedoen het. Hulle was Dirk Prins, BW Auret en Iris de Ville.¹⁶⁷ Laasgenoemde in militêre diens is 'n weerspieëling van vroue wat in daardie tyd aktief in die Suid-Afrikaanse Weermag betrokke was.¹⁶⁸

¹⁶⁶ SA, 4/20/1, Geskiedkundige Instruksies: "Kennisgewing aan die staf" (279); SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/10/1940, 2; SA, SDN, 16/06/1943.

¹⁶⁷ SA, SDN, 19/06/1940; SA, SDBN, 11/07/1940, 22/08/1940, 17/10/1940.

¹⁶⁸ HJ Martin & ND Orpen, *South Africa at War – Military and Industrial Organization and Operations in connection with the conduct of War, 1939-1945* (Cape Town: Purnell, 1979), 285-295.

Die eerste en enigste ongeval van 'n stafflid van Sanlam in die oorlog wat in die personeelblad vermeld is, is dié van Frans Carstens wat op 10 Junie 1944 in Italië gesneuwel het.¹⁶⁹ Slegs 'n berig oor sy dood sonder 'n foto van hom het in die personeelblad verskyn. Die skrywer het die foto van Carstens in Illustrasie 3.12A gekopieer van 'n foto van die maatskappy se eerste rugbyspan in 1937 wat in 1951 gepubliseer is. Die naam "F. Carstens" met 'n †-teken daarnaas verskyn in die onderskrif.¹⁷⁰ In die lig van die voorafgaande kan met redelike sekerheid aanvaar word dat dit 'n foto van Carstens is. Die personeellede wat dus ten tyde van die Tweede Wêreldoorlog aktiewe militêre diens gedoen het, was DJ Marais, DF Barnard, JA van Zyl, OA Botes, EG Kilpert, WJ Wessels, Dirk Prins, BW Auret, Iris de Ville en Frans Carstens. Persoonlike besonderhede van Marais, Botes, Prins, Auret, De Ville en Carstens is opgespoor en dit is opgeneem in Illustrasie 3.12C. Buiten die voorafvermeldes was twee swart amptenare ook by die oorlog betrokke, maar dit is nie bekend of hulle toe al in Sanlam se diens was nie. Een van hulle was Leslie Willie, 'n kelner by Hoofkantoor en volgens die berig waarskynlik die enigste bruin polisieerservis wat in daardie stadium in Sanlam se diens was. Hy het in die oorlog meer as drie jaar in die Midde-Ooste diens gedoen (Illustrasie 3.12B). Die tweede was Dinga Leeuw, 'n skoonmaker by die Sanlamsentrum, Bloemfontein. Hy het in Egipte as 'n beuelblaser gedien.¹⁷¹ Die betrokkenheid van Suid-Afrikaanse swart burgers in die Suid-Afrikaanse oorlogsbedrywighede¹⁷² is dus ook in Sanlam weerspieël.

Terwyl Sanlam neutraal jeens die oorlog gestaan het en geen amptelike lys bestaan van amptenare wat aan die oorlog deelgeneem het nie, het die konkurrent Old Mutual die oorlogspoging volmondig ondersteun en eer betoon aan sy personeellede wat betrokke was. Teenoor Sanlam se waarskynlike getal van tien deelnemers het meer as 300 amptenare van Old Mutual in die oorlog diens gedoen. 'n Muurplaat met hul name is by die maatskappy se hoofkantoor aangebring, onder andere die 19 wat gesneuwel het.¹⁷³ Die voorafgaande is 'n aanduiding van die skerp politieke verdelingslyne wat onder wit Suid-Afrikaners geheers het, ook tussen maatskappye. Terwyl in Old Mutual, wat grootliks deur Engelssprekende kliënte ondersteun is, 'n positiewe kultuur jeens die oorlog geskep is, is die deelname van Sanlam se personeel grootliks in die maatskappy doodgeswyg en was daar 'n kultuur van nie-betrokkenheid.

In 1942 het die maatskappy se houding jeens militêre diens en waarskynlik ook die oorlogsbetrokkenheid verander van neutraliteit in 'n mate van teenkanting. Van Rensburg se

¹⁶⁹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/12/1951, 23, 01/08/1944, 11; SA, SDBN, 04/04/1935.

¹⁷⁰ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/12/1951.

¹⁷¹ SA, *Die Fakkel*, 11/01/1974, 4, 08/04/1981, 2.

¹⁷² Martin & Orpen, *South Africa at War – Military and Industrial Organization and Operations in connection with the conduct of War, 1939-1945*, 72-83.

¹⁷³ P Brooke Simons, *Old Mutual 1845-1995* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1995), 137.

aanwysing as leier van die OB¹⁷⁴ die vorige jaar kon 'n rol in die verandering gespeel het. Daar is byvoorbeeld besluit om militêre verlof van vier uur per week toe te staan mits dit nie inbreuk sou maak op die diens wat die betrokke amptenare in die maatskappy verrig het nie. Voorts is besluit om die rekrutering van amptenare op kantoor te verbied. Nog 'n aanduiding van die veranderde houding is die feit dat die maatskappy aan die einde van 1942 'n bedrag toegestaan het vir Kerspakkies aan Vrystaatse geïnterneerdes.¹⁷⁵ Laasgenoemdes was meestal Afrikaners wat deur die regering sonder verhoor in afsondering geplaas is vanweë hul vernet teen die oorlogspoging.¹⁷⁶

Sanlam-amptenare op kantoor is regstreeks deur die oorlog geraak, soos byvoorbeeld oor die besparing van skryfbehoeftes as gevolg van die skaarste aan papier weens die oorlogsomstandighede. Potlode, penpunte, uitveërs en so meer is net verskaf wanneer die verbruikte item getoon is. Voorts moes die binnekante van gebruikte koeverte vir aantekeninge aangewend word. Later is nog raad oor besparing gegee. Briewe moes kort en saaklik wees – een vel i.p.v. twee of drie. Die personeel het die gevolge van die oorlog ook buite die maatskappy ervaar. Ten opsigte van die petroltekort is aanbeveel dat plesier- of geriefsritte afgeskaf moes word. Sanlam se rugbyspelers is byvoorbeeld 'n dekade lank gekniehalter. Die rugbykompetisie vir maatskappye waaraan Sanlam ook deelgeneem het, is in 1940 weens die oorlog opgeskort en is eers weer in Julie 1950 hervat.¹⁷⁷

Vyftien jaar na die einde van die oorlog het 'n tragiese gebeurtenis ten opsigte van rasseverhoudinge in Suid-Afrika die sestigerjare ingelui toe die polisie op 21 Maart 1960 in die swart woonbuurt Sharpeville in die destydse Suid-Afrikaanse provinsie Transvaal 69 swart mense in protes teen die paswette doodgeskiet het. 'n Noodtoestand is daarna afgekondig en die volgende maand is die ANC onwettig verklaar. Die voorval het tot internasionale veroordeling gelei. Suid-Afrikaanse wit mense was verskrik.¹⁷⁸ Dié gevoel is regstreeks in Sanlam weerspieël deur 'n hoofberig in die personeelblad waarin verwys is na die gespannedheid en onsekerheid van Suid-Afrika se nasionale en internasionale politieke verhoudinge. Dit het die gedagtes van elke denkende witmens in die land oorheers. Personeel is aangeraai om te handhaaf en op te bou en toe te sien dat die erwe van hul vaders ook hul kinders se erwe sal bly. Hulle is ook aangemoedig om te veg vir wat hul eie is. Dit was uitsprake wat met Afrikanernasionalisme geassosieer is en die maatskappy het dit dus ondersteun. In dieselfde maand het die voorsitter na die noodtoestand en die spanning tussen rassegroepe in die

¹⁷⁴ A Venter, "Die politieke oortuigings van Hans van Rensburg (1898-1966): Kontinuiteit en verandering", *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 48:1 (2008), 41-57.

¹⁷⁵ SA, SDN, 15/07/1942; SA, SDBN, 30/04/1942, 17/12/1942.

¹⁷⁶ H Giliomee & B Mbenga, *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika* (Kaapstad: Tafelberg, 2007), 349.

¹⁷⁷ SA, 5/1/4, Sanlamwet: "Instruksie insake besparing van skryfbehoeftes"; SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 02/02/1942, 2, 01/05/1942, 1-2.

¹⁷⁸ Giliomee & Mbenga, *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika*, 334-335.

land verwys en aangevoer dat Suid-Afrika die vermoë gehad het om toestande te skep wat dit moontlik sou kon maak vir alle rasse om vreedsaam saam te woon.¹⁷⁹

Die spanning het regstreeks gelei tot die begin van die militarisering van die wit Suid-Afrikaanse gemeenskap in 1967 toe die regering wetgewing ten opsigte van verpligte militêre diensplig vir wit mans aanvaar het.¹⁸⁰ Talle jong mans het na skool hul militêre diensplig gedoen voordat hulle begin studeer of by maatskappye soos Sanlam begin werk het. Dit het saamgeval met verskeie gesprekke wat deur Sanlam se Debatsvereniging gereël is waarin die toekoms van wit mense in Suid-Afrika ter sprake gekom het. Een van die onderwerpe wat bespreek is, was "Die ondergang van blanke S.A. volg op die ondergang van blanke Rhodesië".¹⁸¹ Die destydse Rhodesië, 'n voormalige Britse kolonie, is in 1965 eensydig onafhanklik verklaar onder 'n wit minderheidsregering. Suid-Afrika het Rhodesië ondersteun teen globale druk om die beheer aan 'n swart meerderheidsregering af te staan.¹⁸² In September 1967 is debat gevoer oor "Verlig of Verkramp".¹⁸³ Dié terme is in 1966 deur WJ de Klerk geskep en verwys onderskeidelik na uitwaartse en isolasionistiese Afrikaners.¹⁸⁴ Verligtes was ten gunste van geleidelike veranderinge terwyl verkrampes apartheid wou behou.¹⁸⁵ Wit Suid-Afrikaners was verslae toe die Eerste Minister Hendrik Verwoerd op 6 September 1966 in die Volksraad, Kaapstad vermoor is.¹⁸⁶ Dié verslaentheid is drie dae later in Sanlam weerspieël toe die moord op die voorblad van die personeelblad aangekondig is met 'n foto van Verwoerd en 'n byskrif: "Ons Rou Oor Hom"¹⁸⁷ (Illustrasie 3.13). 'n Praktiese afskynsel van militarisering is in dié dekade in Sanlam ervaar toe identiteitskaarte vir die eerste keer aan personeellede uitgereik is waarmee hulle toegang tot Hoofkantoor kon verkry het (Illustrasie 3.14).¹⁸⁸ Beheer is sodoende uitgeoefen deurdat toegang beperk is.

Suid-Afrikaanse rasseverhoudinge is in Junie 1976 verder vertroebel toe polisie-optrede in Soweto naby Johannesburg teen betogende skoliere tot landwye gewelddadige protes gelei het.¹⁸⁹ Die

¹⁷⁹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/03/1961, 1-2; SA, 5/2/2, Voorsittersredes / Sekondantsredes 1918 – 1989 (1-70): "1960 – 42", "Jaarvergadering van Sanlam".

¹⁸⁰ Giliomee & Mbenga, *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika*, 349.

¹⁸¹ SA, *Vir U Inligting*, 27/05/1966, 153.

¹⁸² Du Pisani, "BJ Vorster en afsonderlike ontwikkeling", 356

¹⁸³ SA, *Vir U Inligting*, 22/09/1967, 172.

¹⁸⁴ JHP Serfontein, *Die verkrampde aanslag* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1970), 15.

¹⁸⁵ Giliomee & Mbenga, *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika*, 349.

¹⁸⁶ JJJ Scholtz, *Die Moord op Dr. Verwoerd* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1967), 19-36,47,80.

¹⁸⁷ SA, *Vir U Inligting*, 09/09/1966, 221.

¹⁸⁸ Ibid., 28/08/1964, 317.

¹⁸⁹ Du Pisani, "BJ Vorster en afsonderlike ontwikkeling", 340-341,362.

gebeure het tot die verdere beleg van wit Suid-Afrikaners gelei. Die militarisering van dié gemeenskap is opgeskerp met die staat se reaksie teen militante optrede. Die staat se optrede is as die totale strategie teen die totale aanslag beskryf. In dié strategie is alle staatsmiddele ingespan om die ANC te diskrediteer en om die mening van die swart meerderheid teen hulle te laat draai.¹⁹⁰ Dié gebeure in die land het regstreeks in Sanlam afgeskyn deurdat verskeie maatreëls ter beveiliging in die maande na die Soweto-opstand in die maatskappy ingestel is. Die fisieke beskerming van die Hoofkantoor was prioriteit nommer een, volgens 'n verslag oor gebeurlikheidsbeplanning weens stedelike onluste wat aan die Direksie voorgelê is. Die personeel is ingelig dat in die geval van onluste gedurende die dag alle uitgange onmiddellik gegrendel sou word. Die amptenare is versoek om normaalweg met hul werk voort te gaan en nie by die vensters saam te drom nie.

Spontane reaksie het gevolg op 'n omsendbrief waarin amptenare gevra is om snags te help met die bewaking van die Hoofkantoor. Dit was nadat die Minister van Justisie 'n beroep op ondernemings gedoen het om self na die veiligheid van hul eiendom om te sien. Die Hoofkantoorgebou is snags deur manlike amptenare volgens 'n skofstelsel bewaak. Die mans, wit klerklike personeel wat voorheen militêre diens gedoen het, het hul diens vrywillig aangebied en is teen die normale oortydtarief vergoed. Hulle is aangevoer deur personeellede met offisersrange. Hulle het in die gebou geslaap en Sanlam het kos aan hulle voorsien (Illustrasie 3.15A). Die wagdiens was van 7 nm. tot 7 vm. op weekdae en voltyds oor naweke. Die maatskappy het magtiging verkry om die mans met haelgewere toe te rus. Die bedoeling was dat hulle binne die gebou diens sou doen en enige indringer sou teenstaan. Die maatskappy het dus die staat se reaksie teen die aanslag volmondig ondersteun en die amptenare het meegedoen.¹⁹¹

Die werklikheid van 'n gemilitariseerde samelewing is prominent in Sanlam geïllustreer met die groot getal manlike amptenare wat vanaf die begin sewentigerjare by die Grensoorlog betrokke was. Die oorlog was vanaf die sestiger- tot die tagtigerjare aan die noordgrens van die destydse Suidwes-Afrika tussen Suid-Afrika aan die een kant en die South West Africa People's Organisation (SWAPO) en Kubaans-Angolese magte aan die ander kant.¹⁹² Sanlam-amptenare is gereeld oor die oorlog ingelig. So byvoorbeeld is bekend gemaak dat Sanlam geldelik tot die Suiderkruisfonds bygedra het. Dit was 'n fonds waardeur die Suid-Afrikaanse publiek geldelik en op ander wyses die Suid-Afrikaanse soldate ondersteun het.¹⁹³ Sanlam het dus die staat se militêre aksie onomwonde gesteun, ook finansiëel.

¹⁹⁰ DW Potgieter, *Total Onslaught – Apartheid's dirty tricks exposed* (Kaapstad: Zebra Press, 2007), 1x.

¹⁹¹ SA, S11, Sekerheid: memorandum adjunk-hoofbestuurder - Direksie (15/09/1976); SA, *Die Fakkell*, 17/09/1976, 2, 24/09/1976, 2.

¹⁹² L Scholtz, *Die SAW in die Grensoorlog 1966-1989* (Kaapstad: Tafelberg, 2013), 12-18; W Steenkamp, *Suid-Afrika se Grensoorlog 1966-1989* (Rivonia: Ashanti, 1990), 36-184.

¹⁹³ A van Heerden, "Die Suiderkruisfonds as moreelbouer in die Suid-Afrikaanse samelewing tydens die Grensoorlog, 1968-1990", *LitNet Akademies*, 12:1 (April 2015), 1-32; SA, *Die Fakkell*, 04/02/1972, 3.

Wit mense se onsekerheid oor hul toekoms is in die middel sewentigerjare in die maatskappy geïllustreer met 'n hoofberig in die personeelblad waarin verwys is na die hele land wat in daardie stadium vol berigte en gerugte was oor jong manne wat opgeroep sou word vir oorlogsdienste. In 'n ander berig is groete gestuur aan die maatskappy se meer as 20 amptenare wat skielik militêre dienste moes begin doen het.¹⁹⁴ Amptenare is ingelig oor hul kollegas se ervaring tydens die oorlog (Illustrasie 3.15B). In Oktober 1981 is verklaar dat dit 'n bron van trots vir Sanlam was dat altesame 181 lede van die binnepersoneel in daardie stadium in die weermag was. Hiermee wou Sanlam patriotisme en steun ten opsigte van die oorlog aanwakker. Werkgewers soos Sanlam is einde 1981 deur die weermag genooi om te kom vasstel hoe burgermagdele in hul dienste aan militêre oefeninge deelgeneem het as voorbereiding vir operasionele dienste. In 1984 is sowat 30 amptenare opgeroep vir een van die grootste militêre oefeninge wat nog in Suid-Afrika gehou is. Sanlam het sy soldate gegroet met die woorde "Lekker voetestamp!" In 1987 is bekend gemaak dat amptenare briewe of pakkies vinniger na vriende of familielede aan die grens kon stuur.¹⁹⁵ Sanlam het dus steeds die beskerming van nasionale integriteit deur die weermag omarm.

Intussen het die ANC se gewelddadige aanslag in Suid-Afrika vanaf die einde sewentigerjare toegeneem.¹⁹⁶ Dié realiteit het ook na Sanlam oorgespoel. Die maatskappy het byvoorbeeld verwys na 'n gebou in 'n bruin gemeenskap naby die Hoofkantoor as synde die maatskappy se mees kwesbare eiendom.¹⁹⁷ Die rede hiervoor is nie vermeld nie, maar dié gebied was in die sewentiger- en tagtigerjare 'n kookpot van aksies van die bruin gemeenskap teen die staat. In 'n maatskappyverslag in 1979 is in die lig van toenemende terreuraksies deur stedelike terroriste wêreldwyd voorgestel dat geen losprys betaal sou word en geen onderhandelings gevoer sou word indien Direkteure of senior amptenare ontvoer sou word nie.¹⁹⁸ In 1980 is bekend gemaak dat toegang tot Hoofkantoor streng beheer sou word. Die omheining wat die vorige jaar opgerig is, het dit vir ongewenste moeilik gemaak om tot in die gebou te vorder. Die berig hieroor lui onder meer dat stedelinge nog glad nie genoeg sekerheidsbewus was nie, ondanks die toenemende fisieke bedreigings in Suid-Afrika.¹⁹⁹

¹⁹⁴ SA, *Die Fakkels*, 16/01/1976, 1.

¹⁹⁵ SA, *Die Fakkels*, 14/01/1977, 3, 19/10/1981, 1, 15/01/1982, 3, 24/08/1984, 1, 13/02/1987, 3.

¹⁹⁶ J Cherry, "The Intersection of Violent and Non-Violent Strategies in the South African Liberation Struggle", in H Sapire & C Saunders, *Southern African Liberation Struggles – New local, regional and global perspectives* (Claremont: UCT Press, 2013), 142-161; R Suttner, *The ANC Underground in South Africa, 1950-1976* (London: First Forum Press, 2009), 59-83, 148-167; P Walshe, *Black Nationalism in South Africa* (Johannesburg: Rowan Press, 1973), 12-40.

¹⁹⁷ SA, S11, Sekerheid: memorandum adjunk-hoofbestuurder - Direksie (15/09/1976).

¹⁹⁸ Ibid., memorandum hoofbestuurder en assistent-hoofbestuurder - Direksie (20/06/1979).

¹⁹⁹ SA, *Die Fakkels*, 25/01/1980, 1.

Terreur het Suid-Afrika hard in Mei 1983 getref toe die ANC 'n bom in Kerkstraat, Pretoria laat ontplof en dit 19 lewens geëis het.²⁰⁰ Voorvalle soos dié het regstreeks daartoe gelei dat die eerste gerekenariseerde toegangshekke later die jaar by Hoofkantoor in gebruik geneem is (Illustrasie 3.15C). Nuwe sekuriteitsdeure is ook geïnstalleer.²⁰¹ In 1986 is 'n verslag oor die sekerheidsmaatreëls by Sanlam-geboue opgestel nadat 'n bomontploffing die vorige maand in die Sanlam-sentrum op Amanzimtoti in die destydse provinsie Natal die lewe van vyf mense geëis het asook bomdreigemente wat by ander Sanlam-geboue ontvang is. Dit word gemeld dat Sanlam-geboue belangrike ANC-teikens was.²⁰² Die rede hiervoor is nie verstrekkend, maar dit was waarskynlik omdat Sanlam as 'n Afrikaanse maatskappy beskou is wat die regering van die dag ondersteun het.

Sanlam het self in 1985 bygedra tot die militêre paraatheid van sy personeel met die aankondiging dat daar 'n behoefte by die vrouepersoneel was om in die hantering van vuurwapens opgelei te word. Baie vroue het vuurwapens besit, maar het nie geweet hoe om dit te gebruik nie. Ook is 'n beroep op Sanlam-mans en -vroue gedoen om hulle by die Suid-Afrikaanse Polisie se Reserwemag aan te sluit in die lig van "die huidige onluste".²⁰³ Dit dui op Sanlam se solidariteit met die Suid-Afrikaanse politieke stelsel en die maatskappy se verdediging van dié bestel.

Die staat se siening oor oorlog en geweld het dus regstreeks op die organisasiekultuur van Sanlam-amptenare afgeskyn deurdat hulle onder meer aan sekuriteitsmaatreëls en militêre deelname blootgestel is. Die voorafgaande bespreking oor oorlog en samelewing demonstreer die verwantskap/korrelasie tussen politieke lojaliteite en burgers se reaksie op die militarisering van die samelewing. Sanlam en sy amptenare was lojaal aan die regering van die dag en het daarom die militarisering van die samelewing aanvaar.

3.4 Die boublokke verkrummel – ook in Sanlam

Sedert die middel tagtigerjare het die boublokke van Afrikanernasionalisme begin verkrummel. Dié breuk met Afrikaneretroisiteit onder die impak van 'n nuwe Suid-Afrikaanse politieke bestel is ook regstreeks in Sanlam weerspieël terwyl 'n nuwe maatskappy besig was om vorm aan te neem. Die disintegrasie van Afrikanernasionalisme wat volgens Giliomee in die tagtigerjare versnel het en waarvan die referendum van 1992 die finale afsluiting²⁰⁴ was – wit Suid-Afrikaners het op 17 Maart

²⁰⁰ *Rapport*, 10/05/1998, "Kerkstraataanval só beplan".

²⁰¹ SA, *Die Fakkel*, 09/09/1983, 1.

²⁰² SA, S11, Sekerheid: memorandum hoofbestuurder en assistent-hoofbestuurder - Direksie (22/01/1986).

²⁰³ SA, *Die Fakkel*, 11/10/1985, 4, 18/10/1985, 3.

²⁰⁴ Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 626. Vergelyk ook: HJ Vermeulen, "The subtext of Pieter Fourie's *donderdag se mense* and the Demise of Afrikaner Nationalism", *Journal of Literary Studies*, 13:3-4 (1997).

1992 in 'n referendum politieke hervorming gesteun²⁰⁵ – is op 'n teenstellende wyse in die maatskappy benader. Aan die een kant is die verbroekeling van die siening ten opsigte van die ekonomiese bemagtiging van die Afrikaner in 'n hoofberig in die personeelblad onder die amptenare se aandag gebring. Aan die ander kant is Afrikaners se sterk verhouding met Afrikaans, hul geskiedenis en simboliek en die Christen-Protestantisme toenemend verswyg of onderspeel.

Twee gebeurtenisse in 1993 dui daarop dat die oorheersende posisie van Afrikaans in die maatskappy aan die verander was.²⁰⁶ Ten eerste is nuwe werkers se taal vir die eerste keer in die personeelblad vermeld: 73 Afrikaans- en 15 Engelssprekendes. Dit was in verhouding waarskynlik die grootste groep Engelssprekendes wat tot in daardie stadium saam by die maatskappy aangesluit het. Die vermelding daarvan dui daarop dat die maatskappy klem wou lê daarop dat al meer Engelssprekendes aangestel sou word. Dit is 'n weerspieëling van die toename van Sanlam se Engelssprekende kliënte tot byna die helfte in die begin negentigerjare.²⁰⁷ Ten tweede is 'n rubriek in die personeelblad begin om amptenare basiese Xhosa, die taal van die meeste etniese swart mense in die Wes-Kaap, te leer. Laasgenoemde besluit is uit 'n sake-oogpunt geneem omdat Sanlam wou optree as 'n ware nasionale instelling,²⁰⁸ maar ook om politieke redes – swart mense sou die volgende jaar die politieke regeerders van die land geword het. Albei dié gebeurtenisse dui op 'n gewaarwording dat die oorheersing van Afrikaans aan die taan was. In Februarie 1996 is Afrikaans se prominente rol in die maatskappy beëindig toe die personeelblad in 'n nuwe taalgedaante verskyn het. Tot in daardie stadium was die personeelblaai tweetalig, met ander woorde die berigte was in Afrikaans of Engels. Afrikaanse berigte het deurgaans die grootste volume beslaan. Die nuwe nuusblad was *Bloudruk* in Afrikaans en 'n presiese afsonderlike weergawe *Blue Print* (Illustrasie 3.16) in Engels. Dit het beteken dat Engels gelyke status in personeelbladkommunikasie van die maatskappy gekry het. Terwyl in 1965 ten opsigte van taal in die personeelblad aangevoer is dat die kloue, kranse en strome na die voleindiging van tye in Suid-Afrika met mekaar in Afrikaans sou gefluister het,²⁰⁹ is 31 jaar later in 1996 geen verduideliking verstrekkend vir die gelykstelling van Engels as kommunikasietaal in die personeelblad nie.

Die maatskappy het nuus oor Afrikanergeskiedenis en –simboliek op twee wyses aan die personeel oorgedra. In die eerste plek was dit op 'n nasionalistiese sienswyse gegrond. Die Sanlam-amptenare is byvoorbeeld breedvoerig ingelig oor simboliese Afrikanergebeurtenisse soos die Groot Trek Eeufees en die Voortrekkermonument se inwyding. Baie min regstreekse nuus oor 'n omvangryke

²⁰⁵ *Die Burger*, 19/03/1992, 1.

²⁰⁶ SA, *Sanlammer*, 22/01/1993, 2, 23/07/1993, KAAP2.

²⁰⁷ Halleen, "From Life Insurance to Financial Services: A Historical Analysis of Sanlam's Client Base, 1918-2004", 109.

²⁰⁸ *Ibid.*, 111.

²⁰⁹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/08/1965, 6-7.

internasionale gebeurtenis in dié tyd, die Tweede Wêreldoorlog, is egter oorgedra weens die maatskappy se politieke standpunt van neutraliteit. 'n Amptelike lys van amptenare wat betrokke was, is nooit opgestel nie. Die nuus oor die enigste gesneuwelde is sonder 'n foto van die persoon in die nuusblad gepubliseer – hoewel 'n foto beskikbaar was.

In die tweede plek was dit op geesdrif en verflouing gegrond. Die mate waarmee die Groot Trekfeeste van 1938 (100 jaar) en 1988 (150 jaar) gevier is, is 'n aanduiding van hoe die Afrikaners die geskiedenis en simboliek as 'n belangrike deel van nasionalisme en etnisiteit beskou het. Politieke en kulturele veranderings in Afrikanergeledere het gelei tot 'n verandering in die dinamika ten opsigte van die feeste. Terwyl die Groot Trek Eeufees as 'n suksesvolle etniese mobilisering beskryf is, het dié glans en euforie tydens die 150 jaar-herdenkingsfees baie afgeneem. Teen die tagtigerjare het Afrikanernasionalisme lankal sy houvas op Afrikaners verloor en is hulle toenemend opgeneem in 'n materialistiese verbruikerskultuur. Daar was boonop ook twis en tweedrag oor die vieringe en twee afsonderlike feeste het plaasgevind.²¹⁰ Dié gebeure in Afrikanergeledere is regstreeks in Sanlam weerspieël. Terwyl deelname aan die eeufees in 1938 intensief in die maatskappy aangemoedig is en amptenare met oorgawe daarby betrokke was, was die enigste nuus oor die 150-jaar-fees 'n foto en 'n onderskrif in die personeelblad (Illustrasie 3.17A). Dit dui daarop dat die bestuur sensitief was vir intra-Afrikanerverskille en -ontwikkelings wat gedui het op die vermindering van homogeniteit of samehorigheid.

Die verandering ten opsigte van die Afrikaners se ekonomiese bemagtiging het ook in die negentigerjare in Sanlam afgeskyn met die verskuiwing van die maatskappy se fokus vanaf Afrikaners na alle Suid-Afrikaners. Dit is duidelik gestel in 'n hoofberig in Junie 1992 in die personeelblad (Illustrasie 3.17B). Die filosoof prof Willie Esterhuysen het in 'n boodskap aan die personeel verklaar dat Sanlam nooit weer dieselfde sou kon wees in die nuwe Suid-Afrika nie. Met verwysing na Suid-Afrika wat in 'n oorgangsfase was, het hy aangevoer dat die maatskappy sy kultuur sou moes ondersoek en besluit of dit by die nuwe Suid-Afrika sou kon aanpas. Hy het verwys na Sanlam wat in sy beginjare met die leuse "Uit die volk, vir die volk" sy boustene van kultuur gelê het en aangevoer dat dié volk van 1918 nie meer dieselfde was nie.²¹¹ Dié uitspraak is in ooreenstemming met 'n aanhaling in die voorsittersrede daardie jaar dat die maatskappy uit 'n tradisionele Afrikaanse mark gegroei het, maar in daardie stadium die belange van alle inwoners van Suid-Afrika gedien het.²¹²

²¹⁰ A Grundlingh, "Are We Afrikaners Getting too Rich? Cornucopia and Change in Afrikanerdom in the 1960s", *Journal of Historical Sociology*, 21:2-3 (2008), 143-165; Grundlingh, "From Feverish Festival to Repetitive Ritual?", 19,32; *Beeld*, 05/07/1991, "Afrikaner-eenheid: Kulturele verskille bly".

²¹¹ SA, *Sanlammer*, 12/06/1992, 1.

²¹² SA, 5/5/2, Voorsittersredes / Sekondantsredes, 1990 – (71 -): 19/02/1992.

Wat die godsdiens betref, is die daling in NG Kerk-getalle²¹³ ook regstreeks in Sanlam ervaar. Die maatskappy se sterk band met Christen-Protestantisme het tot 'n einde gekom vanweë die veranderende demografiese samestelling van die personeelkorps – minder lidmate in die NG Kerk Bellville-Strandweg as gevolg van onder meer die toenemende indiensneming van amptenare met ander godsdienstige oortuigings. Die gemeente het byvoorbeeld in die vyf jaar vanaf 1991 tot 1996 met 565 lidmate tot 385 verminder. Die gevolg was dat die gemeente op 31 Oktober 1996 ontbind is. Die kerkgebou is in November 1996 gesloop om plek vir 'n sakesentrum te maak.²¹⁴ Illustrasie 3.18A wys die kerkgebou en Illustrasie 3.18B die slopingsproses. Die bestaan en verbokkeling van godsdiens as 'n boublok in Sanlam word deur die volgende geïllustreer. Minder as drie dekades voor die slooping is tydens die maatskappy se halfeeufees God se seën gevra op Sanlam en die handhawing van die Afrikaner in die sakewêreld.²¹⁵ Daarteenoor is niks in die personeelblad gemeld oor die ontbinding van die gemeente nie.

Slotsom - euforie en einde van Afrikanernasionalisme

In hierdie hoofstuk is gedemonstreer hoe Sanlam en sy Hoofkantoor-personeel as 'n prototipe van Afrikaners deur die vestiging en latere disintegrasie van Afrikanereenheid beïnvloed is en hoe hulle daarop gereageer het. Die inligting openbaar Sanlam as 't ware as 'n minilaboratorium waarbinne die boublokke van Afrikanernasionalisme binne maatskappyverband uitgespeel het. In die opsig vertoon Sanlam 'n afskynsel van die breër Afrikanerleefwêreld van die tyd.

Die bevinding is dat Sanlam se aanstelbeleid oorweldigend etniesgerig op Afrikaners was, maar dat nie-Afrikaanse wit mense weens 'n verskeidenheid van oorwegings ook aangestel is. Die maatskappy en sy Hoofkantoor-amptenare het Afrikanernasionalisme omarm en deur aktiewe deelname tot die versterking en uitbouing daarvan bygedra. Hulle het hulle geassosieer met die Afrikanerlaermentaliteit van die breër Afrikanerleefwêreld van die tyd deur die maatskappy op dieselfde boublokke as dié van Afrikanernasionalisme te vestig. Die militarisering van Suid-Afrika as gevolg van pogings om die Afrikanergeleide politieke bestel in stand te hou, is in Sanlam weerspieël met die maatskappy se ondubbelsinnige ondersteuning daarvan en die personeel se deelneming daaraan. Die breuk met Afrikanerretnisiteit en -nasionalisme in die nuwe Suid-Afrikaanse politieke bedeling het in die maatskappy afgeskyn met die verbokkeling van die houvas van die boublokke. Al die gebeure het 'n bepalende rol in die vorming van die organisasiekultuur gespeel.

²¹³ *Rapport*, 06/11/2010, "NG Kerk verloor 10 588 in 'n jaar".

²¹⁴ Kwarteeu-feesblad, NG gemeente Bellville-Strandweg, Augustus 1991; Inligting verkry van Lenie du Toit, Herbertstraat 51, Bellville.

²¹⁵ JP Scannell, *Uit die volk gebore, Sanlam se eerste vyftig jaar* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1968), voorwoord.

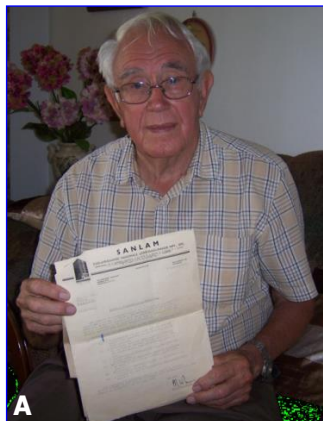
Die bestuur van die maatskappy het geleentheid gebied aan die amptenare om die kenmerke van die Afrikanerlaer uit te leef. Dit is in ooreenstemming met Schein se siening van sosiale bekragtiging.²¹⁶ Dit kom daarop neer dat sekere waardes slegs onderskryf word op grond van die gedeelde sosiale ondervinding van 'n groep. Schein voer voorts aan dat as lede mede-lede se oortuigings en waardes versterk, dit as vanselfsprekend aangeneem word. Schein se siening dat ideologie die welbewuste deel van die totale stel aannames vir kultuurvorming is, word duidelik in die ontwikkeling van Sanlam se Hoofkantoor as organisasie-entiteit weerspieël.

Jowett en O'Donnell se sienings oor die propagandis én die oorreder²¹⁷ is in Sanlam ervaar. Die propagandis beheer inligtingsvloei. In Sanlam is dit waargeneem met byvoorbeeld die prominente aandag wat die Groot Trek Eeufees geniet het en die grootlikse verswyging van amptenare se betrokkenheid in die Tweede Wêreldoorlog. Hul waarneming dat die oorreder ook die aanhoorder wil bevoordeel, is in Sanlam weerspieël deur die werwing van jong Afrikaners as werkers van die maatskappy om daardeur ekonomies bemagtig te word. Dit spreek van besondere bestuursvermoë dat in 'n redelike kort tydperk veranderingsleierskap en –bestuur getoon is wat die Sanlam van 1918 en 1938 kon draai na 'n maatskappy wat met dieselfde toewyding aan 'n nuwe gemeenskap kon bou. Die Afrikaners se ekonomiese bemagtiging is behaal en die maatskappy is bestuur om daarna volgende bemagtigingsaksies voort te stu (vergeelyk Hoofstuk 9 – “Herstrukturering en transformasie, c. 1992-2008: nuwe Sanlamhof sien die lig as Life@work”).

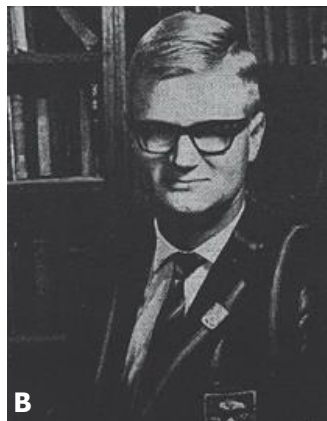
²¹⁶ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 29.

²¹⁷ Jowett & O'Donnell, *Propaganda and Persuasion*, 41.

Illustrasies

3.1²¹⁸

Attie Fick



Nico Burger



Mnr. Pieter Venter (regs), senior beampte: Personeelvoorsiening, het gou ontdek dat sy kennis uit Sutherland se distrik ook aan Charl van der Merwe (met donker pak) bekend is. Charl is as rekenaar- operateur aangestel, terwyl die ander almal in Uitgestelde Lyfrentes werksaam is. Hulle is, van links, Danie Keuler, die beampte in beheer van die afdeling, Jacoba Theron, Marietjie du Plessis, Peter Botha, Tony Solms, Saretha Matthysen, Augusta Visser en Henda Smit.



Tussen al die vroumense by die verwelkoming van nuwelinge was daar darem ook 'n paar jongkêrels.

'n Hele string nuwe Sanlam-juffies wag om te registreer.

²¹⁸ A: Die skrywer; B: Middelbare Skool Brandvlei, Jaarblad 1968, 35; C: SA, *Die Fakkell*, 11/01/1974, 2; D&E: SA, *Die Fakkell*, 07/01/1983, 4.

3.2²¹⁹

Hartlik welkom aan twee nuwe kollegas wat van ver af gekom het om Sanlammers te kom word: Mnr. Ten Brink van afdeling Pensioene Tenders en mnr. Van Haaften van afdeling Aktuarieel het naamlik gedurende April hier in Suid-Afrika uit Nederland aangekom om by ons aan te sluit. Hulle en hul gesinne is reeds gevestig en ons hoop dat hulle hier in Suid-Afrika geluk en voorspoed sal ervaar.



Met die oog op die geweldige uitbreidings waarmee Sanlam tans besig is en nog beplan, is mnre. Matie Swart en Henk van Haaften begin September oorsee gestuur om geskikte personeel te werf. Hierbo plaas ons foto's van die eerstes wat besluit het om ons geleedere te kom versterk. Links verskyn mnr. en mev. D.A. Goodwin van Birkenhead, Brittanje en regs mnr. en mev. D.W. van Ouwerkerk van Doetinchem, Nederland. Mnr. Goodwin is aangestel as eiendomsassistent en mnr. van Ouwerkerk as UB: eiendomme.

²¹⁹ A: SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/06/1960, 26; B: SA, *Die Fakkkel*, 01/01/1970, 15; C: SA, *Die Fakkkel*, 12/02/1971, 1.



Om hierdie foto moontlik te kon maak, moes dié groepie uit die groot Sanlam-gesin letterlik duisende myle ver kom – van Brittanje en Nederland! Hierdie vroeëre buitelanders – tans almal Sanlammers – was onder die groot aantal immigrante-gaste wat verlede week deur die Afrikaanse Immigrantekomitee van Kaapstad by Sanlamhof onthaal is. [...].

3.3²²⁰

I can read and speak
dutch very fluently and am very
A. ...

Praat en Skryf u Afrikaans sowel als Engels Ja.

B

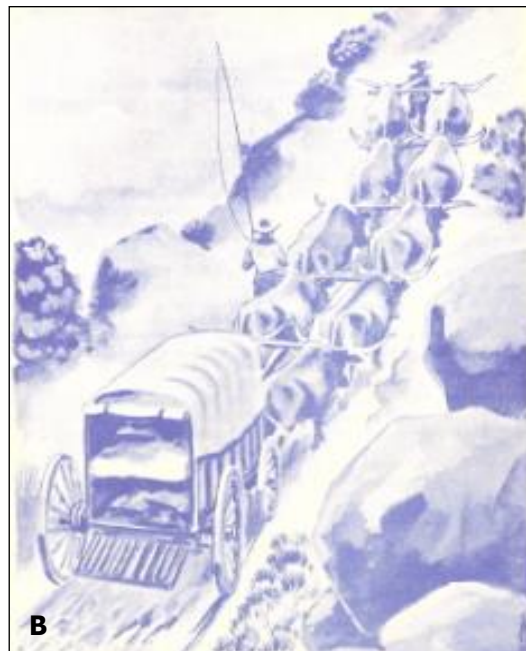
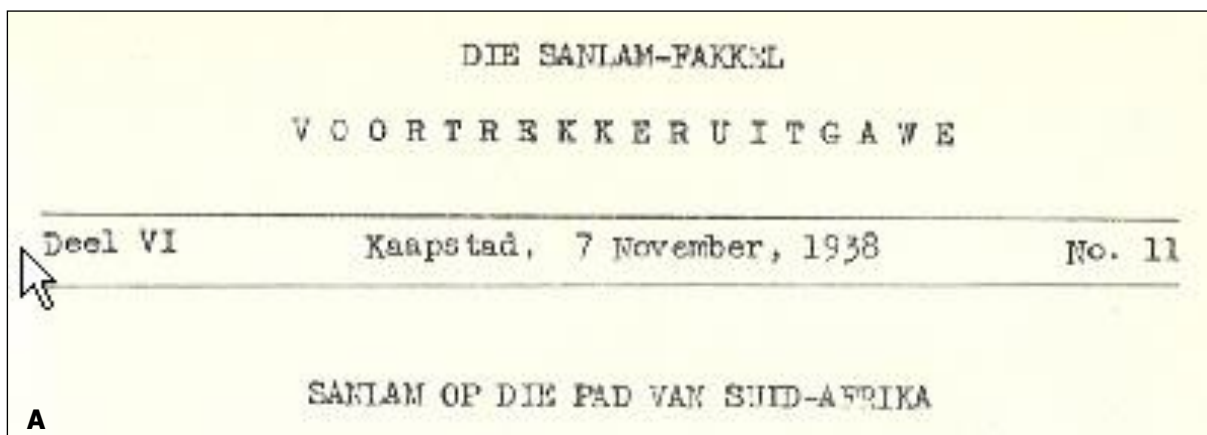
Aanbeveling. Vanstelling in plaas van Mr. Schreier wie aanstaande
maand na Tansat verplaat sal word as assistent
vir Mr. Theron. Mr. Cloete het vorige kantoor onderwys
gehad in hoekhou werk. Hy is nou by Theo Bokke vlie.
Jan Cloete
Algemene Bestuurder en Sekretaris.

C

²²⁰ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Br – Del: Cloete se aansoekbrief (06/11/1920), Cloete se aansoekvorm (26/11/1920).

3.4²²¹

Herr. I. W. Chatterton hat sich gut gemacht aber eigentlich hatten wir mehr von ihm erwartet. Hoffentlich wird er unsere Erwartungen rechtfertigen.

3.5²²²

²²¹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/15/1934, 18.

²²² A: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 07/11/1938, 1; B: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 07/11/1938, 4.

3.6²²³



²²³ A: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 07/11/1938, 20-21; B: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 07/12/1938, 6-7.

3.7²²⁴

Sanlam-"Baardspan" – Hoofkantoor, September 1949

Agter (l. na r.): J.T. Kotze, E.H.W Huisamen, N.K. Loubser, J.M. le Roux, W.A.J. ("Kat") Smith, F.A. Jacobs, D.F. Crafford. Middel: A.O. Rall, J.C. Louw, F.J.T. van Zyl, H.A. ("Kokkie") de Villiers (kaptein), B.A. Stieger, F.J.T. Smit. Voor: P.A. Gouws, J.H.H. van der Westhuizen, C. van Blommestein.

²²⁴ A: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/12/1949, voorblad; B: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/10/1949, 19.

3.8²²⁵



3.9²²⁶

**Word 'n Sanlammer.
Daar's 'n loopbaan vir elke vakrigting.**

WISKUNDE, WETENSKAPPE

Aktuaris
Rekenaarprogrammeur
Wiskundige

TIK- EN SNELSKRIF

Woordprosseerder
Sekretaresse
Telefoniste

TALE

Kliëntediens
Briefwisseling
Makelaarkonsultasie
Promosies

REKENINGKUNDE, EKONOMIE, HANDEL

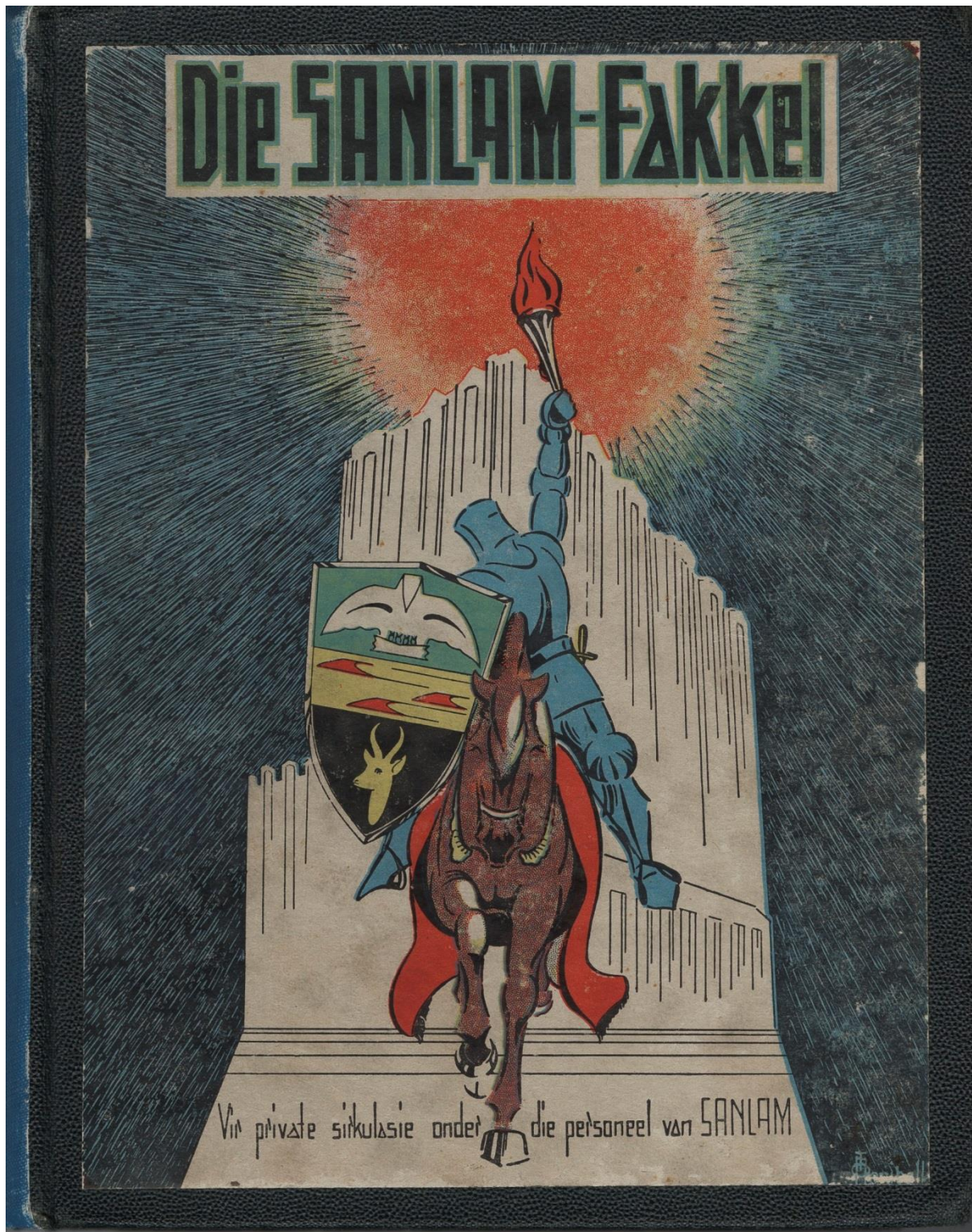
Interne ouditeur
Beleggingsnavorsers
Kantoorbestuurder
Bestuursrekeningkundige

SANLAM
GEE U DIE BESTE

²²⁵ A: SA, *Die Sanlam-Fakkels*, 01/06/1966, voorblad.

²²⁶ SA, Plakkaatversameling.

3.10²²⁷



²²⁷SA, Die *Sanlam-Fakkel*, 01/04/1933, Voorblad.

3.11²²⁸

Bellville-Strandweg se kerk sal 'n hanetreetjie van Sanlam af gebou word. Op die foto verskyn 'n aantal van die gemeentelede wat die sooispitseremonie bygewoon het. Totdat die kerk voltooi is, gebruik die gemeente Sanlam se C.R. Louw-teater.

3.12²²⁹

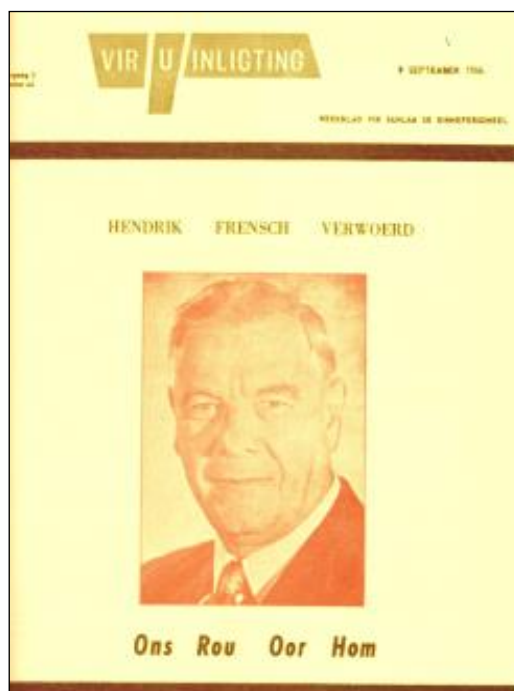
F Carstens

L Willie

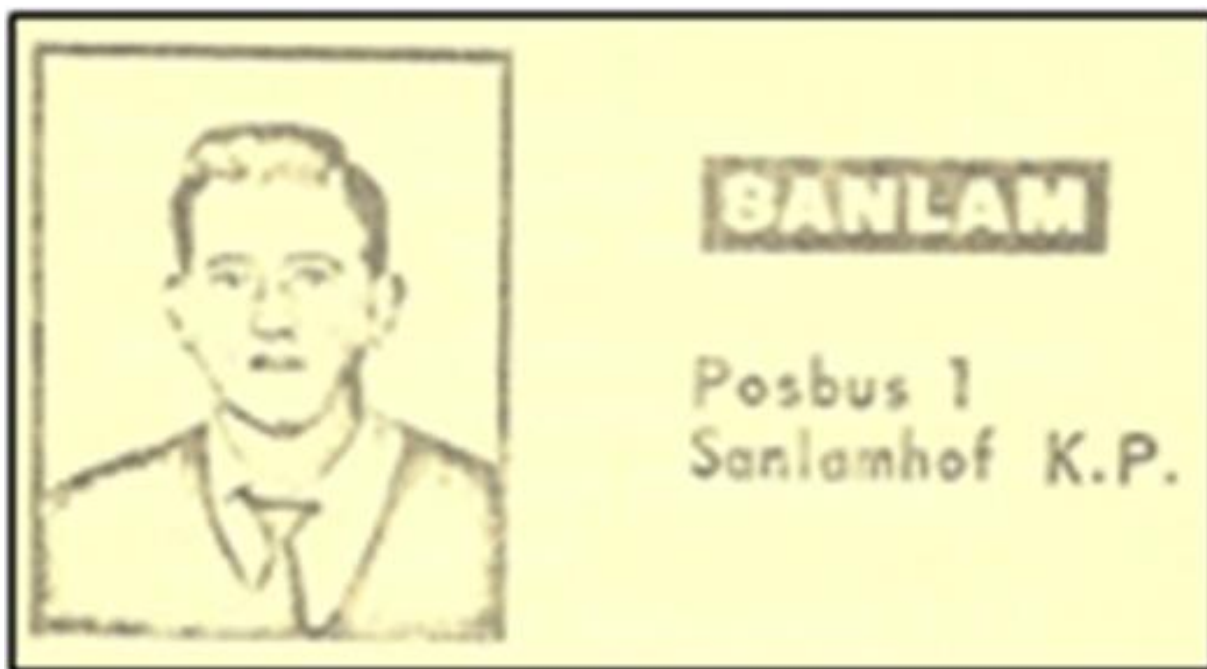
²²⁸ SA, *Die Fakkels*, 01/11/1968, 12.

²²⁹ A: SA, *Die Sanlam-Fakkels*, 01/12/1951; B: SA, *Die Fakkels*, 11/01/1974, 4; C: SA, Personeelboek 43890; SA, SDN, 19/06/1940, SDBN, 04/04/1935, 11/07/1940, 22/08/1940, 17/10/1940; SA, *Die Sanlam-Fakkels*, 01/12/1951, 23, 01/08/1944, 11.

Sanlam-amptenare in die Tweede Wêreldoorlog				
	Geboortedatum	Aansteldatum	Militêre diens	Uitdienstreding
DJ Marais	14 Desember 1919	5 Junie 1939 (klerk)	17 Julie 1940 – 31 Augustus 1945	31 Oktober 1948
OA Botes	-	- (hyserbediende)	-	-
Dirk Prins	25 Julie 1919	1 Maart 1939 (klerk)	1 November 1941 – 13 Februarie 1946	31 Augustus 1951
BW Auret	-	-	9 Augustus 1944 – 5 November 1945	-
Iris de Ville	-	5 Augustus 1938	November 1940 – 31 November 1945	28 Februarie 1951
Frans Carstens C	15 November 1916	1 April 1935 (klerk)	September 1942 – 10 Junie 1944	

3.13²³⁰

²³⁰ SA, *Vir U Inligting*, 09/09/1966, voorblad.

3.14²³¹3.15²³²

Terwyl hul makkers om die Hoofkantoor wag staan, probeer hierdie manne 'n slapie inkry voor hul skof begin. Kobus Rossouw glo daaraan om nie op 'n leë maag te gaan slaap nie en smul aan die toebroodjies wat Sanlam aan die "bewakers" verskaf.

²³¹ SA, *Vir U Inligting*, 28/08/1964, 317.

²³² A: SA, *Die Fakkels*, 24/09/1976, 2; B: SA, *Die Fakkels*, 14/01/1977, 3; C: SA, *Die Fakkels*, 09/09/1983, 1.

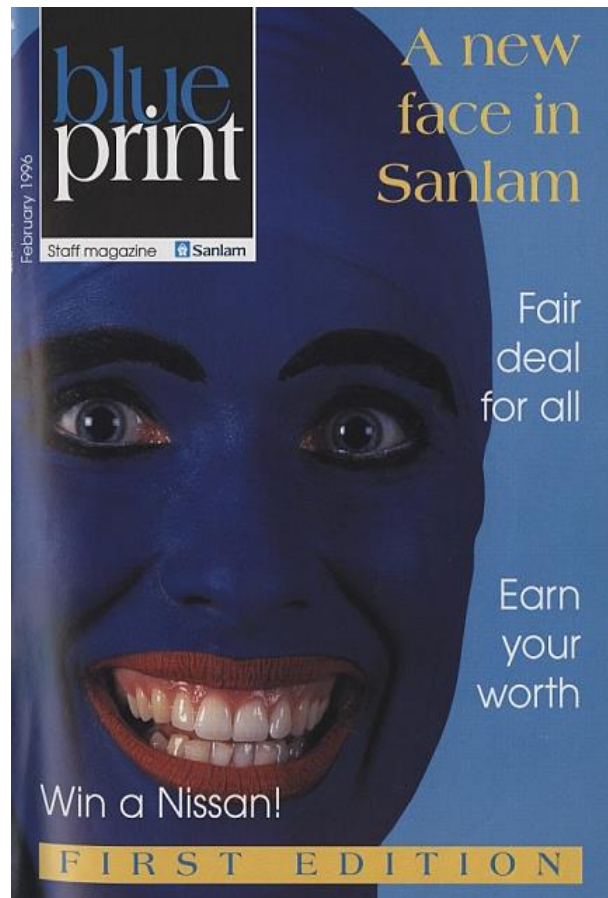


As 'n man só breed glimlag nadat hy van 'n patrolie aan die grens teruggekom het, het hy seker nie 'n terroris gesien nie. André Lubbe staan hier by sy patrollievoertuig.



Om die personeel bedrewe te maak met die gebruik van die gerekenariseerde toegangshekke by Hk moes toetslopiës uitgevoer word. Veral die invoer van die gemagnetiseerde kaartjie het aanvanklik probleme opgelewer, want die drie sekondes wat dit die deurloper gee voordat dit vasslaan, was vir sommige blykbaar te kort. Nietemin, die toue soggens het geleidelik kleiner geword totdat almal goed gekonfyt was in die prosedure. Na verwagting sal die stelsel vandag ten volle operasioneel wees.

3.16²³³



²³³ SA, *Blue Print*, 03/1996, Voorblad.

3.17²³⁴



3.18²³⁵



²³⁴ A: SA, *Die Fakkell*, 21/10/1988, 3; B: SA, *Sanlammer*, 12/07/1992, 1.

²³⁵ C & D: Verskaf deur Lenie du Toit, Herbertstraat 51, Bellville.

Hoofstuk 4

Sanlamhof – pre en post – en die skep van 'n Sanlam-leefwêreld: kapitalistiese strategie of sosiale ingenieurswese?

Die vestiging van Sanlam as 'n hoofsaaklik Afrikaanse maatskappy (Hoofstuk 2) en die uitlewing van Afrikanernasionalisme op kantoor (Hoofstuk 3) toon kenmerke van industriële paternalisme, oftewel welsynskapitalisme, wat in die 19de en 20ste eeue in industrieë in die vervaardigingsektor hoofsaaklik in die Verenigde State en die Verenigde Koninkryk gemanifesteer het. Die vernaamste motief met dié vorm van paternalisme was die daarstelling van 'n lojale, volhoubare en onderdanige werksmag om die besigheid te laat gedy en die invloed van vakbonde te omseil. Die begrip verwys na maatskappye se verhouding met en verpligting tot hul werknemers wat verder gestrek het as bloot net 'n situasie waar die werkgever die werknemer met 'n salaris of loon vergoed het. Die werkgever het hivolgens 'n paternalistiese verpligting gehad om vir die werknemers se intellektuele, morele en materiële omstandighede verantwoordelikheid te aanvaar. Die werkgevers moes dus na die algemene welstand van die werknemers omsien.¹

Die verskaffing van behuising aan die werkers, as deel van die sogenaamde maatskappydorpe, het die kern gevorm van die vestiging van industriële paternalisme. Die eerste sodanige dorpe is aan die begin van die 19de eeu in Norfolk en Bristol in Engeland aangelê. 'n Bekende maatskappydorp in Engeland is Bournville wat aan die einde van die 19de eeu deur die Cadbury-familie gestig is vir die werkers van hul sjokoladebesigheid. Die huise was modern ontwerp en het oor tuine beskik. In dieselfde tyd het Lever Brothers in Wirral, Engeland met die uitleg van Port Sunlight begin as behuising vir die werkers in hul seepfabriek. Dié dorp het oor 'n hospitaal, skole, 'n konsertsaal en 'n kerk beskik. Sodanige behuisingsprojekte in die VSA sluit in die gewese tekstielgemeenskappe van Noord- en Suid-Carolina en die vleisverpakkingsdorpe in Iowa. Die jaar 1916 was die hoogtepunt van maatskappydorpe in die VSA met meer as 1 000 maatskappye wat huisvesting gebied het aan 60 000 werkers. Van die bekende maatskappydorpe in die VSA is Firestone Park in Ohio, Alcoa in Tennessee, Kohler Village in Wisconsin en dié van die Colorado Fuel and Iron Company. Sommige van dié dorpe

¹ JR Bryson & PA Lowe, "Story-telling and history construction: rereading George Cadbury's Bournville Model Village", *Journal of Historical Geography*, 28:1 (2002), 21–41; B Dredge, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880–1940", *Management & Organizational History*, 3:3-4, 274-275; P Fleming, "'Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace", *Journal of Management Studies*, 42:7 (November 2005), 1469-1486; L Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)", (MA dissertation, University Stellenbosch, 2011), 198-201; PA Shackel & MM Palus, "The Gilded Age and Working-Class Industrial Communities", *American Anthropologist*, 108:4 (12/2006), 828-841; D Wray, "Paternalism and its discontents: a case study", *Work, Employment & Society*, 10:4, 714.

het in modelwoonplekke ontwikkel soos byvoorbeeld Pullman, Illinois met sy boom-omsoomde moderne Gotiese geboue en Scotia, Kalifornië met sy utopiese ligging in 'n rooihoutwoud.²

Verskeie maatskappydorpe het in die 20ste eeu ook in Suid-Afrika ontstaan. Die eerste dorp in die land wat spesifiek ontwikkel is om in die behoeftes van 'n nywerheidsonderneming te voorsien, is Vanderbijlpark in die destydse Transvaal-provinsie. Die dorp, gestig deur die staalonderneming Yskor, het aan die einde van die veertigerjare tot stand gekom en het omvattende dienste aan sy inwoners gelewer. Verskeie woonbuurte, elk met 'n eie kerk, skole, winkelsentrum en parke, is ontwikkel. Die sentrale dorpsgebied het oor onder meer banke en 'n poskantoor beskik terwyl infrastruktuurdienste soos spoorweg- en padverbindinge gebou is.³ Nog so 'n dorp is Sasolburg in die Vrystaat wat aan die begin van die vyftigerjare deur die petrochemiese maatskappy Sasol vir sy werkers gestig is. In Sasolburg, die enigste dorp in Suid-Afrika wat na 'n maatskappy genoem is, is by die beplanning van die strate voorsiening gemaak vir die plant van bome weerskante daarvan, asook groen stroke vir voetgangers, grasperke en parke. Op elke erf waar 'n werkerswoning gebou is, is twee bome geplant.⁴

In die bestuurstyl waar industriële paternalisme die botoon gevoer het, het die maatskappy en sy gesaghebbendes die rol gespeel van streng, maar regverdige vaderfigure en die werknemers dié van die afhanklike familieledes. 'n Hiërargies-gestruktureerde en paternalisties-gedomineerde leefwêreld is dus geskep waarin nie net amptenare se werksomgewing gevestig en bepaal is nie, maar ook hul sosiale lewe en interaksie beïnvloed is. Die doel van dié persoonlike verhouding was om harmonie, veiligheid, gesag en stabiliteit vir alle betrokkenes te verseker. In ruil vir die paternalistiese rol/toesig met die voordele wat dit vir werknemers ingehou het – soos byvoorbeeld ten opsigte van welsyn, vryetydsbesteding en opvoeding – is van werknemers verwag om toegewyd, hardwerkend, lojaal en onderdanig te wees.⁵

Dié verhouding het dus geïmpliseer dat die werkgewer hom die reg toegeëien het om in die werknemers se lewensfeer buite die werksplek te kon inmeng en voor te skryf. Die konsep van die

² OJ Dinius & A Vergara (Eds.), *Company Towns in the Americas – Landscape, power, and working-class communities* (Georgia: University of Georgia Press, 2011), 1-20; H Green, *The Company Town – The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy* (New York: Basic Books, 2010), 4; JK Morland, *Millways of Kent* (North Carolina: University of North Carolina Press, 1958), 1-10; AE Mosher, *Capital's Utopia – VanderGift, Pennsylvania, 1855-1916* (Baltimore, Maryland: John Hopkins University Press, 2004), 1-8; FJ Weed, "The Sociological Department at the Colorado Fuel and Iron Company, 1901 to 1907: scientific, paternalism and industrial control", *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 41:3 (Summer 2005), 271-281.

³ R van Niekerk & MF van der Walt, "Dr. H.J. van der Bijl se filosofiese denkraamwerk - 'n histories-filosofiese oorsig", *Koers*, 61:3 (1996), 295-296.

⁴ J Meintjies, *Sasol: 1950-1975* (Kaapstad: Tafelberg Uitgewers, 1975).

⁵ Dinius & Vergara (Eds.), *Company Towns in the Americas – Landscape, power, and working-class communities*, 3; Green, *The Company Town – The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy*, 113-114; Morland, *Millways of Kent*, 48-50; Mosher, *Capital's Utopia – VanderGift, Pennsylvania*, 80; D van den Broek, "Strapping, as well as numerate: Occupational identity, masculinity and the aesthetics of nineteenth-century banking", *Business History*, 53:3, 289-301.

familie is ingespan om dié optrede van die maatskappy te regverdig en die goedkeuring van die werknemers te kry. Maatskappye het aan hulself gedink as een groot gelukkige familie en het hulle ook so bemark. Die familie-gedagte is gebruik om die eienskappe van samehorigheid, onderdanigheid, lojaliteit en aanvaarding van gesag te verkry wat nodig geag was vir die optimale funksionering van die maatskappye.⁶ In die VSA is industriële paternalisme ingespan om teenstellende idees uit te skakel. Die maatskappye het behuising, ontspanningsgeriewe, maatskappyskole, kerke en finansiële sekuriteit verskaf in ruil vir die werkers se lojaliteit en samewerking. In die lig van dié paternalistiese beskerming moes die werkers lojaliteit bo eiebelang openbaar, sosiale orde bo onstabieleit, industriële vrede bo onmin en medewerking bo konflik.⁷

Industriële paternalisme het die onpersoonlike kloof tussen die werkers en die bestuur oorbrug en die werkers deur lojaliteit en openlike afhanklikheid aan die stelsel gebind. Die bestuur is deeglik op die hoogte gehou van die werkers en hul gesinne se persoonlike omstandighede danksy onderwysers, welsynswerkers, atletiekafrigters, winkeleienaars en predikante wat in die belang van die besigheid as die bestuur se ore en oë gedien het. So het die bestuur feitlik totale beheer uitgeoefen wat ekonomiese, politieke, opvoedkundige en godsdienstige aangeleenthede betref en die werkers het dit in die lig van 'n gebrek aan betekenisvolle alternatiewe as natuurlik en onvermydelik aanvaar.⁸ Die verskaffing van welsynsdienste aan werkers in die VSA is gesien as 'n opregte poging om welwillendheid jeens die bestuur aan te kweek.⁹ Industriële paternalisme was 'n voorloper van staatswelsyn. 'n Voorbeeld is die VSA se tekstielbedryf wat in die 19de eeu reeds dienste soos verfraaiingsprogramme, mediese sorg, opvoeding, kerke en omvangryke ontspanningsgeleenthede aan personelede gebied het – lank voordat die owerheid daarmee begin het.¹⁰

Drie vorme van industriële paternalisme is geïdentifiseer soos dit oor tyd ontwikkel het. Die eerste is tradisionele paternalisme wat terugstrek tot die beginjare van nywerheidsproduksie toe familie- of

⁶ Green, *The Company Town – The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy*, 5; Morland, *Millways of Kent*, 218; Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)", 198-199; Wray, "Paternalism and its discontents: a case study", 706.

⁷ Dredge, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880–1940", 273-274.

⁸ S Simonassi, "Labour and Community in Postwar Argentina: The Industry of Agricultural Machinery in Firmat, Santa Fe", in *Company Towns in the Americas – Landscape, power, and working-class communities*, 210-211; Dredge, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880–1940", 274; Green, *The Company Town – The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy*, 58-59; Mosher, *Capital's Utopia – VanderGift, Pennsylvania*, 74-75; Weed, "The Sociological Department at the Colorado Fuel and Iron Company, 1901 to 1907: scientific, paternalism and industrial control", 276.

⁹ Dredge, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880–1940", 278; Green, *The Company Town – The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy*, 208; Mosher, *Capital's Utopia – VanderGift, Pennsylvania*, 68-69.

¹⁰ Dredge, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880–1940", 285.

huishoudelike outoriteit in die werksplek gevestig was. Dit het beteken dat werkers feitlik as kinders beskou is na wie omgesien moes word. Hulle is vergoed en gedissiplineer soos 'n ouer met sy kind sou doen. Dié soort paternalisme is beskryf as gesaghebbendheid getemper deur vrygewigheid en welwillende despotisme. Die tweede is welsynspaternalisme wat onder meer maatskappyhuisvesting asook mediese, opvoedkundige en ontspanningsgeriewe ingesluit het. Die derde is gesofistikeerde paternalisme waarin menslike hulpbronbestuur geskied deur middel van aksies soos pos-evaluasie, individuele kontrakte en prestasiegegronde salarisse.¹¹

In hierdie hoofstuk word ondersoek ingestel na die mate waarin industriële paternalisme ook in Sanlam weerspieël is deur die skepping van 'n spesifieke leefwêreld vir die personeel. In watter vorms en vertakkings het dit in die maatskappy gemanifesteer en wat was die doel daarmee? Is dit geskep as 'n kapitalistiese strategie, dit wil sê 'n stuk gereedskap om beter beheer oor werkers uit te oefen, om 'n konstante en lojale werkerskorps daar te stel en om 'n volgehoue stroom onderdanige amptenare te verseker ter wille van die sakevoordeel wat dit ingehou het?¹² Of was dit 'n ideologies-gedrewe oefening in sosiale ingenieurswese oftewel sosiale ondernemerskap – die vormgewing van die omgewing op besondere wyses om doelwitte te bereik¹³ – om die Afrikanersaak te bevorder? Ondersoek word ingestel of dié sosiale gelding - soos in Hoofstuk 3 toegelig is - en oriëntering ten opsigte van politieke en ekonomiese ideologieë in die vestiging van industriële paternalisme in die maatskappy 'n rol gespeel het. Is die amptenare dus in dié verbeeldingswêreld¹⁴ geleidelik verander om as ononderhandelbaar te aanvaar dat die oortuigings en waardes van die stigters en leiers werkbaar is? In samehang daarmee word ondersoek of die breër Suid-Afrikaanse konteks tot eiesoortige variasies en afwykings van industriële paternalisme in die maatskappy aanleiding gegee het.

Die hoofstuk is verdeel volgens twee duidelik uitstaande tydvakke wat die verhouding tussen die maatskappy en sy personeellede betref, hoofsaaklik ten opsigte van behuising. Tydens die eerste tydvak tot 1953 toe die maatskappy in die middestad van Kaapstad gevestig was, was die amptenare vir hul eie huisvesting verantwoordelik. In die tweede tydvak vanaf 1953 toe die maatskappy in die voorstad Bellville bedryf is, is oor voldoende ruimte beskik om huisvesting en ander voordele aan die personeellede te bied. Voorts word ondersoek ingestel na wanneer die vorm van paternalisme by die maatskappy beëindig is en wat die rede daarvoor was. Hierdie hoofstuk is dus 'n gevallestudie van

¹¹ Wray, "Paternalism and its discontents: a case study", 702-704.

¹² Ibid., 701

¹³ A Herod, "Social Engineering through Spatial Engineering: Company Towns and Geographical Imagination", in *Company Towns in the Americas – Landscape, power, and working-class communities*, 21-44; A Ehlers, "The Helpmekaar: Rescuing the "volk" through reading, writing and arithmetic, c. 1916 – c. 1965", *Historia*, 60:2 (November 2015), 87-108; Green, *The Company Town – The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy*, 208-209.

¹⁴ EH Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 29.

industriële paternalisme en die vertakkings en manifestasies daarvan wat die teoretiese raamwerk is waarbinne Sanlam-amptenare se belewenis van hierdie verskynsel op kantoor en daarbuite gespieël word.

4.1 Middestad: vestiging van 'n paternalistiese en hiërargiese bestuurstruktuur en kantooradministrasie

In die 35 jaar tot 1953 toe Sanlam in die middestad van Kaapstad bedryf is, het personeellede oor private huisvesting in verskeie woonbuurte in en om die stad beskik. In hierdie afdeling word ondersoek hoe industriële paternalisme in dié tyd in die maatskappy se kantooradministrasie en die bestuurstruktuur gemanifesteer het deur 'n vergelyking te tref met wat in die res van die wêreld in dié verband plaasgevind het. Die streng regulasies en wenke¹⁵ wat die maatskappy aan die Hoofkantooramptenare voorgeskryf het, bevat talle voorbeelde van vaderlikheid in 'n familieverband, 'n vername kenmerk van industriële paternalisme. Personeellede is vaderlik versoek om aktief mee te werk tot die nakoming van al die voorskrifte omdat dit sou bydra tot harmonie in die kantoor. Die streng regulasies was 'n kenmerk van oorsese maatskappye aan die begin van die 20ste eeu. Die Bank of New South Wales het in 1916 in dié verband aan sy personeel voorgeskryf dat van hulle verwag is om lojaal aan die maatskappy te wees, wat ook al gebeur het.¹⁶

Sanlam se personeel moes aan streng kantooretiket en –gedrag voldoen. Dit is onomwonde aan hulle gestel dat hulle soggens vroegtydig werk toe moes kom om gereed te wees om hul werksaamhede op presies die vasgestelde tyd te begin. Die kantoortyd van 9 vm. tot 12.45 nm. en 2 nm. tot 5 nm. op weekdae en 9 vm. tot 12.45 nm. op Saterdag is streng gehandhaaf. Hulle moes om presies 9 vm. begin werk het en nie 'n minuut later nie. Dit was nie aanvaarbaar dat amptenare eers om 9.15 vm. begin werk het hoewel hulle 9 vm. al op kantoor was nie. Afdelingshoofde moes toesien dat die klerke oor genoeg werk beskik het om stiptelik om 9 vm. te kon begin. Hulle moes nie dan nog rondgelopen en gesels het of koerant geles het nie.¹⁷ Die voorskrifte is in ooreenstemming met dié van Old Mutual wat aan sy amptenare voorgeskryf het dat hulle nie langer as 2 of 3 minute moes bestee het aan die drink van 'n koppie tee tydens teetyd nie.¹⁸

¹⁵ SA, 4/10, Personeeladministrasie: "Aanstellingsvoorwaardes, verlof om in die huwelik te tree, reglemente" & "Kenniggewing aan die staf" (20/04/1943).

¹⁶ Van den Broek, "Strapping, as well as numerate: Occupational identity, masculinity and the aesthetics of nineteenth-century banking", 293.

¹⁷ SA, 4/10, Personeeladministrasie: "Aanstellingsvoorwaardes, verlof om in die huwelik te tree, reglemente" & "Bespreking met hoofde van departemente" (03/02/1937).

¹⁸ Brooke Simonds, *Old Mutual 1845 – 1995* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1995), 131.

Private sake was die Sanlam-personeel op kantoor nie beskore nie aangesien dit duidelik aan hulle voorgeskryf is dat dit nie geduld sou word nie. Hulle is ook nie toegelaat om besoekers tydens kantoorure te ontvang nie. As dit nie anders kon nie is die amptenare vermaan om sulke gesprekke so kort moontlik te hou en dit liefs nie in die ingang of gange van die gebou te voer nie. Amptenare se teenwoordigheid op kantoor is streng voorgeskryf aangesien niemand gedurende kantoortyd die kantoor sonder die hoofklerk se toestemming kon verlaat het nie. Amptenare wat nie die kantoortye kon nakom nie, moes die afdelingshoof vooraf daarvan in kennis stel. Alle sodanige gevalle is met redes deur die Bestuurdersafdeling aangeteken.¹⁹

Die elemente van werksetiek is met deeglike vaderlikheid aan die amptenare verduidelik. Hulle is versoek om nie onnodig rond te loop en te gesels oor sake wat nie in verband met hul werk gestaan het nie. Voorts is hulle aangesê om doelgerig in die gange te beweeg. Amptenare is aangemoedig om alles so stil moontlik te probeer doen. As dit nodig was om oor 'n werksaangeleentheid te praat, moes die persoon na die ander werker stap en dit dan in 'n gedempte toon so kort en bondig moontlik afhandel. Hulle is gewaarsku dat indien hulle te hard gesels, hulle die aandag van ander werkers van hul werk kon aftrek en ook die algemene waardigheid van die kantoor kon verlaag. Voorts is 'n goeie amptenaar beskryf as iemand wat ywerig was en nie kort-kort die horlosie dopgehou het nie. Hulle moes nie kyk of hulle op die presiese minuut kon uitval en uit die kantoor kon wegkom nie. Die raad aan personeel was om hul spaartyd in hul eie afdeling deur te bring – hulle sou wel werk gevind het of iets om te verbeter as hulle daarop ingestel was.²⁰ Ook by Old Mutual was duidelikheid oor wat stiptelikheid behels, want amptenare is gemaan om te werk tot die horlosie vyf-uur slaan en dan hul lessenaar netjies in orde te bring voordat hulle die kantoor verlaat.²¹

Amerikaanse tekstielwerkers in maatskappydorpe is gereeld deur die bestuur daarop gewys dat hul spaarsaamheid aan doeltreffendheid en goeie burgerskap gekoppel was.²² By Sanlam was kostebesparende gedrag ook 'n deug wat omvattend onder die amptenare se aandag gebring is. So byvoorbeeld is aangevoer dat die laaste persoon wat 'n afdeling of kantoor in die middag verlaat, verantwoordelik daarvoor was om toe te sien dat alle ligte en verwarmers afgeskakel en die kantoor in 'n netjiese toestand was. Hulle is ook versoek om nie onnodig in die hysers te ry nie – veral as slegs een verdieping op- of afgegaan is, moes die trappe gebruik word. Die amptenare is onverbiddelik gemaan oor die beskerming van maatskappy-eiendom. Hulle is daarop gewys dat die liasseerkabinette nie onbuigbaar en onbreekbaar was nie. Hulle moes dus die laaie stadig toemaak. Hulle is versoek tot versigtigheid met al die masjiene en meubels, want dit sou ekstra geld kos om

¹⁹ SA, Regulasieboek N.P. 8137–A419/7/47/1m, 2,3.

²⁰ Ibid., 2,10.

²¹ Brooke Simonds, *Old Mutual 1845 – 1995*, 131.

²² Dredge, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880–1940", 275

vervang te word.²³ Spaarsaamheid is dus 'n deug wat by die amptenare ingeskerp is om te verhinder dat die maatskappy onnodige koste moes aangaan. Die voorafgaande verwysings na spaarsaamheid was kenmerkend van oorsese maatskappydorpe, soos byvoorbeeld Pullman waarin daar 'n ingesteldheid was om so 'n gees onder sy werkers te kweek.²⁴

'n Hoofelement van industriële paternalisme was strukturele werksplekbeheer waarvolgens 'n stel verhoudings bestaan het wat die werkgewer in 'n posisie van beheer geplaas het en die werknemer in 'n algehele posisie van afhanklikheid.²⁵ Die grondslag van dié verhoudings was 'n streng hiërgiesse bestuurstruktuur wat ook in Sanlam op kantoor gegeld het. Die gesaghebber se woord was wet. Amptenare kon in geen omstandighede kritiek lewer of iemand tereg wys nie en is gemaan om enigiets te vermy wat wrywing kon veroorsaak. Slegs hul hoofde kon oordeel of tereg wys indien nodig. Amptenare moes ook nie hul hoofde se opdragte bevraagteken nie – hulle moes sulke opdragte onmiddellik uitvoer. Personeellede moes ook senior amptenare se tereg wysings oor foute sonder meer aanvaar. Geen verskonings is toegelaat nie en hulle moes sulke tereg wysings deeglik ter harte neem.²⁶

Die beeld is duidelik by amptenare geskep dat hul hoofde vername mense in die maatskappy was. 'n Amptenaar kon nie sommer goedsmoeds met sy/haar hoof in gesprek tree nie. Deeglike instruksies het hiervoor bestaan. Die amptenare moes wag totdat die hoof gereed was vir 'n gesprek. Hulle moes dan die kwessie kort en saaklik verduidelik om tyd te bespaar. Dit is pertinent gestel dat hul hoofde se tyd kosbaar is – hulle is gemaan om nooit hul hoofde onnodig lastig te val nie.²⁷ Die siening oor die belangrikheid van senior personeel het berus op paternalisme, soos bevestig deur Erna Becker wat 50 jaar lank die sekretaresse van Tinie Louw was (Illustrasie 4.1). Becker en Louw se werksverhouding kan as tipies paternalisties bestempel word. Louw was vir haar in alle opsigte die vaderfiguur na wie opgesien moes word. Hoewel hulle 'n halfeeu lank saamgewerk het, het sy haarself beskou as maar deel van die kantoor soos die tikmasjien en die liasseerkabinet. Sy het gedink dat Louw nie eens haar voornaam geken het nie. Desondanks het sy die grootste bewondering uitgespreek vir die werk wat hy gedoen het en dat hy 'n aangename mens was om mee saam te werk.²⁸

²³ SA, Regulasieboek N.P. 8137–A419/7/47/1m, 4,6,10-11.

²⁴ A Rees, "Nineteenth-century planned industrial communities and the role of aesthetics in spatial practices: the visual ideologies of Pullman and Port Sunlight", *Journal of Cultural Geography*, 29:2, 199.

²⁵ Fleming, "'Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace", 1471.

²⁶ SA, Regulasieboek N.P. 8137–A419/7/47/1m, 11.

²⁷ Ibid., 11.

²⁸ *Die Burger*, 15/08/1978, 9.

Sanlam se bestuurders het die reëls en regulasies vir kantoorpersoneel ontoegeefflik toegepas. Amptenare is voor stok gekry as hulle nie aan die voorskrifte voldoen het nie. 'n Voorbeeld hiervan was toe 'n amptenaar oor die kole gehaal is oor sy afwesigheid. Dié amptenaar moes vergaderings buite die maatskappy bywoon, maar sy hoof het vermoed dat hy langer afwesig was as wat nodig was. Die amptenaar is dus gelas om deeglik verslag te doen ten opsigte van die tye wat hy afwesig was.²⁹ Amptenare het dikwels vertel van die streng bestuurders onder wie se toesig hulle gewerk het. Laasgenoemdes het 'n renons gehad in enige teken van slapheid of ongeërgdheid by die amptenare. Personeellede het dus elkeen hard probeer om goeie, foutlose werk te lewer om nie in onguns te beland nie.³⁰ Amptenare se aanvaarding van die streng bestuurstelsel word bevestig met die gebruik van die woord "baas" wat onder meer beteken beskikker en ander se meerdere.³¹ Daar is byvoorbeeld na die hoof van die Rekeningafdeling, Arie van Riet, as "oubaas" verwys.³² In latere jare het Jack van Wyk, Sanlam se bemarkingshoof, as "Baas Jack" bekend gestaan.³³

Soos met onderrig en opleiding by oorsese maatskappydorpe die geval was - De Beukelaer's Fabrieken in Antwerpen se werkers het byvoorbeeld saans ná werk klasse bygewoon³⁴ - het Sanlam ook die akademiese ontwikkeling van sy personeel as belangrik geag. Manlike personeellede onder die ouderdom van 21 is byvoorbeeld verplig om te studeer. Van hulle is vereis dat hulle die voorbereidende kursus vir 'n goedgekeurde eksamen verkieslik in verband met versekering volg. Indien in so 'n eksamen geslaag is, het die maatskappy die studiekoste aan die personeellid betaal. Studie was so belangrik vir die maatskappy dat die personeellede daarop gewys is dat die sukses in sulke eksamens op die hoogste vlak – die Direksie – in ag geneem sou word by die bepaling van salarisverhoging en bevordering. Die erns van die kursus is duidelik aan die amptenare oorgedra – as hulle nie binne ses jaar in die aanbevole eksamen slaag nie, sou hulle buiten in buitengewone gevalle nie bevorder word nie.³⁵

Sanlam het ook 'n baie groot rol in sy amptenare se private finansiële sake gespeel en streng vereistes daarvoor gestel. Amptenare is byvoorbeeld gelas om in geen omstandighede 'n geldelike

²⁹ SA, 6/1/16, Nico Bonthuys: briewe AD Wassenaar, hoofbestuurder - FNH Bonthuys, sekretaris (22/02/1954 & 18/06/1954) & lyste (03/05/1954 & 01/06/1954).

³⁰ SA, 6/1/1/1, Manuskripte WJB: Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 14, "Versnelde groei (die jare 1934-36)", 7.

³¹ FF Odendal (Hoofred.), *HAT – Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal* (Midrand: Perskor, 1994), 57.

³² SA, 6/1/1/2, Biografieë WJ Bezuidenhout: Deel 20, A-D, brief SPM Cloete – WJ Bezuidenhout (24/02/1961).

³³ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Van A – Van R: brief AJ van Riet – Sanlam Argief (25/02/1985); SA, *Bloudruk*, 01/12/1998, 11.

³⁴ Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)", 106.

³⁵ SA, 4/10, Personeeladministrasie: "Aanstellingsvoorwaardes, verlof om in die huwelik te tree, reglemente" & brief "Kennisgewing in verband met assuransie-eksamens" (11/01/1940).

borgskap aan enigeen toe te staan sonder die vooraf toestemming van die maatskappy nie. Voorts is van elke personeelid verwag om 'n lewenspolis by die maatskappy uit te neem. Die vereistes het selfs 'n rol in manlike amptenare se trouplanne gespeel. Die maatskappy het naamlik bepaal dat 'n amptenaar minstens £25 per maand moes verdien het om in die huwelik te kon tree. Dit was 'n algemene internasionale reël van die tyd om te verhinder dat amptenare finansiëel in 'n verknorsing beland. Die Standard Bank het in dié verband aangevoer dat manlike amptenare wat op 'n onvoldoende salaris in die huwelik tree hul toekoms by die bank op die spel plaas.³⁶

By Sanlam kon aansoek gedoen word om spesiale verlof om te trou. Volle besonderhede moes die versoek vergesel. Sulke versoeke is op hoë vlak – die Dagbestuur – oorweeg.³⁷ Die Bank of New South Wales het reeds aan die einde van die 19de eeu spesiale verlof om te trou oorweeg.³⁸ Sanlam se amptenare wat om trouverlof aansoek gedoen het, het hul persoonlike besonderhede aan die bestuur voorgelê. So byvoorbeeld het JCWK (Koos) Louw in die dertigerjare in 'n brief³⁹ aan Tinie Louw aangevoer dat hy verloof was aan 'n Le Roux-nooi van Wynberg. Louw het geskryf dat hy en Le Roux mekaar reeds vyf jaar ken en vier jaar lank reeds innig bemin. Huislike omstandighede – die dood van haar ma – het hulle genoodsaak om hul heil en geluk by mekaar te soek.

Volgens Louw het hy in daardie stadium £16 per maand verdien – ver te min om vir trou te kwalifiseer – maar dat Le Roux in 'n goeie betrekking £8 per maand verdien. As hulle kon trou, sou Le Roux nog vir 'n paar jaar aanhou werk. Louw was bewus van die feit dat dit nie in daardie jare vir 'n getroude vrou gepas was om gesalarieerde werk te doen nie. Hy het erken dat dit nie juis die ideale wyse was om die huwelikslewe te betree nie. Om sy saak te versterk, het Louw daarop gewys dat 'n werkende getroude vrou al hoe meer in die gemeenskap as nie onbehoorlik aanvaar is nie en het daarom verlof gevra om later die jaar te trou. Louw was tevrede dat hul gekombineerde inkomste ruim genoeg sou wees, veral omdat hulle albei die deug van spaarsaamheid aangeleer het en daagliks beoefen. Hy het Tinie Louw beskou as iemand wat altyd die belange van die personeel ter harte neem. Laasgenoemde sou nie wou toesien dat enigeen in ongewenste moeilikhede gedompel word nie. Hulle twee se geluk en sielevrede het van die maatskappy se besluit afgehang.

Onder aan die brief is notas gemaak wat daarop dui dat die maatskappy navrae oor Louw se omstandighede gedoen het – weer eens 'n aanduiding van hoe ernstig die maatskappy die regulasie

³⁶ R Steyn & F Antonie, *Hoisting the Standard – 150 years of Standard Bank* (Johannesburg: Standard Bank Groep, 2012), 69.

³⁷ SA, Regulasieboek N.P. 8137–A419/7/47/1m, 5; SA, SDBN, 27/05/1943.

³⁸ Van den Broek, "Strapping, as well as numerate: Occupational identity, masculinity and the aesthetics of nineteenth-century banking", 293.

³⁹ SA, SDBN, 15/08/1928; SA, 4/10, Personeeladministrasie: brief aan Tinie Louw (02/01/1934).

beskou het. Die notas lui dat 'n onderhoud met Louw gevoer is, dat hulle nog nie vas oor die troue besluit het nie en dat Louw die saak heroorweeg het. Dit is nie bekend of Louw na aanleiding van sy brief verlov ontvang het nie. Wat wel die geval is, is dat die versoek nie Louw in onguns gebring het nie, want hy is daarna bevorder en was in 1951 trouens 'n hoofklerk by die maatskappy.⁴⁰ Die twee is toe uiteindelik getroud, soos bevestig deur korrespondensie meer as 'n halfeeu later tussen die Sanlam Argief en Louw se weduwee, Maggie Louw van Randburg.⁴¹

Nog 'n amptenaar, H Basson, het in 1950 die hoofbestuurder in 'n brief ingelig dat hy van voornemens was om einde September 1950 te trou. Hy het aangevoer dat hy £22 per maand verdien en bewus was daarvan dat hy dus volgens maatskappybepalings nie mag trou nie. Hy het verlov gevra om te trou. Notas onder aan die brief dui aan dat die betrokke vrou 'n verpleegster was, dat sy na hul troue wou voortgaan om te werk en dat hulle voorlopig by Basson se ouers sou inwoon.⁴² Dit kon nie vasgestel word of Basson se versoek toegestaan is nie, maar weer eens is dit 'n bewys van hoe ernstig sulke sake in die maatskappy geag is.

Die bepalinge ten opsigte van verlov om te trou, het ook vir die aankoop van 'n motor gegeld. In laasgenoemde geval egter moes 'n amptenaar minstens £30 per maand verdien het - £5 per maand meer as om te kon trou. Andersins moes, soos in die geval van trou, eers toestemming van die maatskappy verkry word. Dit blyk dat sommige amptenare dié reël verontagsaam het. 'n Voorbeeld is personeellid S du Toit wat deur die hoofbestuurder hieroor uitgetrap is.⁴³ Du Toit het nie 'n gunstige indruk gemaak deur die reëls te omseil en 'n motor aan te skaf sonder die maatskappy se verlov nie. Die bedoeling van dié reël was om te verhoed dat persone wat dit nie kon bekostig nie motors aanskaf. Toestemming is toe wel aan Du Toit gegee. Die feit dat die hoofbestuurder van die maatskappy hom met so 'n aangeleentheid bemoei het, is, soos ten opsigte van trou, 'n aanduiding van die hoë premie wat die maatskappy op die reëls en regulasies geplaas het. Dit is gedoen om 'n stabiele en standhoudende werksmag te verseker.

Die kantoorlewe is egter nie net gekenmerk deur streng reëls en regulasies nie. Daar is ook geriewe by die werk geskep waar amptenare kon ontspan. 'n Vertrek is ingeruim waar hulle tydens die middaguur kon verpoos. In 1936 is die meubilering van 'n personeelruskamer goedgekeur en later in die jaar is ontspanningsvertreke ingerig. Vyf jaar later is 'n ruskamer op die dak van die Hoofkantoor gebou. Die volgende jaar is 'n gasstoof vir dié vertrek aangekoop.⁴⁴ Al die besluite oor die voorafvermelde ontspanningsgeriewe vir personeel is op Dagbestuursvlak geneem - 'n aanduiding

⁴⁰ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/05/1951, 17.

⁴¹ SA, 4/10, Personeeladministrasie: brief Sanlam Argivaris - Maggie Louw (09/04/1985).

⁴² Ibid., brief Basson - hoofbestuurder (12/07/1950).

⁴³ Ibid., brief AD Wassenaar - Du Toit (25/05/1953).

⁴⁴ SA, SDBN, 09/07/1936, 13/11/1941, 06/08/1942; SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 07/08/1936, 13.

van hoe belangrik die maatskappy dit geag het. Dit was in ooreenstemming van wat in die buitewêreld plaasgevind het. De Beukelaer's Fabrieken het byvoorbeeld reeds in 1888 'n ontspanningsaal vir sy werkers ingerig.⁴⁵

Werkersgemeenskappe in die VSA het oor gemeenskapsentrums beskik waar van 'n biblioteek tot 'n gholfbaan beskikbaar was.⁴⁶ Sanlam het ook aan sy werkers die geleentheid gebied om hul sosiale en sportbehoefte uit te leef. So is byvoorbeeld in 1931 'n Geselligheidsklub vir die personeel gestig. Die maatskappy het die stigting volmondig ondersteun, want 'n amptenaar is as sekretaris daarvan aangewys. Die klub het verskeie sport- en ander sosiale geleenthede asook een uitstappie per jaar gereël. By die gesellighede het 'n orkes musiek gemaak vir diegene wat wou dans terwyl ander kaart gespeel of hulle met kegelspel vermaak het.⁴⁷ Sanlam-amptenare het in die dertigerjare ook oor 'n eie orkes beskik. Die orkes het twee maal per week in die Drukkersafdeling van die maatskappy geoefen. Die maatskappy het die orkes gesteun deur hulle verloop te gee om op maatskappyterrein te oefen.⁴⁸

Die eerste sosiale uitstappie vir Sanlam se kantoorpersoneel tydens werkstyd het aan die einde van 1922 plaasgevind. Soortgelyke gebruike is by oorsese maatskappydorpe opgemerk. De Beukelaer's Fabrieken se werkers het reeds aan die einde van die 19de eeu sulke uittogte onderneem.⁴⁹ By Sanlam het die kantore op die dag van die eerste uitstappie, 22 Desember 1922, vroeër gesluit sodat die amptenare om 2 nm. vanaf die Trekkantoor in Darlingstraat in 'n bus na hul bestemming, Houtbaai, kon ry.⁵⁰ Dié sosiale geleentheid vir personeel was so belangrik vir die maatskappy dat dit in die Dagbestuursnotules vermeld is en die maatskappy het dit gefinansier.⁵¹ Die volgende jaar se uitstappie was weer na Houtbaai. Die hele personeel met al die kos en lekkernye is in twee busse vervoer.⁵²

Teen 1927 was sulke uittogte so belangrik dat 'n hele dag daaraan afgestaan is. Dié jaar se uitstappie was na Simondium tussen die Paarl en Franschhoek. Die maatskappy het heelwat moeite gedoen om

⁴⁵ Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)", 98.

⁴⁶ Dredge, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880-1940", 284.

⁴⁷ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/12/1934, 23, 15/05/1935, 15, 07/10/1936, 19, 01/05/1965, 20-21; SA, *Die Fakkel*, 12/02/1971, 2.

⁴⁸ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Van A – Van R: brief AJ van Riet – Sanlam Argief (25/02/1985).

⁴⁹ Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)", 102.

⁵⁰ SA, 6/1/1/1, Manuskripte WJB: Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 12: 1925-1928, 4.

⁵¹ SA, SDBN, 12/12/1923; SA, Santam Notuleboek no 1, 60.

⁵² SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Br – Del: brief Cloete – WJ Bezuidenhout (24/02/1961).

die personeel persoonlik daarby te betrek, wat weer eens aandui dat dit hoog aangeslaan was. Alle personeellede se name is byvoorbeeld op die uitnodigingskaartjie gedruk. Die spyskaart daarop bevat heelwat woordspelings wat waarskynlik na amptenare verwys, soos "Salade Pompadoure à lá Louw" en "Fromage de Gertjie". Die omvang van personeelekskursies het so toegeneem dat 'n buitemaatskappy, die South African Travel Bureau, die reëlings later oorgeneem het⁵³ (Illustrasie 4.2).

Teen 1933 het die getal personeellede al so toegeneem dat die amptenare – hulle is as 'n jolige geselskap beskryf – vroegoggend in twee spoorwegbusse en 'n hele aantal motors Houtbaai toe is. Die middelpunt van die geleentheid was die stoep van die Houtbaai Hotel. Sommige van die piekniekgangers het gaan swem terwyl ander gholf, tennis, krieket of brug gespeel het. Van hulle het gedans terwyl ander sommer net gesels en gelag het. Na die middagete is 'n heildronk op die maatskappy ingestel wat met groot geesdrif en drie hoera's begroet is. Dit dui daarop dat die personeel sulke geleenthede hoog op prys gestel het.⁵⁴ Die volgende jaar se uitstappie was op 5 Desember na Camper's Paradise langs die Bergrivier. Groot opgewondenheid het in die busse geheers en vrolike liedjies het oor die veld weergalm. Die middagete van gebraaide hoender en boerewors was bekoorlik terwyl melktert in die namiddag voorgesit is.⁵⁵ Die maatskappy het dus die personeel behoorlik bederf en die amptenare het dit waardeer.

Buiten vir georganiseerde kantoorverwante ontspanning, was personeellede ook saam by nie-werkverwante geleenthede betrokke. Dit toon aan dat hul samesyn op kantoor ook in hul private lewens buite die werksomgewing voortgesit is. Hulle het byvoorbeeld die troues van kollegas bygewoon. Die onthale ná die troues het die maatskappy se personeel saamgesnoer. Amptenare het ook soms ná werk vir 'n drankie byeengekom. In die verband is daar byvoorbeeld ná boekjaarafsluiting in 'n hotel in Koningin Victoriastraat in die stad gesellig verkeer.⁵⁶

Uit die voorafgaande bespreking blyk dit dat elemente van industriële paternalisme wat in maatskappydorpe neerslag gevind het, ook tydens Sanlam se bestaan tot 1953 in die middestad in die maatskappy gevestig is. In die uitlewing van dié elemente – van streng vermanings oor die nakoming van reëls en regulasies tot uitstappies – het industriële paternalisme soos in familieverhoudings neerslag gevind. Prominente verskynsels soos byvoorbeeld behuising en sportgeriewe waarmee industriële paternalisme in 'n groot mate by maatskappydorpe gemanifesteer het, was nie in dié tydperk by Sanlam aanwesig nie en het dus nie die personeel se leefwêreld geraak nie.

⁵³ SA, 6/1/1/1, Manuskripte WJB: Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 12, 1925-1928, 4.

⁵⁴ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/01/1934, 3.

⁵⁵ *Ibid.*, 15/12/1934, 23.

⁵⁶ SA, 6/1/1/2, Biografieë WJ Bezuidenhout: Deel 23, T-Z, brief Van den Berg – WJ Bezuidenhout (08/08/1960).

4.2 Bellville: van koshuislewe tot kussingslaan skep patriargale kontrole

Die getal Sanlam-personeellede het in die veertigerjare as gevolg van die maatskappy se groei so toegeneem dat 'n erge ruimtekrisis in die Hoofkantoor in Kaapstad ontstaan het.⁵⁷ Die maatskappy het al hoe meer aandag gegee aan die gedagte van 'n maatskappydorp om dié probleem by te lê. Die besluitnemers was teen die middel van die veertigerjare oortuig dat dit die regte keuse sou wees, want op die hoogste vlak – die Direksie – is al verwys na 'n toekomstige "Sanlamdorp".⁵⁸ Die maatskappy het ondersoek ingestel na hoe maatskappye in die VSA die kwessie van ruimte opgelos het. Sanlam was trouens teen die einde van die veertigerjare so seker dat die antwoord vir hul probleem in die VSA se ontwikkeling van maatskappydorpe geleë was dat hoofbestuurder AD Wassenaar daarheen gestuur is om ondersoek in te stel.

Wassenaar het in sy verslag aangevoer dat versekeringsmaatskappye in die VSA en Kanada sedert 1925 begin het om hul hoofkantore uit die stede na die buitewyke te skuif. Van die eerste maatskappye wat dit gedoen het, was die Massachusetts Mutual in Springfield en die Aetna Life Insurance Company in Hartford.⁵⁹ Uit gesprekke met maatskappyverteenwoordigers in die VSA het dit vir Wassenaar duidelik geword dat grond vir so 'n verskuiwing in 'n oop stuk veld of 'n residensiële gebied aangekoop moes word, dat so ver moontlik van die stadskern af getrek moes word met inagneming van die vervoer van amptenare en dat soveel moontlik grondgebied verkry moes word.

Sanlam het aanvanklik daaraan gedink om 'n plaas sowat 48 kilometer buite die stad vir kantooruitbreiding aan te koop, maar daar is besef dat so 'n afgeleë plek vervoerprobleme vir die personeellede sou oplewer en ook dat dit te afgesonderd vir laasgenoemdes kon wees. Dit kon daartoe lei dat 'n personeeltekort ontstaan het. Teen 1947 is onderhandel oor die aankoop van die plaas Welgemoed in die Tygerberg, maar weer eens is ten opsigte van die personeellede in gedagte gehou dat die plaas nie binne die bereik van stedelike vervoer, winkels en ander geriewe was nie.⁶⁰ Intussen het die tekort aan kantoorruimte in Kaapstad so ernstig geword dat die voorsitter dit op die jaarvergadering in 1950 as 'n remmende invloed beskou het. Verligting kon egter bewerkstellig word

⁵⁷ JP Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1968), 73; SA, *Die Fakkel*, 14/12/1973, 1.

⁵⁸ SA, SDN, 24/11/1943, 26/01/1944; HS Marais, *Sanlam-Gedenkboek - Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946* (Maatskappypublikasie, g.d.), iii-49.

⁵⁹ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: "Memorandum insake verskuiwing en beplanning van Hoofkantoorgeboue" (12/01/1950); SA, 6/1/1/1, Manuskripte WJB: Deel 2, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 21, "Uitbreiding versnel", 3.

⁶⁰ Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar*, 73.

omdat die maatskappy 'n stuk grond sowat 20 kilometer buite die middestad in Bellville aangekoop het waarheen die Hoofkantoor kon skuif.⁶¹

Die kwessie van hoe die personeel in die nuwe tuiste geakkommodeer sou word, is sedert 1950 indringend in die maatskappy bespreek. Dit was so 'n ernstige saak vir die maatskappy dat 'n komitee bestaande uit drie personelede aangestel is om die vraag na losiesgeriewe vir personeel in Bellville te ondersoek. In Bellville was in daardie stadium feitlik geen openbare losiesgeriewe vir ongetroudes nie. 'n Opname onder die 187 ongetroude amptenare het aangedui dat 96 van hulle van sulke losies gebruik sou maak. Dit is as onvermydelik beskou dat Sanlam vir sy ongetroudes losies moes verskaf. Indien nie, sou die maatskappy moeilik werkers kon bekom. Dit kon 'n nadelige uitwerking op die personeelposisie in die algemeen uitoefen. Die motief met losies was dat dit as 'n middel gebruik kon word om 'n goeie beeld te skep aangaande die maatskappy se beleid oor personeelaangeleenthede.⁶² Losies aan amptenare was dus 'n metode om die maatskappy se werksmag te bestendig en op dié wyse die maatskappy in die geheel te bevoordeel.

Die maatskappy was terdeë daarvan bewus dat van die personelede dalk gekant kon wees teen die gedagte om na die stad se buitewyke te trek. Daarom is voor die verhuising al besluit dat die maatskappy bereid sou wees om huisvesting en voedsel teen gesubsidieerde pryse aan die personeel te verskaf. Woonstelle sou teen 'n 20% subsidiegrondslag verhuur word. In die geval van voedsel in die kafeteria het die subsidie daarop neergekom dat die amptenare net vir die kos sou betaal het – die maatskappy sou al die ander oorhoofse kostes dek.⁶³ Die maatskappy wou dus met dié fasiliteite diegene wat getwyfel het, oorhaal om saam te verhuis.

Die groot trek van die maatskappy na sy nuwe Hoofkantoor, later genoem Sanlamhof, het in Oktober 1953 plaasgevind. Dit was nie 'n unieke Suid-Afrikaanse gebeurtenis nie aangesien die maatskappy se Kaapstadse konkurrent, Old Mutual, ook in dié tyd uit die stad na 'n voorstad getrek het. Old Mutual se nuwe Hoofkantoor is as 'n "versekeringstad" beskou wat voorsiening gemaak het vir byna elke aspek van sowel die kantoor- as die ontspanningslewe van dié wat daar gewerk en geleef het. Buiten sportgeriewe het die maatskappy huisvesting verskaf aan meer as 100 ongetroude personelede asook 17 woonstelle vir getroudes.⁶⁴

⁶¹ SA, 5/2/1, Jaarverslae en –vergaderings: 1945-1954, "1950 - Jaarvergadering van Sanlam", 5 & "Sanlam se 32^e jaar", 8-9. Vergelyk ook Ibid.: "Sanlam in 1951", 12 & "Sanlam Boekjaar 1953", 10-13.

⁶² SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: "Memorandum aan die raad insake die behuising van ons staf in Bellville" (26/06/1950).

⁶³ SA, SDN, 25/02/1953; SA, 6/1/1/1, Manuskripte WJB: Deel 2, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 25, "Die Trek-jare 1953/4", 1.

⁶⁴ P Brooke Simonds, *Old Mutual 1845 – 1995*, 146.

Die Sanlamhof-kompleks het 'n baie meer kontroleerbare en beheerbare ruimte as die perseel in Kaapstad geskep waarbinne aan die Sanlam-maatskappykultuur en –leefwêreld gestalte gegee kon word. Sanlam het onomwonde verklaar dat 'n beleid van paternalisme – of vaderlikheid, soos die maatskappy daarna verwys het – in Sanlamhof toegepas sou word. Die maatskappy het onverbiddelik geglo dat daar plek vir vaderlikheid in die sakewêreld en nywerhede moes wees en het die begrip as een van die mooiste verskynsels in die wêreld beskryf. Vaderlikheid het volgens die maatskappy nie beteken dat liefdadigheid uit jammerte bewys is nie en ook nie dat dit met bybedoelings gepaardgegaan het nie. Soos met die beplanning van Sanlamhof het die maatskappy sy beleid van vaderlikheid verdedig deur na gebeure in VSA-maatskappye te verwys, waar werkers sekuriteit, werkstabiliteit en bevorderingsgeleenthede belangriker as lone geag het. Om vaderlikheid te betoon, was om leiding te gee met die daarstelling van geleenthede en take wat ontwikkeling en vooruitgang bevorder het. Dit het onder meer behels die aanmoediging van studie, stimulering van vernuwing, die betoning van begrip vir die persoonlike probleme van die werkers, die regverdigde beloning van ywer en die verskaffing van bestendige werksgeleenthede.⁶⁵

Die Sanlamhof-kompleks is deur die jare deur uitbreidings feitlik onherkenbaar verander (Illustrasie 4.3). 'n Deel van die terrein waar die kompleks verrys het, het bestaan uit die plaas The Vines, waarvan die opstal (Illustrasie 4.3.1) tans as kleuterskool bedryf word. Illustrasie 4.3.2 toon die voorste deel van die oorspronklike Hoofkantoorgebou. 'n Uitstaande kenmerk van die gebou was die uitbeelding van die woord "Sanlam" deur tien meter lange letters met blomplante (Illustrasie 4.3.3). Dié gebou is later verskeie kere uitgebrei (Illustrasie 4.3.4).

Huisvesting in buitelandse maatskappydorpe het in formaat verskil. Terwyl Pullman se residensiële akkommodasie opgedeel was in losstaande huise en woonstelle was Port Sunlight se behuising skakelhuse.⁶⁶ Duisende Sanlam-amptenare het deur die jare in die maatskappy-woonstelle en -koshuis by die Hoofkantoor-gebou gewoon. Dié huisvesting het bestaan uit drie woonstelgeboue, die Carl Wilcocks (Illustrasie 4.3.9) en die Fred Dormehl (Illustrasie 4.3.10) wat in 1953 voltooi is en die Antoon Benning wat 'n dekade later in gebruik geneem is (Illustrasie 4.3.13), asook die Piet Grobler Huis (Illustrasie 4.3.12), 'n koshuis vir jong ongetroude amptenare. Die mense na wie die geboue genoem is, het elkeen 'n groot rol in die maatskappy se geskiedenis gespeel. Dié naamgewing het inderwaarheid 'n element van paternalisme in Sanlam se behuising ingedra deur die verering van maatskappy-grondleggers. Voorts is klem gelê op die uitstaande kenmerke van die woonstelle. Daar was byvoorbeeld 'n klein opening in die kombuis aangebring waardeur 'n bottel melk soggens afgelewer is en 'n spesiale plek is vir 'n telefoon ingerig.⁶⁷ Die beklemtoning hiervan is 'n aanduiding

⁶⁵ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/11/1959, 14.

⁶⁶ Rees, "Nineteenth-century planned industrial communities and the role of aesthetics in spatial practices: the visual ideologies of Pullman and Port Sunlight", 205.

⁶⁷ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/10/1962, 6.

van die moderniteit van die woonstelle en hoe dit 'n beter leefstyl moontlik gemaak het. Dit was dus weer eens Sanlam as die vaderfiguur wat net die beste vir sy amptenare wou verseker.

Soos in Hoofstuk 3 beskryf, het talle wit Afrikaanssprekendes ná skool by Sanlam begin werk. Die voorsiening van huisvesting vir hulle in Piet Grobler Huis was op 'n paternalistiese aanname gegrond. Daar is aangeneem dat ouers van die platteland nie graag sou wou sien dat hul kinders in plekke soos hotelle moes woon nie. Daarom is die koshuis opgerig.⁶⁸ Die maatskappy het dus die vaderlike plig van die ouerhuis oorgeneem. Die jong amptenare is in dubbelkamers gevestig sodat hulle mekaar kon leer ken en makliker met mekaar kon omgaan. Daarby het die maatskappy verder ook vaderlik voorsiening gemaak vir die "skaam outjies".⁶⁹ 'n Verklaring vir die instelling van die huisvesting is dat dit die voorsiening van 'n konstante stroom amptenare in 'n kompeterende arbeidsmark verseker het. Dit het ook gedien as 'n meganisme van paternalistiese beheer waardeur maatskappybeleid afgedwing en bevorder is. Hulle is gehuisves in omstandighede waarin hulle onder toesig kon konformeer met die etiese en morele norme en standaarde wat deur hul werkgever as aanvaarbaar vir Sanlam-amptenare beskou is. Dit was 'n voortsetting van die hiërargiese beheerstrukture waaraan die jongelinge tydens hul skoolloopbane en by naskoolse inrigtings onderwerp was en wat ooreengestem het met die breër Afrikanerwêreld waaruit hulle hoofsaaklik afkomstig was. Dit het Sanlam se taak van beheer aansienlik vergemaklik en het 'n belangrike rol gespeel in die vestiging van die maatskappynorme en -sienswyses. Dit dui daarop dat bestuurspaternalisme beskou is as 'n feitlik onweerstandbare legitimerende morele verbond ingevolge waarvan werkersteenkanting as onbelangrik afgemaak is.⁷⁰

Die maatskappy het by verskeie geleenthede die lewenswyse in die koshuis as ideaal voorgelê (Illustrasie 4.4A). So is daar bevoorbeeld na die kommunikasiestelsel in die koshuis as die verwesenliking van 'n toekomsfantasie verwys,⁷¹ maar in werklikheid is die beheer oor inwoners hierdeur meer doeltreffend gemaak en ruimte vir privaatheid beperk. Radioprogramme en musiek is oor die kommunikasiestelsel gespeel wat op al drie verdiepings van die gebou gehoor kon word. Almal het dus geen ander keuse gehad as om na dieselfde programme en musiek te luister nie. Wanneer 'n telefoonoproep by die sentrale op die grondverdieping ontvang is, het die telefoniste (Illustrasie 4.4B) met die druk van 'n knoppie die kommunikasie op die betrokke verdieping uitgedoof en die amptenaar oor die stelsel ingelig dat hy of sy 'n oproep ontvang het. Almal op die verdieping het dus die aankondiging gehoor en dit het op 'n skending van privaatheid gedui. Die persoon kon hardop bevestig het dat hy of sy daar was. Die bevestiging is opgevang deur die luidspreker wat ook

⁶⁸ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/07/1960, 15; SA, *Bloudruk*, 01/07/1999, 3.

⁶⁹ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/08/1959, 15-16.

⁷⁰ Fleming, "'Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace", 1471.

⁷¹ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/07/1960, 17-18.

terselfdertyd 'n mikrofoon was. Dit dui op kontrole en beheer, want gesprekke in die gange van die koshuis kon by die sentrale gehoor word. Die oproep is deurgeskakel na een van drie telefone op die verdieping – dus weer nie privaat nie. Beheer in die koshuis is dus deeglik met die kommunikasiestelsel uitgevoer. 'n Ontleding van 'n foto (Illustrasie 4.4C)⁷² waar twee vroue in 'n koshuiskamer afgeneem is, toon 'n afskynsel van die breër paternalistiese Afrikanersamelewing waaruit die werknemers waarskynlik afkomstig was. Dit verteenwoordig die voortdurende aanwesigheid van die vaderfiguur in die portretraam.

Soos huisvesting, is gesondheidsdienste aan die personeel in buitelandse maatskappydorpe ook van groot belang geag, soos byvoorbeeld die Colorado Fuel and Iron Company waar geneeshere aangestel is om na die maatskappygemeenskappe om te sien.⁷³ Wassenaar het dit bevestig met sy waarneming dat sulke VSA-dorpe oor mediese sentrums vir die behandeling van amptenare beskik.⁷⁴ Paternalisme was ook die rede vir die lewering van gesondheidsdienste aan Sanlam se personeel. Die bestuur het in dié verband aangevoer dat die belange van elke amptenaar as persoon meer aandag behoort te geniet. Daarom is 'n welsynsbeampte aangestel om raad en leiding aan die personeellede te gee. Laasgenoemde moes help met die verwesenliking van die maatskappy se ideaal om van al die amptenare een groot gelukkige gesin te maak.⁷⁵ Die maatskappy se oogpunt was dus die versekering van gesonde werkers wat nie verliese vir die maatskappy kon meebring deur onnodige afwesigheid en die gevolglike benadeling van produktiwiteit nie.

Deur middel van gesondheidsdienste het die maatskappy regstreeks verdere kontrole oor sy amptenare uitgeoefen. 'n Deel van die welsynsbeampte se plig was om siek amptenare tuis te besoek. Buiten dat sulke besoeke die idee van paternalistiese sorg weerspieël het, kon die welsynsbeampte ook dié wegblyers wat glad nie siek was nie aan die man bring. Daar is inderdaad van laasgenoemdes op heterdaad betrap. Die welsynsbeampte het byvoorbeeld op 'n keer 'n amptenaar wat glo ernstig siek was in sy groentetuin aangetref waar hy aan die spit was.⁷⁶ Dit is nie bekend of die amptenaar gestraf is nie. Hoofklerke is ook aangemoedig om meer persoonlike aandag aan hul personeel te gee. Hulle is in dié verband ingelig dat dit 'n goeie gebaar sou wees indien hulle hul siek personeellede tuis kon besoek.⁷⁷ Dit sou die beeld van sorgsaamheid versterk, maar ook daartoe lei dat die hoofklerke beheer tot by hul tuiste oor amptenare kon uitoefen. In sommige

⁷² Ibid., 16-18.

⁷³ Weed, "The Sociological Department at the Colorado Fuel and Iron Company, 1901 to 1907: scientific, paternalism and industrial control", 276.

⁷⁴ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: "Memorandum insake verskuiwing en beplanning van Hoofkantoorgebou" (12/01/1950).

⁷⁵ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/02/1954, 20.

⁷⁶ SA, *Die Fakkel*, 07/05/1971, 2, 01/04/1977, 3.

⁷⁷ SA, 5, Bestuur: Notule van Hoofklerkevergadering (05/11/56).

maatskappydorpe in die buiteland is kontrole deur middel van gesondheidsorg implisiet toegepas, soos byvoorbeeld by die mediese kliniek van Ford se Fordlândia-aanleg in Brasilië.⁷⁸

Uitstaande internasionale mediese aangeleenthede is omvattend in die maatskappy bespreek. Kommer oor die voorkoms van oorgewig waarvoor navorsing in die sewentigerjare in alle erns in Europa begin het,⁷⁹ het in dieselfde dekade in Sanlam voorgekom. Dié kwessie was vir Sanlam so belangrik dat hy sy amptenare se massa met dié van amptenare van die Metropolitan-versekeringsmaatskappy in die VSA vergelyk het. Byna 500 Sanlam-mans en -vroue is in die proses geweeg en dit blyk dat hulle die Amerikaners oorskadu het – 15 persent van die Sanlam-amptenare was 20 persent of meer oorgewig. Die mans het gemiddeld 76,6 kg geweeg en die vroue 60,4 kg. Die mans in die ouderdomsgroep 35-44 was geneig tot oorgewig. Vroue was die ligste tussen 25 en 34 jaar waarna hul gewig toegeneem het.⁸⁰

Die gewigskwessie was 'n groot besprekingspunt op kantoor. Volgens een amptenaar het haar kollegas hopeloos te veel geëet. Dit was 'n gepeusel van die oggend tot die aand en die kantoorlaaie was vol lekkers en biltong. Die gevolg was mans met boeppense op 25 en vroue wat by die dag gestoel het. 'n Foto in die personeelblad van deelnemers aan 'n grootmaagkompetisie tydens 'n Sanlam-uitstappie (Illustrasie 4.5A) het erge kommentaar van lesers ontlok, onder meer dat 'n man met 'n groot maag die indruk van gemaksugtigheid, luiheid en traak-my-nie-agtigheid gewek het.⁸¹ Die Engelse term "junk food" oftewel kitskos in Afrikaans, wat in die sewentigerjare vir die eerste keer gepubliseer is,⁸² het vroeg in die tagtigerjare ook in Sanlam weerklank gevind. In die maatskappy is verwys na hoe die kosvoorkeure van Hoofkantoor-amptenare binne vyf jaar ten gunste van kitskos verander het.⁸³ Die maatskappy het die obesiteit-kwessie in 'n ernstige lig beskou en 'n gimnasium op die grondverdieping in gebruik gestel⁸⁴ (Illustrasie 4.5B).

Kommer oor die Verworwe Immuniteitsgebreksindroom (Vigs) wat aan die begin van die tagtigerjare as 'n internasionale epidemie verklaar is,⁸⁵ het ook in dié dekade in Sanlam voorgekom. Die finansiële

⁷⁸ E Esch, "Whitened and Enlightened: The Ford Motor Company and Racial Engineering in the Brazilian Amazon", in *Company Towns in the Americas – Landscape, power, and working-class communities*, 101.

⁷⁹ "World Obesity (formerly IASO)", <http://www.worldobesity.org/who-we-are/history/> (04/09/2015).

⁸⁰ SA, *Die Fakkell*, 30/06/1978, 1.

⁸¹ SA, *Die Fakkell*, 19/01/1979, 2, 20/07/1979, 3, 10/08/1979, 2.

⁸² "Junk food", https://en.wikipedia.org/wiki/Junk_food (04/09/2015).

⁸³ SA, *Die Fakkell*, 04/11/1983, 1.

⁸⁴ Ibid., 17/07/1981, 1.

⁸⁵ "History of HIV/AIDS – 1981: From GRID to AIDS", https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_HIV/AIDS#1981: From GRID to AIDS (05/09/2015).

implikasies van die siekte is as kommerwekkend vir die maatskappy beskryf. Aan die begin van die negentigerjare is 'n landwyse inligtingsveldtog van stapel gestuur om personeellede oor die siekte in te lig.⁸⁶ Uit die voorafgaande blyk dit dat amptenare omvattend oor gesondheid en siektes ingelig is – weer eens 'n aanduiding van 'n sorgsame maatskappy.

Die lewering van spyseniering aan werknemers het 'n groot rol by oorsese maatskappydorpe gespeel, soos byvoorbeeld Breda in Sesto San Giovanni, Italië wat gekenmerk is deur drie personeelkafees.⁸⁷ Wassenaar is tydens sy besoek aan die VSA ook deur dié diens beïndruk en het aan die hand gedoen dat 'n eetsaal aan die personeel voorsien moes word in die vorm van 'n kafeteria, so ingerig dat elke amptenaar hom- of haarself kon bedien.⁸⁸ Dié gerief het nie in Kaapstad bestaan nie, want 'n amptenaar het vertel dat hulle op kantoor pasteitjies en worsrolletjies gekoop het by 'n private ondernemer wat elke dag met sy voorraad in 'n groot mandjie om sy nek deur die gebou geloop het. Van die kantoorwerkers het die toebroodjies wat hulle van die huis af gebring het op die verwarmers in die kantoor gerooster.⁸⁹ Wassenaar se voorstel is in Bellville uitgevoer, want 'n moderne kafeteria (Illustrasie 4.3.8) volgens die jongste Amerikaanse styl is by die nuwe Hoofkantoor ingerig (Illustrasies 4.6A, B & C). Die spyskaart vir middagete is soggens deur die kantore versprei. Buiten dié diens, is tee twee maal per dag aan die personeel bedien.⁹⁰ Die maatskappy se hiërgargiese struktuur is in die kafeteria gereflekteer aangesien senior amptenare in 'n aparte vertrek geëet het.⁹¹

Verskeie ander byvoordele is aan amptenare gebied. Hulle kon byvoorbeeld verbandlenings van die maatskappy verkry waarvan die terugbetalings byna nege persent goedkoper was as dié van bougenootskappe. Amptenare kon ook erwe koop op die Sanlam-eiendom in Welgemoed teen 'n afslag van 15 persent. Hulle het rente van 4,5 persent betaal op 'n lening van Sanlam vir 'n erf terwyl rente ekstern 7,5 persent beloop het. Amptenare is ook ruim geleentheid gegun om hulle deur studie verder te bekwaam. Die meeste van hulle het aan die Universiteit Stellenbosch se Bellville-kampus in verskeie werksverwante onderwerpe studeer. Hulle het 'n rentevrye studielening ontvang wat maandeliks van hul salaris afgetrek is. By die suksesvolle voltooiing van studie het die maatskappy hulle met 'n kontantbonus beloon.⁹² Wat by Sanlam ten opsigte van opleiding plaasgevind het, is 'n

⁸⁶ SA, *Die Fakkkel*, 20/05/1988, 1; SA, *Sanlammer*, 17/09/1993, 3.

⁸⁷ V Varini, "Building an industrial society: welfare capitalism in the 'city of factories', Sesto San Giovanni, Italy", *European Review of History: Revue européenne d'histoire*, 23:4 (2016), 735.

⁸⁸ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: "Memorandum insake verskuiwing en beplanning van Hoofkantoorgeboue" (12/01/1950).

⁸⁹ SA, 6/1/1/2, Biografieë WJ Bezuidenhout: Deel 23, T-Z, brief Van den Berg – WJ Bezuidenhout (08/08/1960); SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Van A – Van R: brief AJ van Riet – Sanlam Argief (25/02/1985).

⁹⁰ SA *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/05/1966, 4-9.

⁹¹ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: "Memorandum insake verskuiwing en beplanning van Hoofkantoorgeboue" (12/01/1950).

⁹² SA, *Vir U Inligting*, 01/05/1964, 1, 20/10/1967, 185, 22/03/1968, 67, 17/05/1968, 94.

regstreekse weerspieëling van wat in die sestigerjare in Afrikanergeleedere gebeur het. Daar was 'n algemene neiging onder jong Afrikaners om hulle vir geskoolde poste met beter vergoeding en stabiele loopbaanvoorsigte te bekwaam. Dié proses is aangehelp deur die Nasionale Party (NP) se beleid om opleiding te bevorder met onder meer tegniese skole en mediese en ingenieursfakulteite.⁹³

Kulturele bedrywighede en ontspanning om na maatskaplike en fisieke behoeftes om te sien, is van groot belang geag by talle oorsese maatskappydorpe. By die Colorado Fuel and Iron Company het die klem geval op die beskikbaarstelling van biblioteke en leesvertrekke, kook- en naaldwerkklasse, musiekgroepe, kunsuitstallings en die "fisieke kultuur" van oefening en speletjies.⁹⁴ Teen 1915 het die Monaghan-tekstielwerkersgemeenskap in die VSA 'n gemeenskapsentrum, 'n basketbalspan, twee tennisbane, 'n rolprentteater en 'n biblioteek gehad.⁹⁵ In Pullman is op 'n eiland in 'n meer voorsiening gemaak vir onder meer bootvaarte en sportvelde vir die werkers.⁹⁶ Die voorsiening van sulke geriewe by Sanlamhof het ná Wassenaar se besoek aan die VSA aandag gekry. Hy het verwys na die gebruik in die VSA om ruimte vir personeellede te skep waar hulle na-ure die klubgeriewe kan gebruik.⁹⁷

Die Geselligheidsklub is in September 1953 ontbind⁹⁸ omdat die lede, Sanlam- en Santam-amptenare, se werksplek toe geskei is. In Sanlamhof is die Sanlam Sportklub in die plek van die Geselligheidsklub gestig.⁹⁹ Die naam Sportklub is misleidend aangesien die klub nie net by sportaangeleenthede van die maatskappy betrokke was nie, maar ook kultuurbedrywighede gereël het. Personeellede se deelname aan sport wat deur Sanlam gereël is, is beskou as 'n sterk en positiewe middel in die hande van die maatskappy om moreel te bou, lojaliteit aan te kweek en amptenare stewiger aan die maatskappy te bind.¹⁰⁰ Dié siening van die belangrikheid van sport is 'n weerspieëling van die klem wat in

⁹³ A Grundlingh, "'Are We Afrikaners Getting too Rich?'" *Cornucopia and Change in Afrikanerdom in the 1960s*, *Journal of Historical Sociology*, 21:2/3 (2008), 145.

⁹⁴ Weed, "The Sociological Department at the Colorado Fuel and Iron Company, 1901 to 1907: scientific, paternalism and industrial control", 276-277.

⁹⁵ Dredge, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880-1940", 275.

⁹⁶ Rees, "Nineteenth-century planned industrial communities and the role of aesthetics in spatial practices: the visual ideologies of Pullman and Port Sunlight", 201.

⁹⁷ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: "Memorandum insake verskuiwing en beplanning van Hoofkantoorgeboue" (12/01/1950).

⁹⁸ SA, SDBN, 30/09/1953.

⁹⁹ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: "Sanlam Sport en Ontspanningsklubs 1944 - 1971".

¹⁰⁰ Ibid., "Koördinasie van Personeelfunksie en Buitebedrywighede" (09/05/1958).

Afrikanergelede op sport geplaas is.¹⁰¹ Dieselfde geld vir die Sasol-ontspanningsklub op Sasolburg wat in 1954 gestig is om vir sport- en kultuurbedrywighede voorsiening te maak.¹⁰²

Sanlam se siening dat werkers nie net in lone belang stel nie, maar ook 'n behoefte gehad het aan bevrediging op ander terreine van hul lewe en werk, is weerspieël deur die sport- en kultuurgeleenthede wat die maatskappy vir die personeel gebied het. Die maatskappy het in dié verband verklaar dat die moreel van die werknemers ontwikkel kon word, net soos 'n gevoel van lojaliteit en trots teenoor 'n gesin, 'n span of die vaderland. Die trots sou gaandeweg 'n tradisie word wat op sigself 'n rede vir trots sou wees. Vaderlikheid moes 'n gevestigde ingesteldheid wees wat dwarsdeur die maatskappy in daad en optrede uitgeleef word. Die beleid moes die verwesenliking wees van ware vaderlikheid – van die personeelbestuurder af tot by die laagsbesoldigde werker.¹⁰³

Paternalisme was inderdaad een van die hoekstene van die Sportklub aangesien dit die maatskappy die geleentheid gebied het om werkers se na-uurse bedrywighede te kontroleer. Dit kon vermag word aangesien die klub die koördineerder van feitlik alle sosiale aktiwiteite by Hoofkantoor was. Die verklaarde doel van die Sportklub was om die interne personeel tot een groot huisgesin saam te smee en dus 'n lojale en doeltreffende werknemerskorps te verseker. Die maatskappy het oor regstreekse toegang tot die bedrywighede van die Sportklub beskik deurdat een van die vier lede van die klub se komitee deur die maatskappy aangewys is. Die ander drie was amptenare wat deur die personeel gekies is. Die sekretaris van die klub was 'n voltijdse Sanlam-amptenaar.¹⁰⁴ Die maatskappy het dus volkome beheer gehad oor sy personeellede se na-uurse bedrywighede omdat dit vanself spreek dat die vyf gesalarieerde amptenare in die komitee net in die beste belang van Sanlam sou besluit het.

Die Sportklub het omvattende geleenthede aan Sanlam-amptenare gebied om aan sport deel te neem. Dit is 'n weerspieëling van VSA-maatskappye soos die Colorado Fuel and Iron Company wat alles moontlik gedoen het om die lewens van die werkers en hul gesinne deur fisieke oefening op te hef omdat dit in die belang van die maatskappy en die werkers geag was.¹⁰⁵ Sanlam het kennis geneem hiervan en daarop gewys dat dit 'n algemene neiging by maatskappye in die VSA was om uitgebreide sportgeriewe vir hul personeellede beskikbaar te stel.¹⁰⁶ Dit het daartoe gelei dat

¹⁰¹ Grundlingh, "Are We Afrikaners Getting too Rich?" *Cornucopia and Change in Afrikanerdom in the 1960s*, 153.

¹⁰² Meintjies, *Sasol: 1950-1975*.

¹⁰³ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/11/1959, 14.

¹⁰⁴ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: "Reglement van die Sanlam-sportklub goedgekeur deur Sanlam-personeel 11 Desember 1958 goedgekeur deur Sanlam Direksie 4 Februarie 1959".

¹⁰⁵ Weed, "The Sociological Department at the Colorado Fuel and Iron Company, 1901 to 1907: scientific, paternalism and industrial control", 281.

¹⁰⁶ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: "Memorandum aan die raad insake sportgeriewe vir ons staf in Bellville" (27/10/1952); SA, *Vir U Inligting*, 10/04/1964, 186.

sportvelde (Illustrasie 4.3.5), tennisbane (Illustrasie 4.3.6) en 'n swembad (Illustrasie 4.3.7) by Sanlamhof die lig gesien het. Voorsiening is gemaak vir 16 sportsoorte van pluimbal en tafeltennis tot jukskei en hengel. Elke sportsoort het sy eie klub gehad, maar elkeen het onder die Sportklub se beskerming gestaan.¹⁰⁷ Die maatskappy het dus deur middel van die Sportklub 'n wakende oog oor alle sportbedrywighede gehou.

Die Sportklub het ook geleenthede geskep waar Sanlam-afdelings mekaar op die sportveld in byvoorbeeld rugby kon aandurf. Die personeel is in ses "Bokspanne" – die rooi-, gems-, bles-, steen-, riet- en waterbokke – verdeel en hulle het in verskeie sportsoorte om 'n wisselbeker meegeding.¹⁰⁸ Gesinslede is ook betrek – kinders van Sanlam-ouers het byvoorbeeld swemlesse in die swembad ontvang. Sportbedrywighede by Sanlam het in die middel tagtigerjare 'n hupstoot gekry met die inwyding van die AD Wassenaar Sportsentrum wat 'n verskeidenheid van sportsoorte en –geriewe gebied het. Die sportgeriewe het ook aan die maatskappy reklamewaarde besorg deurdat dit in 'n vervulling van 'n breë gemeenskapsrol ook aan buite-instansies beskikbaar gestel is. Die swembad is byvoorbeeld kosteloos tot die beskikking van die Hoërskool Bellville gestel vir sy swemgalas en -oefeninge aangesien die skool nie oor sulke fasiliteite beskik het nie. Dié beskikbaarstelling is so belangrik geag dat dit op hoë vlak – die Dagbestuur – bespreek en goedgekeur is.¹⁰⁹

Die Sportklub het ook 'n rol gespeel in amptenare se sosiale ontspanning. Die klub het byvoorbeeld in 1959 'n "stafpiekniek" aangebied wat bestaan het uit sport gedurende die dag en 'n dansgeselligheid die aand. Amptenare was verplig om dit by te woon.¹¹⁰ Die Sportklub het ook personeeldansgesellighede, jaareindfunksies en Kersetes aangebied¹¹¹ (Illustrasies 4.7A & B). Amptenare het dikwels 'n dag verlof gekry om aan boeresport deel te neem. By van dié byeenkomste is 'n Mej. Sanlam aangewys. Amptenare kon by 'n "personeelpiekniek" aan boeresportaktiwiteite soos kruiwaloop, kussingslaan, dromresies en toutrek deelneem.¹¹² Boeresport soos sakresies, stoktrek, vingertrek, kruiwastoot, blikresies, skilpadtrek en driebeenresies is aangebied tydens die karnaval op 15 Maart 1968 op Sanlamhof ter ere van die maatskappy se 50ste verjaardag¹¹³ (Illustrasies 4.8A - I). Jukskei, 'n tradisionele Afrikanerspel, is in die vyftiger- en sestigerjare deur amptenare beoefen.

¹⁰⁷ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/05/1965, 20-21; SA, *Die Fakkel*, 11/08/1972, 1.

¹⁰⁸ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/09/1947, 5; SA, *Vir U Inligting*, 23/04/1965, 127; SA, *Die Fakkel*, 20/11/1970, 4.

¹⁰⁹ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: Notuleboek 1985-1989, 11/02/1986 & 03/04/1986; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/04/1964, 33; SA, *Die Fakkel*, 19/12/1986, 6; SA, SDBN, 19/01/1955.

¹¹⁰ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: "De Wit-vyfjaarverslag".

¹¹¹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/01/1961, 18, 01/02/1961, 16-17, 01/12/1962, 32-33.

¹¹² SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/04/1959, 19.

¹¹³ Ibid., 01/04/1960, 22; SA, *Die Fakkel*, 01/04/1968, 14,16,18.

Sanlam-jukskeispanne het aan WP-ligakompetisies deelgeneem.¹¹⁴ Dié ontspanning was 'n weerspieëling van dit wat in die breër Afrikanergemeenskap plaasgevind het. Die maatskappy het in die gees van vaderlikheid toegesien dat die amptenare hulle in sulke Afrikaneraktiwiteite kon uitleef.

Die Sportklub het ook bedrywighede gereël waar die amptenare se gesinslede na-ure sosiaal betrokke was. Dit is in ooreenstemming met die Colorado Fuel and Iron Company en die VSA-tekstielbedryf se maatskappydorpe waar tydens Kersfees aan die kinders vrugte en geskenke uitgedeel is.¹¹⁵ Die betrek van die hele gesin was deel van die Sanlam-variasie van industriële paternalisme. Dit was 'n poging om werknemers se lojaliteit aan die maatskappy te versterk. Die maatskappy het die betrokkenheid van amptenare se kinders regverdig deur aan te voer dat die amptenaar se gesin net so deel van die maatskappy was soos die amptenaar self. Dit is in ooreenstemming met die siening dat die betrokkenheid van die gesin daartoe lei dat die bestuur geag word as sorgsaam te wees en die beskermende hoof van die maatskappyhuishouding is.¹¹⁶ Gesinne van amptenare is aangemoedig om teen mekaar op die sportveld te staan te kom. Die maatskappy het 'n jaarlikse atletiekdag aangebied waar kinders ook aan die nommers deelgeneem het. Daar was ook 'n gesinsaflos en die beste gesin is met 'n beker bekroon¹¹⁷ (Illustrasies 4.9A - D). Jaarlikse Kersfeespartytjies is ook vir amptenare se kinders aangebied.¹¹⁸ Dié geleentheid was vir die maatskappy so belangrik dat dit op Dagbestuursvlak goedgekeur is.¹¹⁹

Wassenaar se verwysings in sy VSA-verslag na kulturele bedrywighede van die amptenare is in Sanlamhof weerspieël. Hy het in dié verband aangevoer dat baie VSA-maatskappye vergadersale vir hul amptenare ingerig het waar toneelopvoerings en rolprentvertonings gehou kon word. Dit was belangrik vir die geestelike en verstandelike ontwikkeling van die personeellede.¹²⁰ Kulturele bedrywighede is inderdaad ook nie deur die Sportklub agterweë gelaat nie. In 1962 is die eerste verskeidenheidskonsert vir die personeel gehou. Speletjiesaande is in 1964 op Vrydae by Hoofkantoor aangebied met onder meer dambord, brug, Chinese Checkers, rummy en skaak. Die Sportklub het

¹¹⁴ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/12/1950, 7, 01/12/1962, 40; SA, *Vir U Inligting*, 21/02/1964, 124.

¹¹⁵ Dredge, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880–1940", 276; Weed, "The Sociological Department at the Colorado Fuel and Iron Company, 1901 to 1907: scientific, paternalism and industrial control", 278.

¹¹⁶ Fleming, "Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace", 1473.

¹¹⁷ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/04/1964, 32; SA, *Die Fakkel*, 01/03/1968, 22-24.

¹¹⁸ SA, *Die Fakkel*, 01/01/1970, 17.

¹¹⁹ SA, SDBN, 24/11/1954.

¹²⁰ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: "Memorandum insake verskuiwing en beplanning van Hoofkantoorgebou" (12/01/1950).

ook verenigings soos die Debatsvereniging, Fotografieklub en Filatelievereniging beheer. 'n Sanlam-koor is in Augustus 1973 in die lewe geroep.¹²¹

Die CR Louw Saal in Hoofkantoor, 'n vertrek wat as 'n teater ingerig is, is vir 'n verskeidenheid van kultuursake gebruik. Amptenare was in die sestigerjare ywerige fliekgangsters. Hulle kon op Dinsdage en Woensdagaande in dié saal gaan fliek. In 1964 is 24 rolprente op weeksaande vertoon buiten die gereelde etensuurvertonings van dokumentêre rolprente. Rolprentvertonings is ook op Vrydagaande vir die personeel en hul gesinne aangebied.¹²² 'n Opvoedkundige byvoordeel van amptenare was die Sanlam Biblioteek wat deur die Provinsiale Biblioteekdiens van leesstof voorsien is (Illustrasie 4.10A). 'n Ontspanningsvoordeel was dat ruimte gegun is waar amptenare in die middaguur veerpyltjies, skaak, tafeltennis en snoeker kon speel. Voorts was twee haarkappers permanent in die gebou beskikbaar om mans se hare te sny (Illustrasie 4.10B).¹²³ Nog 'n byvoordeel vir amptenare was 'n winkelsentrum (Illustrasie 4.3.11) op die Sanlamhof-terrein wat 'n poskantoor, haarsalon, handelshuis en apteek gehuisves het. In die voorafgaande is aangetoon hoe Sanlam se eie weergawe van industriële paternalisme gemanifesteer het. Die amptenare het dit oor 'n wye terrein ervaar – van huisvesting tot 'n haarsnydiens.

Die toepassing van industriële paternalisme het in die sestigerjare van die 20ste eeu in die Weste begin afneem omdat Westerse maatskappye moes begin meeding het met ondernemings van lande soos Japan waar die staat vir pensioen en gesondheidsversekering verantwoordelik was. Hulle kon ook moeilik meeding met laeloon-maatskappye in byvoorbeeld Mexiko en China waar industriële paternalisme nie toegepas is nie. Maatskappye moes dus dié vorm van paternalisme as gevolg van die koste daarvan laat vaar om mededigend te bly.¹²⁴ Industriële paternalisme het ook die wind van voor gekry weens onder meer die toename in personeelgetalle wat die persoonlike verhouding tussen bestuur en amptenare bemoeilik het,¹²⁵ weerstand teen die bestuursopvatting waarvolgens werkers

¹²¹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/12/1962, 32-33, 01/05/1965, 20-21; SA, *Die Fakkel*, 11/08/1972, 1, 31/08/1973, 1; SA, *Vir U Inligting*, 10/01/1964, 65, 19/06/1964, 262.

¹²² SA, *Vir U Inligting*, 25/09/1964, 346, 17/08/1969, 116; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/05/1965, 20-21.

¹²³ SA, *Vir U Inligting*, 25/09/1964, 345; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/09/1960, 7; SA, *Die Fakkel*, 19/03/1971, 1, 26/04/1974, 2, 26/07/1974, 1.

¹²⁴ "Goodbye, Pension. Goodbye, Health Insurance. Goodbye, Vacations", http://www.slate.com/articles/-/business/moneybox/2004/09/goodbye_pension_goodbye_health_insurance_goodbye_vacations.html (06/10/2015).

¹²⁵ Wray, "Paternalism and its discontents: a case study", 714.

nie as volwaardige en geskikte volwassenes beskou is nie,¹²⁶ welsynswetgewing wat druk op maatskappye geplaas het en die toenemende belangrikheid van vakbonde.¹²⁷

Dié internasionale verbrokkeling van industriële paternalisme is reeds in die middel sestigerjare in Sanlam weerspieël toe daar aangevoer is dat die intieme familiegees onder personeellede weens die groot personeelgetal dalk nie langer in stand gehou kon word nie.¹²⁸ Dit het die gevaarligte in Sanlam vir industriële paternalisme laat flikker omdat dit teen die siening van 'n gelukkige maatskappyfamilie¹²⁹ ingedruis het. Die maatskappy het dit moeilik begin vind om paternalisme aan die amptenary te verkoop of af te dwing. Dit val saam met wat in die breë Afrikanersamelewing sedert die sestigerjare aan die gebeur was: 'n toenemende rebellie teen die Afrikanernasionalistiese ideologiese keurslyf aan die een kant en die verafgoding van materialisme aan die ander kant.¹³⁰

Die maatskappy se pogings om industriële paternalisme in stand te hou, het in die sewentigerjare nog moeiliker geraak. Sanlam-amptenare het soos hul mede-Afrikaners verder materialisties geraak. Dit blyk uit 'n verwysing na die personeel se gebrekkige belangstelling in kultuursake. Personeellede sou liever na 'n middelmatige rolprentvertoning gaan kyk het as om steun te verleen aan die pogings van diegene wat dit hulle ten doel gestel het om die plaaslike gemeenskapslewe bo die bloot materiële te verhef.¹³¹ Sanlam-amptenare het ook begin om eerder na televisie tuis te kyk as om Vrydagaande as gesinne saam filmvertonings in Hoofkantoor by te woon.¹³² Dit het ingedruis teen die familie-gedagte van industriële kapitalisme wat onder meer lojaliteit en onderdanigheid tot gevolg gehad het.¹³³

Die uiteindelijke uitfasering van industriële paternalisme by Sanlam was 'n weerspieëling van wat in die breër Afrikanergemeenskap aan die gebeur was ten opsigte van deelname en ondersteuning van

¹²⁶ Fleming, "Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace", 1486

¹²⁷ Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)", 164.

¹²⁸ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/06/1965, 2.

¹²⁹ Green, *The Company Town – The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy*, 5; Morland, *Millways of Kent*, 218; Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)", 198-199; Wray, "Paternalism and its discontents: a case study", 706.

¹³⁰ Grundlingh, "Are We Afrikaners Getting too Rich?" Cornucopia and Change in Afrikanerdom in the 1960s", 149-151.

¹³¹ SA, *Die Fakkel*, 21/04/1972, 1.

¹³² SA, *Die Fakkel*, 03/10/1980, 4.

¹³³ Green, *The Company Town – The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy*, 5; Morland, *Millways of Kent*, 218; Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)", 198-199; Wray, "Paternalism and its discontents: a case study", 706.

kulturele aktiwiteite. Dit het gepaardgegaan met die toenemende materialisme en opname van Afrikaners in 'n soort Amerikaanse verbruikskultuur.¹³⁴ Dit was ook tekenend van die tanende houvas van Afrikanernasionalisme en etniese mobilisasie op die deursneë-Afrikaner as gevolg van die ineenstorting van die boublokke van Afrikanernasionalisme soos in Hoofstuk 3 beskryf is. Dié tendens is in Sanlam weerspieël met 'n getwis oor 'n Afrikanergebruik om ouer mense as "oom" en "tannie" aan te spreek. Illustrasie 4.11 toon opskrifte wat in die personeelblad verskyn het. Sommige amptenare het dié gebruik afgekeur.¹³⁵ Dit dui dus daarop dat Afrikanerkultuurelemente nie sonder meer algemeen aanvaar is nie.

Die Afrikanernasionalistiese samehorigheidsgom wat Sanlamhof aanmeekaargehou het, het gaandeweg verflou. Die hart van Sanlamhof se buitemuurse aktiwiteite, die AD Wassenaar Sportsentrum, het in dié proses grootliks 'n wit olifant geword omdat al hoe minder amptenare die geriewe by die sentrum benut het.¹³⁶ Dit hou ook verband met die verskyning van omvattende gimnasiums in die woongebiede. Slegs 68 persone uit 'n werkerskorps van 3 800 het dit aan die begin van die nuwe millennium nog vir ligasport gebruik. Die wil om ná werk familiêr met kollegas te verkeer, het verdwyn. Soos in die res van Suid-Afrika, het Afrikanerpaternalisme ook nie meer by die amptenare bestaan nie. Daarby het Sanlam tydens sy herstruktureringproses besparingsmaatreëls ingevoer. In dié proses is bevind dat die groot verliese van die sentrum teenoor die beperkte gebruik daarvan deur amptenare nie geregverdig kon word nie. Die maatskappy het dus besluit om sy betrokkenheid by die sentrum te staak. Die veranderende behoeftes van die amptenare asook sakebeginsels het daartoe gelei dat ook die sportvelde in parkeerterreine omskep, die swembad toegegooi, die koshuis gesluit en die woonstelle verkoop is.¹³⁷ Die elemente waarmee industriële paternalisme by Sanlamhof in stand gehou is, het dus verdwyn.

Slotsom - kapitalisties-sosiale ondernemerskap in 'n personeelkommune

Uiteenlopende menings bestaan oor die ware motiewe van industriële paternalisme. Party meen dit was blote uitbuiting terwyl ander die positiewe uitwerking van die opheffing van die werksmag beklemtoon. Wat wel waar is, is dat dit met terugskoue moeilik is om dit te bepaal. Ten opsigte van De Beukelaer's Fabrieken is byvoorbeeld aan die een kant verklaar dat daar nie uitsluitel gevind kon word of sekere welsynsaksies van die maatskappy op opportunistiese uitbuiting gegrond was nie en aan die ander kant dat die maatskappy nie 'n leweloze outonome entiteit was wat sy besigheidsbesluite op die ekonomiese rasionaal van maksimumwins geneem het nie. Dit is uiters

¹³⁴ Grundlingh, "Are We Afrikaners Getting too Rich?" *Cornucopia and Change in Afrikanerdom in the 1960s*, 149-151.

¹³⁵ SA, *Die Fakkkel*, 24/11/1978, 3, 08/12/1978, 2.

¹³⁶ SA, *Sandaba*, 01/06/2002, 4.

¹³⁷ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: Notuleboek 1985-1989, notule 26/08/1988.

moelik om te bepaal of dienste soos byvoorbeeld ten opsigte van welsyn in maatskappydorpe op ware onselfsugtigheid gegrond was omdat dit onmoontlik is om dit emperies te meet.¹³⁸

Ten opsigte van Sanlam is dit nog meer problematies om in dié verband uitsluitel te gee omdat die maatskappy so ingrypend van oorsese maatskappydorpe verskil het. Die grootste verskil was laasgenoemdes se uitleg wat in die meeste gevalle voorsiening gemaak het vir losstaande woonhuise. Port Sunlight beskik oor 700 losstaande woonhuise. In Pullman is breë strate met grasperke aan beide kante aangelê terwyl parke met groot tuine en staproetes ontwikkel is.¹³⁹ Sanlamhof het nie oor een van dié geriewe beskik nie. Anders as by Sanlamhof het oorsese maatskappye, soos die Colorado Fuel and Iron Company, ook skole vir hul werkers se kinders gebou.¹⁴⁰ Oorsese dorpe moes dikwels mense van verskillende ras- en etniese agtergronde akkommodeer,¹⁴¹ terwyl Sanlam feitlik uitsluitlik wit Afrikaanssprekendes in diens gehad het.

Die Suid-Afrikaanse konteks het dus tot eiesoortige variasies en afwykings aanleiding gegee ten opsigte van die konsep van 'n maatskappydorp. Hoewel die manifestering van die verskynsel van industriële paternalisme in Sanlam nie iets nuuts was nie, het dit teen 'n unieke agtergrond tot stand gekom – die poging van die maatskappy en sy personeel om die Afrikaners op te hef. Dit verklaar ook waarom Sanlam-amptenare die soort paternalisme verdra het. Die maatskappy het in 'n paternalisties-georiënteerde Afrikanersamelewing gefunksioneer. Die feit dat hul lewensfere buite die werksplek sterk paternalisties gestruktureerd was, het dit waarskynlik makliker gemaak om die Sanlam-paternalisme af te dwing én vir werknemers om dit te aanvaar. Dit het nie veel verskil van waaraan hulle buite die werksplek gewoond was nie.

Vir 'n groot deel van die tydperk wat in die hoofstuk ter sprake is, is die soort paternalisme ook nie in 'n negatiewe lig beskou nie, maar waarskynlik eerder as 'n sterkpunt en eiesoortige karaktereienskap. Nog 'n verklaring vir die amptenare se onderwerping aan die streng bestuurders was omdat hulle besef het dat hul toekoms by die maatskappy, hul bevordering en hul salarisverhogings (hul materiële belange dus) afhanklik en nou verweef was met die persoon bo hulle in die hiërgargiese struktuur. 'n Gebrek aan alternatiewe werksgeleenthede kan ook 'n verklaring wees. Wat hierby in aanmerking geneem moet word, is dat die oorgang van die platteland na die stad vir Afrikaners 'n wesenlike verandering en aanpassing was. Die wyse waarop die maatskappy dit probeer oorbrug het, het twee

¹³⁸ Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)", 196-197,218.

¹³⁹ Rees, "Nineteenth-century planned industrial communities and the role of aesthetics in spatial practices: the visual ideologies of Pullman and Port Sunlight", 200-201.

¹⁴⁰ Weed, "The Sociological Department at the Colorado Fuel and Iron Company, 1901 to 1907: scientific, paternalism and industrial control", 277-278.

¹⁴¹ Ibid., 272-273.

oogmerke gedien. Eerstens moes die personeel gehelp word om hulle aan te pas en sodoende tuis te laat voel en tweedens moes 'n gelukkige en stabiele werksmag bevorder word.

In die lig van die voorafgaande verwysings na die mate waarin Sanlamhof van 'n deursnee-maatskappydorp verskil het, kan die Sanlam-amptenare dus nie as dorpsinwoners beskou word nie, maar eerder dat hulle deel was van 'n personeelkommune, dit wil sê 'n groep mense wat amptelik georganiseer was om saam te leef om 'n gesamentlike doel te bereik.¹⁴² Sanlam se duidelike boodskap aan die personeel was dat die sukses van die maatskappy én hul sukses ineengeskakel was.¹⁴³ Dit beteken dat industriële paternalisme in die maatskappy gemanifesteer het as 'n strategie om besigheidsukses te bewerkstellig asook sosiale ingenieurswese waarvolgens die Afrikanersaak deur middel van die sukses van die personeellede bevorder is. Dié bestuurstyl en -omgewing soos dit in Sanlamhof wasdom bereik het, kan dus beskryf word as kapitalisties-sosiale ondernemerskap in 'n personeelkommune.

¹⁴² Odendal, *HAT – Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal*, 560.

¹⁴³ SA, Regulasieboek N.P. 8137–A419/7/47/1m, 10.

Illustrasies

4.1¹⁴⁴



Tinie Louw en Erna Becker op kantoor.

4.2¹⁴⁵



Die personeellede Isabel van Heerden, GFS de Villiers, "Slippie" Muller, "Fairy" Botha en "Babes" Malherbe geniet die personeeluitstappie in 1927 na Simondium.

¹⁴⁴ *Die Burger*, 15/08/1978, 9.

¹⁴⁵ SA, 6/1/1/1, Manuskripte WJB: Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 12, "1925-28", 4.

4.3¹⁴⁶

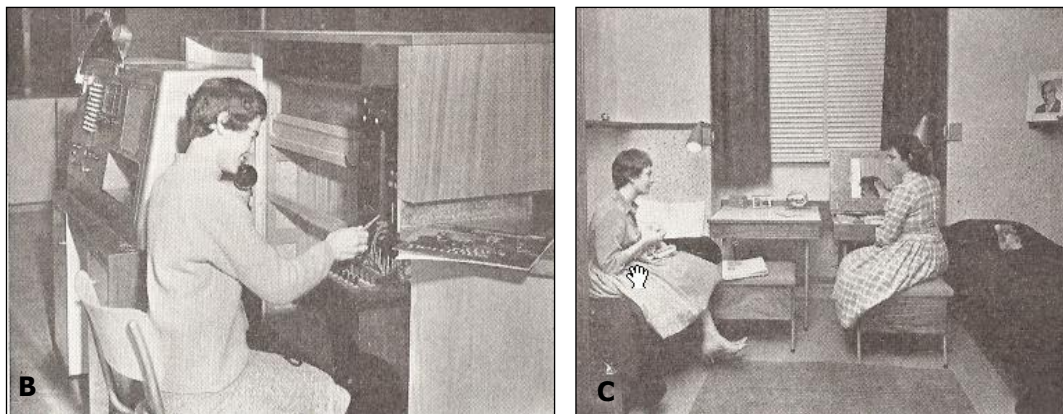
As 'n mens vandag na die omgewing rondom Sanlam se hoofkantoor kyk, kan jy byna nie glo dat die prentjie 60 jaar gelede totaal anders gelyk het nie. Vir die destydse Sanlammers was die plaasreuke, vlieëplae en kaal sandgebied iets alledaags ...

4.4¹⁴⁷

Die hostelbewoners ontspaan heerlik in hul ruim en gesellige sitkamer.

¹⁴⁶ SA, *Sandaba*, 01/06/2012, 19.

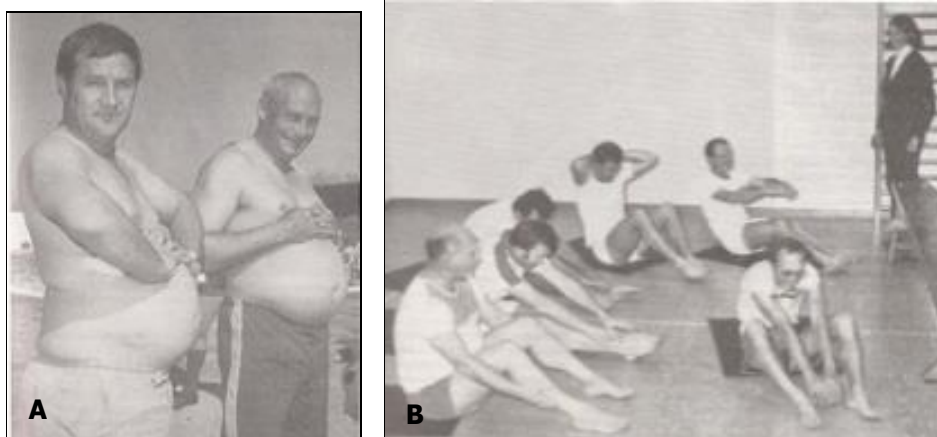
¹⁴⁷ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/07/1960, 16-18.



Mej. Grietjie Erasmus, een van die seniors in die hostel, skakel 'n oproep deur na een van die afdelings. Aan haar linkerhand is die beheerapparaat van die kommunikasiestelsel.

Mej. Ester Visser (links) en mej. Isabel Oosthuizen wissel die dag se nusies in hul gerieflike slaapkamer, terwyl hulle net gou regmaak vir ete.

4.5¹⁴⁸



Man en muis van Middelburg se streekkantoor het onlangs vir 'n naweek van die Hoëveldse winter weggeglip en by Constantia-warmbronne naby Naboomspruit gaan kampeer. Verteenwoordigers Ig Tolmay (links) en Abraham Burger het sake vir die beoordelaars moeilik gemaak en toe maar die prys vir die grootste maag gedeel.

Daar's hernieude geesdrif by hoofamptenare sedert die gimnasium wat op die grondverdieping by HK ingerig is, in gebruik geneem is. Dis mos nou nie meer nodig om die straat oor te steek en die elemente te trotseer nie. Hier hou mev. Hennie van der Meer 'n ogie oor 'n paar van "haar seuns", van links Fanie Pretorius, Coenie le Grange, Johan van der Westhuizen, Carel Stassen, Werner Hälbich en Marius Saayman.

¹⁴⁸ A: SA, *Die Fakkkel*, 20/07/1979, 3; B: SA, *Die Fakkkel*, 17/07/1981, 1.

4.6¹⁴⁹



So lyk dit tydens middagete in die hostel se eetsaal. Sowat 1,000 maaltye word daaglik by Sanlamhof voorberei.



Op die foto smeer matrones M. Human en M.A. Richter die snye brood.

Die maaltye geskied volgens 'n selfbedieningstelsel. Personeellede laai die geregte op skinkborde en betaal dit hier by die kassier.

¹⁴⁹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/05/1966, voorblad & 4,6.

4.7¹⁵⁰

Sanlam se netbalvelde is Vrydagaand, 25 November, deur Hoofkantoor se mense beset. Dit was nie ter wille van netbal nie, maar om die 20 gebraaide skape, 600 lb. wors en wat nog te verorber. Hierdie foto is net ná die slagting geneem toe 'n orkes na vore getree het. 'n Opelug kalifa-vertoning het gevolg. Dié wat gedink het hulle is dapper, het daarna self "gekalifa" om maar net met gekweste ore en wange te kon spog.

'n Paar van die 400 Hoofkantooramptenare wat te heerlik eet aan die jaarlikse kersete op 23 Desember 1960. [...] Langs hulle het Anneke van Wijk, Patricia Bosman en Guy Stadler 'n feesatmosfeer met hul hoede geskep. [...].

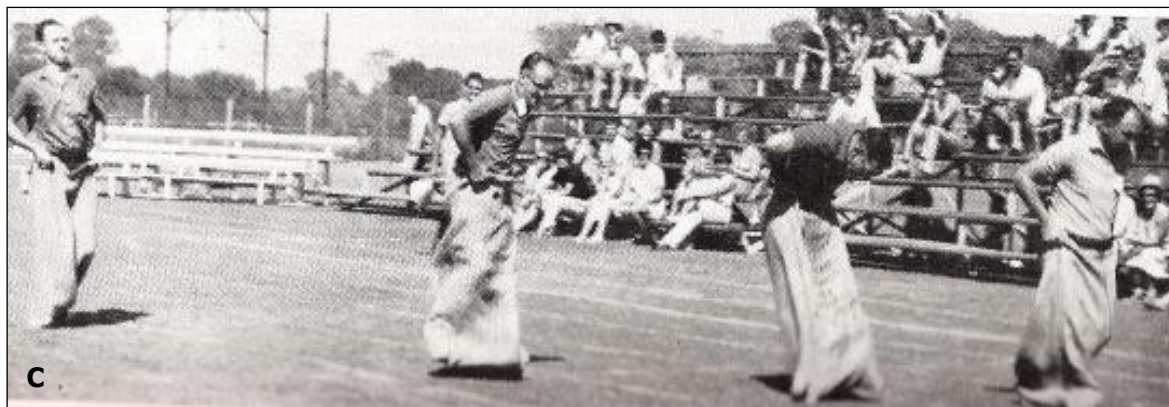
4.8¹⁵¹

Tonele uit die boeresport: Kussingslaan.

Dromresies.

¹⁵⁰ A: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/01/1961, 18; B: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/02/1961, 16.

¹⁵¹ A&B: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/04/1960, 22,23; C-I: SA, *Die Fakkel*, 01/04/1968, 14,16,18.

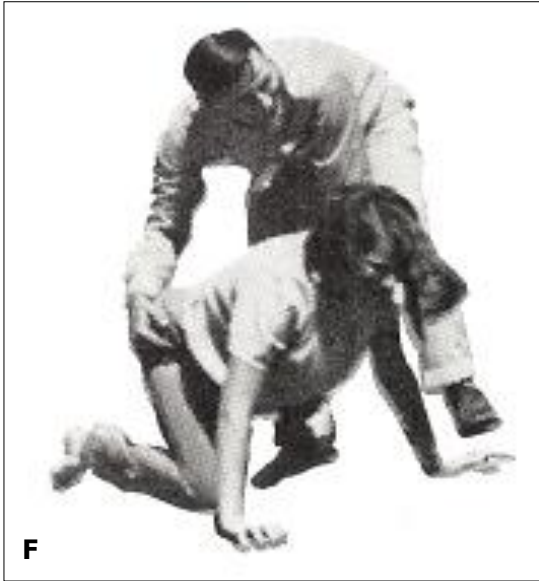


Hier was Joppie Joubert wat uiteindelik gewen het, nog derde in die sakresies vir mans bo 40. Die ander is Jack van Wyk, Stoffel Lombard en Chris Louw (Dit is nog 'n vraag of dit so taktvol van 'n assistent-bestuurder: bemerking was om onder 'n assistent-hoofbestuurder uit te hardloop.)



Dis Pieter Möller wat hier deur At Kriel in die stoktrek uit sy sitplek gelig word.

Die spiere bult en die kneukels kraak in die vingertrek waar Martin Brand en Cas Potgieter sake uitspook.



Nog 'n kruise wat 'n papwiel gekry het.

Een van die uitputtendste nommers op enige boeresportprogram is 'n blikresies. Van die deelnemers is verwag om 30 tree bo-op drie blikke elk af te lê.



Die skilpadtrek het die volgende oggend vir baie 'n seer, stywe nek gegee.

Hierdie twee het goed gekombineer in die driebeen-wedloop en was nog voor toe die foto geneem is.

4.9¹⁵²

So hardloop klein-Sanlam. Die vier naaste aan die kamera is van links Albert Swart, 'n klein Ehlers wat so amper gepooitjie word deur klein Snyman terwyl Leon van der Vyver, heel regs, self alles uithaal.

As Suid-Afrika se atletiektoekoms van hierdie jong dames afhang, hoef ons ons glad nie te bekommer nie.



Gert Möller trap eintlik die askoek van pure opgewondenheid omdat sy spanmaat in die gesinsaflos (sy seun Alwyn) nie vinnig genoeg wegspring nie. Op die agtergrond is mnr. en mev. Chris Adendorff.

By ons jaarlikse Kersfeespartytjie vir die kleintjies – daar was nie minder as 671 nie! – was die dansende poppies darem al te komieklik om te aanskou! [...]

¹⁵² A: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/04/1964, 32; B&C: SA, *Die Fakkel*, 01/03/1968, 22-24; D: SA, *Die Fakkel*, 01/01/ 1970, 17.

4.10¹⁵³

A



B

Een van die goedgevulde rakke in die biblioteek.

Hoewel die mense deesdae minder dikwels hare laat sny, het die haarkapper baie meer hare op 'n slag om mee rekening te hou. Hier het mnr. Tobie van Aarde vir Clive Edwards in die salon by Sanlamhof in die stoel.

4.11¹⁵⁴

Kransie vir oom
A **Pieter**

Oom Izak
B **dep halt**

Oom Gert
C **oorlede**

Mooi verjaardaggeskenk
D **vir Tannie Hester**

¹⁵³ A: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/09/1960, 7; B: SA, *Die Fakkkel*, 26/04/1974, 2.

¹⁵⁴ A: SA, *Die Fakkkel*, 15/04/1983, 2; B: SA, *Die Fakkkel*, 21/01/1983, 4; C: SA, *Die Fakkkel*, 23/11/1984, 1; D: SA, *Die Fakkkel*, 23/08/1985, 1.

Hoofstuk 5

Sanlammers en die Sanlamgees: affiniteit en afvalligheid

Maatskappye oefen beheer oor hul werkers uit deur hul gees en gemoed te bestuur deur onder meer regstreekse opdragte en onregstreekse leiding deur programme en prosedures.¹ Ten opsigte van die gees en gemoed verwys die term moreel - oftewel sedelike en geestelike krag wat mense vol moet en geesdrif laat bly² - na 'n toestand van fisieke en emosionele welstand by die individu wat dit moontlik vir hom of haar maak om hoopvol en doeltreffend te werk. Die verstewiging van moreel en die verbetering van werkers se ingesteldheid is 'n sentrale doelwit van arbeids- en personeelbestuur. Die bevordering van die gedagte dat 'n maatskappy een groot gelukkige familie is, het deur die jare grootliks bygedra tot 'n sterk personeellojaliteit en –gees. Amptenare wat hulle toegelê het op hul werk én deelgeneem het aan die ontspanning wat maatskappye bied, is beskou as deel van die maatskappiefamilie omdat hulle oor die "regte houding" beskik.³

Maatskappye het met verloop van tyd eiesoortige maniere aangewend om werkers se toewyding en dus ook lojaliteit te verkry. In die maatskappydorp Pullman in Illinois, Verenigde State (VSA) het die moreel van die werkers voortdurend verbeter danksy die aangename dorpsomgewing. In Port Sunlight naby Liverpool, Verenigde Koninkryk (VK) is lojaliteit nagestreef deur die beeld van 'n fatsoenlike, heilsame familiegemeenskap.⁴ Die Britse drankverskaffingsmaatskappy Bacardi-Martini het 'n goeie gees onder sy werkers bewerkstellig deur 'n gevoel van trots op die onderneming en sy produkte by werknemers aan te kweek. Dit is gedoen deur die verskaffing van voordele soos gratis gesondheidsversekering en 'n verjaardaggeskenk bestaande uit produkte van die maatskappy aan elke werker. Die uitstekende werksomgewing het tot 'n hoogs gemotiveerde en gelukkige

¹ P Bate, *Strategies for Cultural Change* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994), 39.

² FF Odendal (Hoofred.), *HAT - Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal* (Midrand: Perskor, 1994), 278.

³ JR Bryson & PA Lowe, "Story-telling and history construction: rereading George Cadbury's Bournville Model Village", *Journal of Historical Geography*, 28:1 (2002), 23; LM Fine, "'Our big factory family': Masculinity and Paternalism at the Reo Motor Car Company of Lansing, Michigan", *Labor History*, 34:2-3 (1993), 274-291; P Fleming, "'Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace", *Journal of Management Studies*, 42:7 (November 2005), 1476-1477; L Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)" (MA dissection, University Stellenbosch, 2011), 92-144; V Varini, "Building an industrial society: welfare capitalism in the 'city of factories', Sesto San Giovanni, Italy", *European Review of History: Revue européenne d'histoire*, 23:4 (2016), 726; D Wray, "Paternalism and its discontents: a case study", *Work, Employment & Society*, 10:4 (December 1996), 704; TA Wright, "The emergence of job satisfaction in organizational behavior", *Journal of Management History*, 12:3 (2006), 262-277.

⁴ A Rees, "Nineteenth-century planned industrial communities and the role of aesthetics in spatial practices: the visual ideologies of Pullman and Port Sunlight", *Journal of Cultural Geography*, 29:2 (2012), 192,198.

werkerskorps gelei. Die werkers se moreel is maandeliks gemeet om te bepaal hoe hulle in hul poste aangepas en watter vlak van erkenning hulle ontvang het.⁵

Die Reo-voertuigvervaardigingsmaatskappy in Michigan (VSA) het verseker dat hul werkers sekere waardes aangeneem het wat deur die maatskappy daargestel is. Die werkers was tevrede – in sommige gevalle dalk sinies en in ander gevalle dalk opreg – met georganiseerde ontspanning, gesinslewe en verbruik en het op die maatskappy staatgemaak om dit aan hulle te voorsien. Die maatskappy het soos talle ander ondernemings in die gees van industriële paternalisme onverpoos probeer om hul werkers te wys hoe belangrik hulle vir die maatskappy is en wat die maatskappy alles vir hulle doen. Die bestuur het byvoorbeeld verklaar dat hul werkers mense en nie masjiene is nie. Hulle wou sien dat die werkers mense gebly het – intelligent en lojaal wat in ruil vir goeie behandeling van die bestuur net hul beste vir die maatskappy sou lewer. Klem is gelê op opleiding en dat opgeleide werkers 'n bate is.⁶ Dié afskynsel van industriële paternalisme in 'n poging om die werkers se gees te verbeter, is tot in die nuwe millennium ervaar. Die Google-internetmaatskappy het byvoorbeeld teen die jaar 2000 'n kantooromgewing geskep wat aan 'n lewendige universiteitskampus herinner het. Die werkers het oor verskeie gratis dienste beskik – van etes tot massering – wat dit vir hulle feitlik onnodig gemaak het om die kantooromgewing ooit te verlaat. Hierdeur is 'n sterk loyaliteit onder hulle gekweek.⁷

Maatskappye se personeelnuusblaaië het 'n groot rol gespeel in die uitbou van die gedagte van 'n groot maatskappyfamilie en dus ook loyaliteit. Die blaaië se rol was om 'n gees van vrywillige samewerking onder werkers te bewerkstellig en om laasgenoemde se energie ten opsigte van moontlike konflik te herlei na 'n opbouwende en winsgewende deel van die korporatiewe raamwerk. Maatskappye se doel met die skepping van so 'n samewerkingskultuur was in 'n groot mate om die invloed van werkersorganisasies teen te werk. Die bestuur het nuusblaaië aangewend om aan werkers te wys dat loyaliteit en goeie orde onder die werkersgemeenskappe geheers het. Die blaaië is op berekende wyses aangewend om werkers se loyaliteit te verkry deur laasgenoemde gereeld daarop te wys watter voordele hulle geniet. Klem is dus in die nuusbriewe gelê op werkers se voordele danksy hul loyaliteit en medewerking. Maatskappye het op verskillende maniere deur middel van nuusbriewe hul werkers se aandag daarop gevestig dat 'n vanselfsprekende onderlinge verhouding tussen hulle en die maatskappy bestaan.⁸

⁵ A Kirby, "Bacardi-Martini fosters a spirit of pride", *Human Resource Management International Digest*, 13 (2005), 22–24.

⁶ Fine, "Our big factory family": Masculinity and Paternalism at the Reo Motor Car Company of Lansing, Michigan", 280,291.

⁷ DA Wise, *The Google Story* (London: Macmillan, 2005), 94.

⁸ B Dredge, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880–1940", *Management & Organizational History*, 3:3–4, 274,278,285; Fleming, "Kindergarten Cop: Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace", 1477.

Die *Reo Spirit* van die Reo-maatskappy het dit byvoorbeeld by die werkers tuisgebring dat die Reo-familie gebou is op 'n reeks van waardes en verwagtinge oor hoe werkers moes optree en behandel is. Dit het ook verwys na hoe werkers aan sport moes deelneem en hul vrye tyd benut asook die verantwoordelikhede van werkers as burgers van hul gemeenskap en nasie. Die Reo-werker is beskryf as lojaal jeens die gemeenskap en sy land en 'n sober en eerlike diensleweraar aan sy twee families – die openbare familie, dit wil sê die maatskappy, en sy private familie, sy vrou en kinders tuis. Die personeelblad het voortdurend uitvoerig klem gelê op die talle voordele wat die werkers van die maatskappy ontvang het en het breedvoerig berig oor sportgeriewe, 'n verskeidenheid van stokperdjies en musiek- en rolprentvertonings.⁹ *Parker Progress* van die tekstielwerkersgemeenskap in die Parker Mill District in Suid-Carolina (VSA) het omvattend berig oor alle aspekte van welsynpaternalisme aan die werkers. Die *Commentator* van die tekstielmaatskappy Union Bleachery in dieselfde VSA-staat het daarop gewys dat 'n goeie maatskappyburger 'n persoon was wat elke dag hard gewerk het, wat rein en omsigtig geleef het en wat in vrede met sy medemens verkeer het.¹⁰ *Arbeid Adelt* van De Beukelaer's Fabrieken, 'n beskuitjemaatskappy in Antwerpen, België het die beeld van die maatskappystigter as 'n suksesvolle, sorgsame paternalis weergegee. Dié vaderlike sienswyse het volgens die blad daartoe gelei dat alles moontlik gedoen is vir die welstand van die werkers. Die inhoud van die blad het grootliks bestaan uit artikels waarin aan die werknemers eksplisiet voorgeskryf is hoe hulle moes lewe en hulle gedra. Die algemene toon van die blad was openlik beherend en paternalisties en dit is deur die bestuur aangewend om hul siening van die regte gedrag by die huis, in die openbaar en by die werk aan die werkers te dikteer.¹¹

By Sanlam het amptenare van die maatskappy sedert 1934 onder die versamelnaam "Sanlammers" bekend gestaan.¹² Dié woord is in die algemeen geassosieer met 'n gevoel van loyaliteit jeens die maatskappy,¹³ uitgedruk as die "Sanlamgees". In dié hoofstuk val die fokus op die mate waarin die maatskappy se Hoofkantoor-personeelkorps met die konsepte "Sanlammer wees" en die "Sanlamgees" geïdentifiseer het. Dit behels ook 'n ondersoek na die mate waarin hulle hulle met die maatskappykultuur – soos deur die twee konsepte omvat en verwoord is – vereenselwig het. Voorts word ondersoek of alle amptenare dieselfde betekenis aan die term "Sanlammer" geheg het. Was 'n Sanlammer nie maar net ook iemand wat by Sanlam gewerk het nie? Alle werknemers het

⁹ Fine, "'Our big factory family": Masculinity and Paternalism at the Reo Motor Car Company of Lansing, Michigan", 281.

¹⁰ Dredge, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880–1940", 277.

¹¹ Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)", 117-118, 209-210.

¹² SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/09/1934, 7.

¹³ Twee gebeure twee jaar voor die woord "Sanlammer" posgevat het, het waarskynlik bygedra tot dié uitdrukking van samehorigheid. Die eerste was die maatskappy se verhuising na 'n eie gebou wat sekerlik bygedra het tot 'n gevoel van sekerheid en die tweede was die begin van die personeelblad waarin die deugde van die maatskappy besing is.

waarskynlik nie noodwendig die gevoel van lojaliteit in dieselfde graad ervaar of gedeel nie. Die hoofstuk is 'n poging om Sanlam-amptenare se inkoop op die lojaliteit te bepaal. Die vraag word ook gestel of amptenare se siening aangaande lojaliteit mettertyd verander het. In dié verband vorm hierdie hoofstuk 'n drie-eenheid met die voorafgaande twee hoofstukke waarin grootskaalse veranderings ten opsigte van die siening oor Afrikanernasionalisme en industriële paternalisme beskryf is.

By Sanlam het die eerste uitgawe van die maandelikse personeelblad, *Die Sanlam-Fakkel*, in Desember 1932 verskyn (Illustrasie 5.1). Tydens die blad se eerste verskyning was die meeste Afrikaners nog in 'n staat van armoede en maatskaplike nood (Hoofstuk 2), was die ontwaking van Afrikanernasionalisme in volle gang (Hoofstuk 3) en was die proses in werking om 'n paternalistiese en hiërgargiese bestuurstruktuur en kantooradministrasie by Sanlam tot stand te bring (Hoofstuk 4). Die voorafgaande is eksplisiet in die eerste uitgawe van die nuwe blad vermeld. Ten opsigte van die nood onder Afrikaners is aangevoer dat die maatskappy nie net tot voordeel van die mensdom arbeid nie, maar ook bydra tot die opbou van 'n groot Suid-Afrikaanse volk.¹⁴ Aangaande Afrikanernasionalisme is Sanlam se bekendheid dwarsoor Suid-Afrika bestempel as die gees van die Voortrekkers wat geseëvier het.¹⁵ Paternalisme is weerspieël in die maatskappy se wapenskild waarin 'n voëltjie haar kleintjies beskerm as 'n simbool van ondersteuning.¹⁶

Die paternalistiese siening dat 'n maatskappy se amptenare almal deel van die groot maatskappyfamilie is, word wêreldwyd deur bestuur gebruik om die gees in en lojaliteit jeens maatskappye te verstewig. Die poging om dié gedagte te bevorder, is so intensief dat sommige maatskappye in hul opleidingsdokumente na die familie verwys om die begrip onder nuwelinge se aandag te bring. Werkers skryf hul lojaliteit dikwels daaraan toe dat hulle in hul maatskappy waardeur word.¹⁷ Dié siening is reeds in die eerste paragraaf van die eerste uitgawe van die Sanlam-blad uitgespreek. Daar is naamlik aangevoer dat die doel van die nuusblad was om amptenare te laat voel dat hulle werklik deel van die groot organisasie en lede van 'n gelukkige en verenigde familie was. In dieselfde uitgawe is 'n artikel met die titel "Esprit de Corps" oor spangees gepubliseer. Dit was dus duidelik dat die doel van die blad van die begin af was om om 'n positiewe gees onder die personeel te bevorder. Die blad het van meet af aan die volle ondersteuning van die senior

¹⁴ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/12/1932, 14, 01/06/1933, 5; SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1918-1989 (1-70): "Grootste vordering in geskiedenis van Sanlam."

¹⁵ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/02/1933, 8.

¹⁶ Ibid., 15/12/1932, 2.

¹⁷ Fleming, "'Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace", 1477; C Møller, "Employeehip: The Necessary Prerequisite for Empowerment - The Success or Failure of an Organization Is Not (only) the Manager's Responsibility", *Empowerment in Organizations*, 02:2 (1994), 4-13; Wray, "Paternalism and its discontents: a case study", 708.

amptenare geniet, want hulle het elkeen hul stempel daarop met 'n persoonlike boodskap afgedruk. Die voorsitter, WA Hofmeyr, het die wens uitgespreek dat die blad die amptenare sou help om 'n gesonde spaarsin by die volk aan te kweek wat Suid-Afrika tot 'n groter mate van selfvertroue en selfstandigheid sou voer. Tinie Louw, bestuurder en aktuaris, het verklaar dat die blad sou bydra om by die personeel 'n samehorigheidsgevoel aan te wakker en te versterk, sodat hulle soos een man sou saamwerk. Jan Feenstra, assistent-bestuurder, het aangevoer dat samewerking sou lei tot die bevordering van die belange van almal betrokke. In hierdie hoofstuk word ook ondersoek wat die rol van Sanlam se personeelnuusblad in die inkoop van die Sanlamgees was. Hoe het dié blad die lojaliteit weerspieël en bevorder?

Die teoretiese begronding van hierdie hoofstuk is Schein se siening oor die begrip interne integrasie wat as deel van die organisasiekultuur die personeelgees laat gedy. Kwessies wat in dié verband aangepak moet word, is onder meer die definiëring van groepgrense en die kriteria vir in- en uitsluiting. Die werkers moet by magte wees om hulself te definieer, met ander woorde weet watter norme geld om lid van hul werkerskorps te kan wees. Voorts moet elke werker weet wat die hiërargie behels en wat die reëls is ten opsigte van die verkryging, behoud en verlies van mag. Konsensus hieroor is nodig sodat die werkers gevoelens van vrees en aggressie kan beheer. Reëls moet bestaan ten opsigte van portuur- en geslagsverhoudings asook die manier waarop openlikheid hanteer word. Konsensus is hieroor nodig om lede te help met die verwerking van emosie. Werkers moet ook weet watter gedrag as goed en sleg beskou word en wat die beloning of straf daarvoor is. Die betekenis van onvoorspelbare gebeure ten opsigte van byvoorbeeld ideologie moet verduidelik word sodat werkers daarop kan reageer en dus 'n vrees vir onbeheerbare kwessies kan vermy.¹⁸

5.1 Tot die sestigerjare: nostalgiese terugblikke en sekretarisse se bitterheid

Sanlam-amptenare het hul verbintenis met die maatskappy op verskillende wyses uitgelewe – in werksverband en amptelik en nie-amptelik buite werksverband. Binne werksverband het hulle deur die jare met affiniteit en afvalligheid jeens die konsepte van "Sanlammer wees" en die "Sanlamgees" gereageer. Die verwysings na affiniteit in die personeelblad was gewoonlik deur afgetrede amptenare wat nostalgies na hul loopbane teruggekyk het. Afvalligheid is bespeur in enkele argiefdokumente, ook deur amptenare wat reeds afgetree was.

Die uitleef van die Sanlamgees binne werksverband was gegrond op simboliek, materiële sekuriteit, Afrikanernasionalisme en industriële paternalisme. Wat simboliek betref, het sommige amptenare die maatskappy se jaarkalenders versamel as teken van hul lojaliteit en 'n bevestiging van die Sanlamgees. Wat laasgenoemde betref, kon jy volgens dié amptenare maar vergeet het van titels, posbenamings, goue horlosies, langdienssertifikate en soortgelyke statussimbole – die ware aanduiding van jou plekkie in die maatskappy was die aantal jare se kalenders wat inmekaargesteek

¹⁸ EH Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 112.

op jou lessenaar gestaan het¹⁹ (Illustrasie 5.2). Voorts was lojaliteit gegrond op die materiële sekuriteit wat Sanlam gebied het. By die maatskappy het hulle werk en losies gehad en kon hulle ná kantoortyd byvoorbeeld rentevry buitemuurs studeer. Hulle is boonop vir laasgenoemde met 'n bonus en salarisverhoging beloon. Hulle moes in die sestigerjare slegs 35 persent van hul salaris opdok vir hul losies, drie etes per dag en om hul klere te laat was. Een afgetrede amptenaar het dit opgesom as dat die maatskappy goed vir hom was – alles wat hy het, was volgens hom aan Sanlam te danke.²⁰

Amptenare se affiniteit met die Sanlamgees op grond van Afrikanernasionalisme het veral deurgeskemer in die veertigerjare, toe etniese mobilisasie onder Afrikaners hoogty gevier het. In 1943 is byvoorbeeld na Sanlam verwys as 'n volksaak wat deur hartlike samewerking, kameraadskap en broederskap tot stand gebring is.²¹ Die maatskappysekretaris, GFS de Villiers, het in November 1948 ná die Nasionale Party (NP) se verkiesingsoorwinning vertel dat hy deur middel van die stigting van Sanlam die kans gekry het om werklik iets vir sy volk te doen – om te help met die skep of opbou van iets waaraan sy volk 'n behoefte gehad het. De Villiers het dit ook laat blyk dat sy diens aan die volk deur middel van Sanlam met persoonlike opoffering gepaardgegaan het. Voor sy aansluiting by Sanlam was hy goed gevestig in 'n eerbare en gesiene beroep wat aan hom al die inkomste en stand besorg wat 'n mens maar kon verlang het. Ekonomies of materieel was daar dus geen rede vir hom om 'n ander werk te soek nie, maar hy het Sanlam gekies as 'n geleentheid om sy volk te dien.²²

Die toepassing van industriële paternalisme in Sanlam het tot die personeelgees bygedra. 'n Amptenaar het in dié verband vertel dat die maatskappy nie die beste salaris betaal het nie, maar dat niemand ooit in moeilike tye afgedank is nie.²³ Die eerste persoon wat 50 jaar in die maatskappy se diens was, Douglas Weepner, het beskryf hoe hard hulle in die beginjare moes gewerk het. Ondanks dit, was dit vir hom heerlike dae en dat Sanlam en sy mense hom altyd menslik en goed behandel het.²⁴

In die middel vyftigerjare het die maatskappy begin om amptenare vir hul lojaliteit te beloon deur hulle op 'n spesiale manier te vereer. Amptenare wat 25 jaar of langer in die maatskappy se diens was, het lede geword van die Sanlam 25 Klub. Dit was 'n weerspieëling van 'n internasionale gebruik waarvolgens maatskappye voortdurend gepoog het om langdienswerkers te vereer. Die *Reo Spirit* het

¹⁹ SA, *Fakkkel*, 19/10/1990, 3.

²⁰ SA, *Bloudruk*, 01/07/1999, 3.

²¹ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Br – Del: brief JA Delpont - WJ Bezuidenhout (19/09/1962).

²² SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/11/1948, 2,3.

²³ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Br – Del: brief JA Delpont - WJ Bezuidenhout (19/09/1962).

²⁴ SA, *Die Fakkkel*, 19/12/1975, 1.

lyste van sulke werkers gepubliseer.²⁵ Sanlam se besluit oor die klub is op Direksievlak geneem. Die rede vir die stigting van die klub was om hulde te bring aan die amptenare wat die moeilike beginjare van die maatskappy meegemaak het. In dié verwysing na die beginjare blyk dit duidelik dat die maatskappy staatgemaak het op die amptenare se lojaliteit teenoor Sanlam as 'n Afrikanermaatskappy. Die bestuur het in dié verband erken dat die eerste amptenare nie mededingende salarisse en ander diensvoorwaardes ontvang het soos aangebied is deur ander werkgewers nie. Die maatskappy het op hul lojaliteit staatgemaak omdat die Direksie besonder groot belangstelling in die personeel getoon het en uiters menslik was aangaande personeelprobleme. Dié siening van die Direksie moes dus vergoed het vir die nie-mededingende vergoedingsvoordele. Die voorafgaande beskouing bevat een van die grondkenmerke van die industriële paternalisme – die maatskappy as die sorgsame vaderfiguur. Elke nuwe klublid het 'n horlosie van die maatskappy ontvang. Die bedoeling was dat die klublede een keer per jaar op die maatskappy se verjaardag op 8 Junie sou byeenkom vir 'n middagete in die kafeteria.²⁶

Die personeel se dankbaarheid vir die toepassing van aspekte van industriële paternalisme was in die vyftigerjare nog aan die orde van die dag. Dit blyk uit 'n verslag van die Sportklub oor sportgeriewe wat sedert 1953 by Sanlamhof beskikbaar gestel is. Die voorsitter van die klub het hierop gereageer deur namens die personeel die Direksie te bedank. Volgens hom het dit alles getoon hoe die Direksie die welsyn van die personeel bevorder en hoe graag hulle hul personeel gelukkig wou sien. Hy het 'n beroep op die personeel gedoen om in reaksie daarop hul dank te betoon in die gehalte van hul werk en die lojaliteit wat hulle teenoor die maatskappy openbaar.²⁷ Die Direksie het dus die lojaliteit van die amptenare verkry deur in die gees van vaderlikheid vir hulle sportgeriewe te voorsien. Die Direksie het gesorg vir die personeel en hul welsyn op die hart gedra en die personeel se teenprestasie moes een van dankbare lojaliteit en harde werk vir die maatskappy wees.

Dit word weerspieël met amptenare wat nostalgies na hul amptelike bedrywighede buite werksverband teruggekyk en dit gekoppel het aan die gedagte van een groot familie. Volgens hulle het veral die Sportklub tot die goeie gees buite die werk bygedra. Die geriewe van Sanlam het vir hulle 'n sosiale lewe geskep wat deur sommige as wonderlik bestempel is. In die sestigerjare het baie min van die koshuisgangers motors gehad en hulle was grootliks op mekaar aangewese vir geselskap. Daar is kaart gespeel en baie gedans in die groot sitkamer op die koshuis se grondverdieping. Hulle het gereeld die CR Louw Teater in Sanlamhof besoek vir bedrywighede van byvoorbeeld die

²⁵ Fine, "Our big factory family": Masculinity and Paternalism at the Reo Motor Car Company of Lansing, Michigan", 281-282.

²⁶ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/04/1955, 10-19.

²⁷ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: Notuleboek 1958-1962, "Verslag van die Sentrale Komitee oor die bedrywighede van die Sanlam-Sportklub oor die afgelope vyf jaar – eindigende 30/9/1958".

Debatsvereniging. Een amptenaar het vertel dat hy sy toekomstige vrou tydens die Vrydagaand-fliek in dié teater ontmoet het.²⁸

Amptenare het deur sportdeelname namens die maatskappy hul lojaliteit en gees uitgeleef. Dit was in ooreenstemming met oorsese maatskappye se bevordering van sportdeelname onder hul werkers met die doel om hulle in 'n noue band van kameraadskaplikheid saam te snoer. Dié maatskappye het geglo dat sportdeelname tot 'n beter verstandhouding tussen werkers en dus beter samewerking tussen verskillende werksafdelings lei. Sport is gesien as 'n minder dreigende speelveld waar van spanning tussen die bestuur en werkers ontslae geraak kon word. Die uitvoerende amptenaar en die skoonmaker het saam meegeding met laasgenoemde wat dikwels die oorwinnaar was.²⁹

Amptenare het nie gehuiwer om hul maatskappy ná werkstyd in sport en ander bedrywighede te verteenwoordig nie. Hulle was deeglik bewus daarvan dat hulle die maatskappy bevoordeel deur as beeldbouers op te tree. A van Riet, eresekretaris van die Sanlam Rugbyvoetbalklub, het dit in die dertigerjare bevestig met die opmerking dat net soos hulle hul konkurrente in besigheid klop, hulle ook die konkurrente in sport kon klop. CH Brink, sekretaris van die klub, het in dié verband daarna verwys dat 'n sporttoer van die Sanlamspan na die platteland nie net 'n gesellige uitstappie vir die spelers was nie, maar ook meegehelp het om die maatskappy aan die publiek bekend te stel.³⁰

Die amptenare se amptelike eksterne bedrywighede het hoogty gevier met die gereelde sportkompetisies teen die konkurrent Old Mutual sedert die dertigerjare. *Die Burger* het in 1933 berig oor die derde vriendskaplike rugbywedstryd tussen die twee maatskappye. Die opskrif van die berig, "Sanlam klop die Old Mutual", was vir Sanlam se bestuur baie werd in reklame vir die maatskappy. Die opskrif het volgens hulle groot opskudding in assurancesiekringe verwek. Ongelukkig het die opskrif nie na die produksie van nuwe besigheid verwys nie, maar na 'n rugbywedstryd. Die spreekwoord "coming events cast their shadows before" is gebruik om aan te dui dat die Sanlam-rugbyspelers dalk profete was wat die besigheid betref.³¹ Die maatskappy het dus sportmededinging as 'n advertensiemedium beskou en die spelers was klaarblyklik geneë om dié reklamerol te vertolk. Die spelers het inderdaad hul beste vir die maatskappy probeer lewer, want drie jaar later het die rugbyspan die Handelsliga-eindstryd gewen deur Old Mutual te klop.³²

²⁸ SA, *Bloudruk*, 01/07/1999, 3.

²⁹ Fine, "'Our big factory family": Masculinity and Paternalism at the Reo Motor Car Company of Lansing, Michigan", 283-284.

³⁰ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: brief A van Riet - CR Louw (28/05/1935).

³¹ *Die Burger*, 01/06/1933, sportbladsy; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/07/1933, 2.

³² SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/07/1935, 19, 07/09/1936, 17.

In die sestigerjare het jaarlikse atletiekbyeenkomste tussen die twee maatskappye plaasgevind. Die eerste byeenkoms was in 1962 en is daarna jaarliks om die beurt op Sanlamhof of Mutualpark, Old Mutual se hoofkantoor, aangebied.³³ Dit was 'n weerspieëling van die internasionale gebruik van maatskappye wat atletiek vir sy werkers aangewend het om die gees uit te bou. Die maatskappye het geglo dat deelname aan georganiseerde spansporte waardevolle lesse ingehou het ten opsigte van mededinging, eerlike spel en spanwerk. Atletiekmededinging het tot gelykheid onder werkers van alle vlakke gelei en die gedagte ondersteun dat regverdigheid 'n kenmerk van die verhouding tussen die bestuur en die werkers was.³⁴

Die Sanlam-personeelblad het ywerig met berigte en foto's meegedoen om die entoesiasme van die Sanlam-amptenare teen Old Mutual te illustreer. 'n Hele bladsy is in die personeelblad van begin Maart 1965 afgestaan aan die byeenkoms wat die volgende dag by Sanlamhof sou plaasvind. Die maatskappy het die mededinging baie ernstig beskou en die wenmotief is beklemtoon. In die berig is aangevoer dat Sanlam reg is om die teenstander aan te pak. Dit was ook belangrik dat amptenare die byeenkoms bywoon, want daar is aangevoer dat die deelnemers die toeskouers se ondersteuning baie nodig het. Die name van die spanlede is gepubliseer onder die opskrif "Ons span"³⁵ (Illustrasies 5.3A & B). Drie bladsye is in April 1967³⁶ gewy aan die jaarlikse kragmeting wat op Mutualpark plaasgevind het. Die foto's wys dat die spanlede met die maatskappye se logo's op die bors deelgeneem het (Illustrasies 5.3C, D & E). Die volgende jaar is 'n foto van die Sanlam-wenspan geplaas met die opskrif "Sanlam Gee Mutual 'n Uitklophou"³⁷ (Illustrasie 5.3F). Die voorafgaande verwysing na "ons span" asook die logo's op die bors is weer eens 'n aanduiding dat Sanlam terdeë bewus was van die reklamewaarde van sportdeelname.

Dié besef is verder bevestig met die maatskappy se goedkeuring dat 'n rugbyspan bestaande uit Sanlam-amptenare in die destydse Transvaal kon toer. Die drie bestuurslede en 18 spelers het in motors gereis om op Lichtenburg en Klerksdorp te speel. In 1967 het Sanlam se rugbytoerspan in die veld buite Beaufort-Wes pap gemaak en vleis gebraai (Illustrasie 5.4A).³⁸ Amptenare het die maatskappy by verskeie ander sportgebeure verteenwoordig. 'n Voorbeeld is Sanlam se sokkerspan

³³ Ibid., 01/05/1962, 26-27.

³⁴ Fine, "Our big factory family": Masculinity and Paternalism at the Reo Motor Car Company of Lansing, Michigan", 283-284.

³⁵ SA, *Vir u Inligting*, 05/03/1965, 88.

³⁶ SA, *Die Fakkel*, 01/04/1967, 30-32.

³⁷ Ibid., 01/04/1968, 21.

³⁸ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/06/1961, 14; SA, *Vir U Inligting*, 26/03/1965, 104; SA, *Die Fakkel*, 01/08/1967, 24.

wat in Januarie 1974 in 'n voorwedstryd op Hartleyvale, Kaapstad gespeel het. Sanlam het dié landwyse sokkertoernooi geborg³⁹ (Illustrasie 5.4B).

Verskeie amptenare het Suid-Afrika en in een geval die Statebond in 'n verskeidenheid sportsoorte verteenwoordig (Illustrasie 5.5). Hoewel hulle nie-amptelik onafhanklik van hul Sanlam-verbintenisse deelgeneem het, het hulle tog onregstreeks die maatskappy se beeld bevorder en hulle daarmee geïdentifiseer. Sanlam het dié deelname ondersteun deur sportverlof toe te staan asook berigte daaroor in die personeelblad te laat verskyn. Een van die bekendste van die internasionale sportmense was George van Reenen wat in 1937 as lid van die Springbokrugbyspan in Nieu-Seeland getoer het.⁴⁰ Van Reenen is deur die maatskappy vergoed terwyl hy aan sport deelgeneem het. Sy deelname en vergoeding was vir die maatskappy van groot belang, want dit is op Dagbestuursvlak bespreek en goedgekeur. Van Reenen het verskeie kere verlof van die maatskappy ontvang om sy sport te beoefen. Tydens die toer in Nieu-Seeland is ses maande verlof in spesiale omstandighede op halfsalaris-vergoeding aan hom toegestaan. In 1942 is agt dae spesiale verlof met volle salaris aan hom goedgekeur.⁴¹

Van Reenen het die waardering van amptenare wat aan sport deelgeneem het en met verlof tegemoetgekom is, soos volg verwoord. Dit het hom trots gelaat om soveel belangstelling in sy sukses op die gebied van sport binne sy werkskring te geniet. Dit het hom aangespoor om na verwagting te presteer en hom meer geheg gemaak aan sy maatskappy, sy hoofde en sy kollegas. Hy het probeer om Sanlam se naam in sy sportbedrywighede hoog te hou. Die maatskappy het aangevoer dat Van Reenen se sportprestasies ook 'n eer vir Sanlam was.⁴² Van die ander amptenare wat Suid-Afrika op die sportveld verteenwoordig het, was Springbokrugbyspelers, onder andere Gert Kotzé, Piet Veldsman, Piet du Plessis, Johan Schoeman en Faffa Knoetze. Helen Stadler is in 1958 gekies vir die Springbok-netbalspan se toer na Brittanje, Jimmy van Rensburg was 'n snoekerspeler, AC (Apie) de Villiers, kaptein van die Statebond se hengelspan, en Hester Nel, 'n jukskeispeler. Verskeie amptenare het deur die jare provinsiale kleure in sport verwerf, soos byvoorbeeld M Roux en M Rossouw wat die WP-atletiekspan in 1961 verteenwoordig het.⁴³ Soos in enige organisasie, het hierdie sportprestasies die aansien van die maatskappy in die gemeenskap verhoog.

³⁹ SA, *Die Fakkkel*, 25/01/1974, 1.

⁴⁰ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Van E – Van R: memorandum "Spesiale verlof G van Reenen" (16/02/1937); SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 15/07/1933, 16.

⁴¹ SA, SDBN, 18/02/1937, 02/07/1942.

⁴² SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 07/05/1937, 10.

⁴³ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/11/1958, 8-9, 01/03/1961, 19; SA, *Die Fakkkel*, 01/01/1969, 10, 01/02/1969, 2, 01/04/1969, 25, 26/03/1971, 4.

Sanlam-amptenare was ook bereid om die maatskappy se naam buite werksverband amptelik op ander plekke as die sportveld uit te bou. So byvoorbeeld het Jamie Uys Filmproduksies in 1963 in Sanlamhof opnames gedoen vir die rolprent "Loopbane in lewensversekering" wat deur Sanlam geborg is. Sanlam-personeellede is vir die verskillende rolle gebruik.⁴⁴ In 1972 het Sanlam se eie span tamboernooientjies bestaande uit 20 van wat as Hoofkantoor se vietsste meisies beskryf is by die opening van die Sanlam Winkelsentrum in Parow opgetree (Illustrasie 5.4C). Hulle het hul passies gemaak, netjies geklee in wit rokkies met 'n mantel in Sanlam-blou.⁴⁵

Amptenare was ook op verskeie terreine nie-amptelik buite werkstyd saam by sosiale aktiwiteite bedrywig. Die personeellede, veral die koshuisgangers, was so van mekaar vir geselskap afhanklik dat hulle Saterdag in groepe tot by die Sanlamhof-poskantoor gestap het van waar hulle in 'n bus na die middestad gery het om die dag daar deur te bring.⁴⁶ Amptenare het soms selfs hul vakansietyd saam deurgebring. So het 22 personeellede byvoorbeeld in die sestigerjare saam 'n vakansietoer na Natal onderneem⁴⁷ (Illustrasie 5.4D). Die voorafgaande dien as bewys dat vriendskappe wat in die werksplek ontstaan het op sosiale vlak voortgesit is – wat 'n teken van inkoop en identifikasie met die Sanlammer-idee was.

Nie alle Sanlam-werknemers het "Sanlammer wees" en die "Sanlamgees" positief ervaar nie. Anders as by diegene met positiewe belewenisse by die maatskappy waaroor in die maatskappyblad berig is, is die inligting oor negatiewe ervarings in enkele argiefdokumente vervat. Net positiewe nuus hieroor is dus in die blad geplaas. Twee van diegene met negatiewe ervarings - Feenstra en FNH Bonthuys - was van die eerste Sanlam-amptenare en het uiteindelik albei die senior pos van maatskappysekretaris beklee. Die twee moes in hul toewyding groot werkslaste met persoonlike opoffering die hoof bied. Dié lojaliteit het sy tol geëis in die vorm van die verlies aan gesondheid en bittere ontevredenheid oor salarisverhogings en bevorderings. Hul ervaring deur die jare is beskryf as dat hulle elkeen kneusplekke opgedoen het.⁴⁸

Feenstra het volgens Bill Bezuidenhout hom daartoe verbind om op te offer wat meer as een ander persoon sou afgeskrik het. As daar werk was, het iets soos 'n vrye aand of Saterdagmiddag nie vir Feenstra en sy personeel bestaan nie – en selfs nie 'n Sondag nie. Feenstra se ontevredenheid met die wyse waarop die maatskappy hom behandel het, het eers ná sy aftrede deurgeskemer. Dit blyk uit 'n versoek van hom aan Sanlam om sy pensioen te verhoog. Hy sluit die brief sinies af deur te meld dat as sy versoek toegestaan word, die pensioenfonds nie skade aangedoen sou word nie. Dit is

⁴⁴ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/03/1963, 6.

⁴⁵ SA, *Die Fakkel*, 06/10/1972, 1.

⁴⁶ SA, *Bloudruk*, 01/07/1999, 3.

⁴⁷ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/06/1961, 12.

⁴⁸ SA, 6/1/1/2, Biografieë WJ Bezuidenhout: Deel 20, A-D, brief WJ Bezuidenhout - FNH Bonthuys (06/02/1961).

omdat 'n mediese ondersoek aangetoon het dat daar nie die minste kans was dat hy die normale lewensduur vir 'n persoon van sy ouderdom kon bereik nie.⁴⁹

Bonthuys het in 1958 tydens sy aftrede sy vroeëre toewyding aan die maatskappy verwoord as 'n verlustiging in die besef dat dit hom veroorloof was om in die diens te kon wees van 'n instelling waar hy dieselfde ideale kon nastreef as wat Sanlam hom ten doel gestel het. Drie jaar later het dit egter geblyk dat Bonthuys slegte ervarings in Sanlam beleef het. Dit kom na vore in sy antwoord op 'n versoek van Bezuidenhout om 'n bydrae oor Sanlam se geskiedenis te lewer. Bonthuys het aangevoer dat die versoek aan hom hoofbrekens besorg. Enersyds wou hy help, maar andersyds het hy besef dat die skrywe van alles waarvan hy geweet en nog onthou het baie onaangenaamhede in herinnering sou roep - veral dié wat hy wou vergeet het en op die agtergrond van sy geheue wou dwing. Dit sou beslis nie goed vir sy gemoed gewees het om al die gebeure op te teken asof hy dit weer beleef nie.⁵⁰

Bezuidenhout wat gereken was as 'n baie lojale amptenaar wat betrokke was by die teboekstaving van die maatskappy se geskiedenis, het self ook negatiewe ervarings. Dit blyk uit 'n brief wat hy in 1962 aan 'n kollega gerig het en waarin hy gemeld het dat hy dikwels kwalik geneem is vir dinge wat hy gedoen het. Hy moes in sy jare al by tye baie smaad en onvriendelikheid verduur het, net omdat mense nie altyd verstaan het wat hy probeer doen het nie. Daar was in daardie stadium, volgens Bezuidenhout, meer as een vonkelende ster aan die uitspannel van Sanlam wat vir homself en die maatskappy baie beteken het, maar wie se vorming en polering heelwat onaangenaamheid na sy kant toe laat kom het.⁵¹

5.2 Vanaf die sestigerjare – hiërargie en ander heilige koeie fel in die kollig

Afrikaners het hulle sedert die sestigerjare geleidelik minder met openlike opwelling van Afrikanernasionalisme vereenselwig, soos ook in Sanlam ervaar is. Dit het gepaardgegaan met die tanning van industriële paternalisme, ook in Sanlam. Verder het dit hand aan hand gegaan met die sienswyse ten opsigte van die Sanlamgees. Dit word geïllustreer deur GH Hansmann, 'n gewese adjunkhoofbestuurder van die maatskappy, wat in die sestigerjare in sy afskeidsbrief die Direksie bedank het vir die gelukkige jare van harde werk toe hulle saam 'n groot Afrikaanse saak gebou het. Dié bouwerk het volgens hom tot die verlede behoort. Hansmann het hier regstreeks verwys na die Sanlamgees, want hy het daarop gewys dat hy ná sy aftrede geen lojaliteit meer aan Sanlam verskuldig was nie.⁵²

⁴⁹ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Du Pr – F: brief JP Feenstra – besturende direkteur (13/12/1946).

⁵⁰ SA, 6/1/1/2, Biografieë WJ Bezuidenhout: Deel 20, A–D, brief FNH Bonthuys - WJ Bezuidenhout (03/02/1961).

⁵¹ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Br – Del: brief WJ Bezuidenhout – JA Delpont (19/10/1962); SA, *Die Sanlam Fakkkel*, 01/11/1950, 6.

⁵² SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: brief GH Hansmann - Tinie Louw (24/02/1966).

AMH Ehmke, gewese sekretaris, het in die sestigerjare ná 41 jaar in Sanlam se diens vertel van die lojaliteit van toentertyd. Dit impliseer dat dieselfde lojaliteit nie meer bestaan het nie of dalk op ander wyses gemanifesteer het. Wat Ehmke vroeër getref het, was die gees van kameraadskap wat daar tussen die personeel geheers het. Dit was volgens hom nie 'n saak van dat een persoon net sy eie werk voltooi het en die ander maar moes sien en kom klaar nie. Almal het hand bygesit.⁵³ Poekie Cillie, eertydse sekretaresse, het in die verband vertel dat sy jammer was dat die kantoorgees van die verlede nie meer bestaan nie.⁵⁴ Dit is weer 'n geval wat aandui dat die gees verander het. Dit is wat verwag word van organisasies – dit leef en verander saam met omstandighede.

In die volgende dekade in die jaar 1978 het die maatskappy 'n besluit geneem wat waarskynlik 'n groot rol gespeel het in die verandering van die siening jeens die konsepte "Sanlammer wees" en die "Sanlamgees". Die maatskappy het besin oor die toekoms aangesien die swak prestasies van die voorafgaande paar jaar sy suksesbeeld ondermyn het. Laasgenoemde probleem was volgens die maatskappy te wyte aan die feit dat Sanlam 'n beeld van hardheid en ongevoeligheid in die bedryf ontwikkel het. Om dié kwessie by te lê, is besluit dat die maatskappy 'n laer profiel moes handhaaf oor sy sukses en moes ophou om aan te voer dat Sanlam eiesoortig is. Die hoofbestuurders moes toesien dat dié verandering deur die maatskappy gesyfer het.⁵⁵ Die verandering is regstreeks in die personeelblad uitgedra. In die uitgawes voor die besluit is Sanlam se uitnemendheid beklemtoon met opskrifte soos "Sanlam rated ninth on list of world developers"⁵⁶ en "Sanlam geensins agter by res van wêreld".⁵⁷ Ná die besluit was die toon van die beriggewing meer bedees, soos toe daar oor 'n groot maatskappygeleentheid berig is: "Sanlam se sestigste verjaardag is verlede Donderdag op stemmige en beskeie wyse gevier."⁵⁸ Die beeld van die maatskappy is dus in die personeelblad afgeskaal.

Die verandering in Sanlam het gepaardgegaan met grootskaalse verandering in Suid-Afrika aan die einde van die sewentigerjare. Dié kentering het gevolg op onder meer die emigrasie ná die Soweto-opstande van etlike duisende swart mense om by bevrydingsbewegings aan te sluit. Dit het 'n veiligheidsrisiko vir die Suid-Afrikaanse regering ingehou. PW Botha het as Eerste Minister 'n beroep op wit mense gedoen om aan te pas of onder te gaan.⁵⁹ Dié uitspraak het daartoe gelei dat ook

⁵³ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Du Pr – F: "Een of ander oor die verlede" (06/01/1960).

⁵⁴ SA, *Bloudruk*, 12/1999-01/2000, 12.

⁵⁵ SA, 5/3/9, Hoofbestuurvergaderings: "Notule van hoofbestuursvergadering gehou te Seepunt 23-25 Mei 1978".

⁵⁶ SA, *Die Fakkel*, 03/03/1978, 1.

⁵⁷ Ibid., 19/05/1978, 1.

⁵⁸ Ibid., 16/06/1978, 1.

⁵⁹ H Giliomee, "'Aanpas of sterf", 1978-1984", in F Pretorius (Red.), *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag* (Kaapstad: Tafelberg, 2012), 389.

Afrikaners opnuut begin dink het oor hul rol in Afrika. Die gevoel is regstreeks weerspieël in die besluit van Sanlam se hoofbestuurders in dieselfde jaar dat die maatskappy so gou moontlik 'n einde moes maak aan die indruk dat hy 'n magsentrum in Afrikaanse geleedere buite die politiek is.⁶⁰ Die veranderings ten opsigte van die rassiesiening – byvoorbeeld die besluit in 1978 dat geen permitte meer nodig was vir swart spelers om by enige klub aan te sluit nie⁶¹ – is ook in Sanlam se personeelblad vermeld met onder meer foto's van wit en bruin amptenare wat saam 'n kursus bywoon (April 1979) en wit en bruin mense saam om 'n braaivleisvuur (September 1979).⁶² Ekonomiese realiteite, onder meer die feit dat daar nie genoeg wit mense was om poste te vul wat net vir hulle gereserveer was nie, het grootliks tot die veranderings bygedra. Die regering moes gehoor gee aan aanbevelings, onder meer dat wit werksreservering geskrap word.⁶³ (Vergelyk Hoofstuk 7 - "Ras: die ompad van Dantu tot Buthelezi".)

Suid-Afrika se geleidelike hertoetrede tot die wêreld ekonomie teen die einde van die volgende dekade en die begin negentigerjare as gevolg van die verandering in die rasbeleid is regstreeks in Sanlam weerspieël. Die maatskappy het in dié tydperk grootskaalse beleids- en struktuurveranderings ondergaan – byvoorbeeld die omskakeling van 'n versekeringsmaatskappy na 'n finansiële dienste groep – wat die Hoofkantoor-personeel grondig beïnvloed het. Dit het onder meer gepaardgegaan met desentralisasie van die korporatiewe hoofkantoor in 1990 en vyf streekhoofkantore wat daartoe gelei het dat baie personeellede verplaas is.⁶⁴ Die totstandkoming van 'n swart meerderheidsregering in Suid-Afrika in 1994 het tot omvattende veranderings in die maatskappy gelei. (Vergelyk Hoofstuk 9 – "Herstrukturering en transformasie, c. 1992-2008: nuwe Sanlamhof sien die lig as Life@work.)

Die laaste uitgawe van die personeelblad onder die naam *Sanlammer* het aan die einde van 1995 verskyn. Die rede vir dié besluit was om aan te pas by die maatskappy se veranderings en die lesers se behoeftes, is in 'n berig in die laaste uitgawe verklaar.⁶⁵ Al hoe meer Engelssprekendes het by die

⁶⁰ SA, 5/3/9, Hoofbestuursvergaderings: "Notule van hoofbestuursvergadering gehou te Seepunt 23-25 Mei 1978".

⁶¹ GJL Scholtz & JL Olivier, "Houdings jeens nie-rassige sport en ontspanning: 1983" (Navorsingsverslag, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, 1985), 93-94,101,104-105,107.

⁶² SA, *Die Fakkels*, 16/04/1979, 1, 14/09/1979, 4.

⁶³ C Alden, *Apartheid's Last Stand, The Rise and Fall of the South African Security State* (London: Macmillan Press, 1996), 83,146; H Giliomee & B Mbenga, *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika* (Kaapstad: Tafelberg, 2007), 359; M MacDonald, *Why Race Matters in South Africa* (Scottsville: University of KwaZulu-Natal Press, 2006), 67-68; N Worden, *The Making of Modern South Africa: Conquest, Segregation and Apartheid* (Oxford: Blackwell Publishing, 2000), 124-125,130-131,134,138,140; SR van Jaarsveld & BPS van Eck, *Kompendium van die Suid-Afrikaanse Arbeidsreg* (Johannesburg: Lex Patria, 1996), 15.

⁶⁴ Anon., *Sanlam in transformation* (Company publication), 36-45.

⁶⁵ Ibid., 17/11/1995, 3. Geen name van segspersone word in die berig vermeld nie.

maatskappy begin werk vir wie die naam "Sanlammer" geen nostalgie ingehou en boonop nie maklik op die Engelse tong geval het nie. Die verskyning van die personeelblad onder die nuwe naam *Bloudruk* in Afrikaans en *Blue Print* in Engels aan die begin van 1996 het beteken dat voorsiening vir die Engelssprekende amptenare gemaak is – hulle het hul nuusblad in Engels ontvang. Die verandering het ook daartoe gelei dat die kontinuum van die personeelblad as die draer van net goeie nuus oor die maatskappy in die slag gebly het. Vir die eerste keer is ook negatiewe sienings oor Sanlam gepubliseer. Sanlam het nie die rede vir die publisering van selfkritiek in *Bloudruk* amptelik verklaar nie.

'n Kritiese personeelblad was as sodanig 'n rare verskynsel. Dit was internasionaal aanvaar dat dit die doel van so 'n blad was om die maatskappy te besing en in 'n goeie lig te stel. Daar was tog minstens een ander personeelblad wat toegelaat is om kritiek teen die maatskappy uit te spreek. Dit was die *Reo Spirit* wat tydens pogings om 'n vakbond by die maatskappy te stig 'n brief van 'n werker gepubliseer het waarin die maatskappy se paternalisme gekritiseer is. Die werkers is in die brief beskryf as tevrede en gelukkige loonslawe en hulle is aangemoedig om by die vakbond aan te sluit. Die maatskappy was teen vakbondaansluiting gekant.⁶⁶ Die rede vir die publisering van dié eenmalige kritiek is nie vermeld nie. 'n Afleiding is dat die maatskappy die wind uit die seile van die vakbond wou haal deur aan te toon dat kritiek aanvaarbaar is. Nog 'n personeelblad wat soos *Bloudruk* sy redaksionele beleid verander het, was *Arbeid Adelt* wat in die middel twintigerjare die paternalistiese toon afgeskud en hoofsaaklik lighartige artikels gepubliseer het. Soos met *Bloudruk* was daar ook geen amptelike verklaring vir *Arbeid Adelt* se verandering nie hoewel dit waarskynlik aan die negatiewe ekonomiese klimaat van die tyd toegeskryf kon word.⁶⁷

In *Bloudruk* is feitlik alle aspekte van die maatskappy in die briewekolom en die gereelde rubriek bevraagteken en gekritiseer. Die hoofrede vir die kritiek was waarskynlik om Sanlam se beeld as 'n konserwatiewe Afrikanermaatskappy in die nuwe Suid-Afrika af te skud. 'n Bewys hiervoor is die titel van die gereelde rubriek "Wei met die heilige koeie" waar heilige koeie waarskynlik onder meer verwys na sake soos die Afrikanergrondslag van die maatskappy en die maatskappygees wat vroeër onaantasbare eienskappe was. Dit word bevestig deur die rubriekskrywer se mening einde 2000 dat die maatskappy bevry was van byvoorbeeld verstokte bestuurders. Die rubriek se welslae was volgens die rubriekskrywer geleë in 'n aantal suksesse wat ook die dryfveer agter die kritiek opsom: om die ja-baas-nee-baas-brigade wat burokrasie tot 'n kuns verhef het uit te roei, om "empaaierbouertjies" se tjank af te trap en om sinlose vergaderings die stryd aan te sê. Die grootste triomf van die rubriek was volgens die skrywer om die maatskappy se middelbestuur te laat afsien

⁶⁶ Fine, "'Our big factory family': Masculinity and Paternalism at the Reo Motor Car Company of Lansing, Michigan", 286.

⁶⁷ Passemiers, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)", 118, 142-143.

van grys skoene en swart pakbroeke uit die sewentigerjare⁶⁸ – 'n verdere bewys dat die sogenaamde benouende Afrikanerbande met die verlede in die slag moes bly. Nog 'n bewys van die nuwe siening was toe die maatskappy se kommunikasie-amptenare kondome by 'n vigsbewustheidstalletjie uitgedeel het. Dit het volgens die rubriekskrywer gebeur by die maatskappy waar jy net enkele dekades vroeër toestemming moes gevra het om te kon trou.⁶⁹

Die dryfveer van die briewerubriek, bekend as "Seepkis", was om openlik te berig waaroor amptenare ongelukkig was én dat die maatskappy dit nie wou verberg nie. Die maatskappy wou toesien dat die amptenare reageer op sake wat hulle na aan die hart gelê het, al het dit kritiek en ongemak beteken. Die maatskappystrategie was tweerigtingkommunikasie waaraan die lesers aktief deelgeneem het. Die doel met die kritiek was om moeilike vrae te stel en ondersoekend na sake te kyk.⁷⁰ Amptenare is toegelaat om onder skuilname skerp kritiek teen die maatskappy uit te spreek oor 'n verskeidenheid van onderwerpe. Die strategie het vrugte afgewerp, want die publikasie is in 'n eksterne kompetisie vir korporatiewe media geloof vir die manier waarop dit 'n stem aan sy lesers gegee het.⁷¹

Die hiërargiese bestuurstelsel as die basis van industriële kapitalisme en regstreekse bepaler van die maatskappygees⁷² het onder druk gekom toe daar in die maatskappyblad se rubriek kritiek uitgespreek is oor senior bestuurders wat elkeen besig was om 'n "empaaier" te bou vir bevordering na hoofbestuur.⁷³ Die uiteenlopende reaksie hierop is 'n aanduiding hoe breed Sanlam-amptenare se siening oor verandering verskil het. Aan die een kant is aangevoer dat die rubriek nie die maatskappy tot eer strek nie omdat 'n grap gemaak is van die maatskappy se missie en kernwaardes. Aan die ander kant het 'n amptenaar die rubriekskrywer in 'n brief onder 'n skuilnaam gelukkigwens en aangevoer dat daar senior bestuurders in die maatskappy was wat eintlik al moes bedank het, maar wat "empaaiers" gebou het terwyl hulle in die verwarring gedy.⁷⁴ Die voordele wat met die hiërargiese stelsel gepaardgegaan het, het ook onder skoot gekom. Die rubriekskrywer het opgemerk dat as iemand wou weet wat iemand se rang in Sanlam was, moes na sy stoel gekyk word. Diegene op laer vlakke het beteuterde stoele sonder armleunings ontvang, dié in die middelrange sitplekke

⁶⁸ SA, *Bloudruk*, 01/12/2000, 19.

⁶⁹ Ibid., 01/11/ 2000, 19.

⁷⁰ Ibid., 01/04/1998, 2

⁷¹ Ibid., 01/11/1997, 2.

⁷² Rees, "Nineteenth-century planned industrial communities and the role of aesthetics in spatial practices: the visual ideologies of Pullman and Port Sunlight", 196.

⁷³ SA, *Bloudruk*, 01/02/1996, 19.

⁷⁴ Ibid., 01/03/1996, 11.

met armleunings en die mense heel bo stoele met leunings en lang, gemaklike rugkante. Dié diskriminasie is ten sterkste bevraagteken.⁷⁵

'n Maatskappygees word in 'n groot mate geskep deurdat werkers glo dat hul bestuurders vir hulle omgee.⁷⁶ Dié siening het by Sanlam deurgelooptoe die bestuurstyl van senior amptenare in die personeelbladrubriek bevraagteken is. Dit het gehandel oor die maatskappy se oopdeurbeleid waarvolgens enigeen met senior bestuurders kon gaan praat het, maar wat volgens die rubrieksrywer 'n illusie was omdat dit baie moeilik was om by daardie deure in te kom.⁷⁷ Die kwessie oor die bestuurstyl het aanleiding gegee tot bespiegelings oor die integriteit van die bestuurders. So byvoorbeeld is daar oor interne advertensies aangevoer dat dit 'n blufspel was omdat dit tog duidelik was dat die bestuurder se witbroodjie al lankal vir die geadverteerde pos geormerk was.⁷⁸

Die bestuur van die mediesedienste-afdeling, Sanmed, is in 'n brief as 'n vrot appel in Sanlam se mandjie bestempel. 'n Ander leser het gevra wat Sanmed se verskoning vir swak diens was. Die bestuur van reiskoste in die maatskappy is hewig voor stok gekry met die opmerking dat dit lyk of die maatskappy met kuikenmoord weggekome het wat betref die vergoeding aan personeel wat vir maatskappy-doeleindes moes reis.⁷⁹ Die probleme met parkeerplek by Hoofkantoor is bestempel as 'n bewys dat organisasievernuwing 'n baie mooi ideaal was, maar dat dit net by ideale sou bly.⁸⁰

Die moreel of gees van personeellede word gekonseptualiseer as 'n gesteldheid van fisieke en emosionele welstand wat dit vir hulle moontlik maak om doeltreffend te werk en te ontspan. Met verloop van tyd word moreel en gees vir die werkers minder belangrik en val die klem vir hulle op werksbevrediging.⁸¹ Laasgenoemde is ook in Sanlam weerspieël toe lojaliteit jeens die maatskappy bevraagteken is veral weens die pogings tot verandering wat van die amptenare negatief en dislojaal gestem het. 'n Voorbeeld hiervan is 'n brief waarin die maatskappy se swak prestasie van die betrokke jaar aan 'n personeelkrisis toegeskryf is. Die brieffskrywer het gemeld dat 'n aantal Sanlam-werknemers teenoor hom opgemerk het dat die korporatiewe kultuur binne Sanlam die vorige aantal jaar totaal verander het. Waar almal in die verlede as 'n span tot voordeel van Sanlam saamgewerk het, het hulle negatief en dislojaal geword. Die proses van herstrukturering het die personeel se

⁷⁵ Ibid., 01/04/1996, 19.

⁷⁶ Fine, "'Our big factory family': Masculinity and Paternalism at the Reo Motor Car Company of Lansing, Michigan", 275.

⁷⁷ SA, *Bloudruk*, 01/05/1977, 15.

⁷⁸ Ibid., 01/02/1996, 16.

⁷⁹ Ibid., 01/04/1997, 4, 01/08/1997, 4, 01/09/1997, 4, 01/10/1997, 4.

⁸⁰ Ibid., 01/08/1996, 4. Die kwessie oor plek in Hoofkantoor se parkeerruimte was oor wie geregtig was om daarvoor in aanmerking te kom.

⁸¹ Wright, "The emergence of job satisfaction in organizational behavior", 272.

sekuriteit bedreig en hulle negatief teenoor Sanlam en sy bestuur laat voel. Die briëfskrywer het voorgestel dat die Sanlam-bestuur 'n daadwerklike poging moes aanwend om weer die personeel se vertroue te wen.⁸²

Voorts is ten opsigte van lojaliteit baie ernstige kritiek teen die maatskappy gelewer. In 'n brief waarin die skrywer verwys na probleme in die maatskappy is aangevoer dat hy nie by sosiale geleenthede laat blyk dat hy vir Sanlam werk nie. Die redaksie het dié uiters negatiewe brief vir die maatskappy as die betrokke uitgawe se wenbrief aangewys. Die waarnemende uitvoerende amptenaar het in sy antwoord op die brief nie verwys na die briëfskrywer se opmerking oor sosiale aangeleenthede nie, maar in die algemeen opgemerk dat die maatskappy in die voorafgaande jare nie na wense presteer het nie. Die maatskappy se kliënte het nie veel aandag, veral empatie, gekry nie. Dit het alles gelei tot dalende verkope, te duur produkte, hoë kostes en stadige besluitneming. Ten opsigte van lojaliteit het selfs die plante by Hoofkantoor se Ontvangs deurgeloop met die opmerking dat hy of sy groen van jaloesie geraak het by die besef dat dié plante meer aandag as die personeel ontvang.⁸³

Die omvattende kritiek jeens die maatskappy het lojaliteit ondermyn en het waarskynlik krisisaftmetings bereik toe 'n amptenaar met die skuilnaam "Anoniem van Hoofkantoor" verwys het na 'n vorige brief waarin amptenare gevra is om weer lojaliteit teenoor die maatskappy te toon. "Anoniem" het aangevoer dat dit ironies was dat so 'n brief as die wenbrief aangewys is en vra dan of die maatskappy lojaal teenoor sy werkers was as daar sedert 1998 reeds sowat 2 000 poste afgeskaal is. Die skrywer het gemeld dat dit niks vir Sanlam beteken het of jy 1, 15 of 35 jaar in diens van die maatskappy was nie. "Anoniem van Hoofkantoor" se raad aan diegene wat lojaliteit gesoek het, was: kry vir julle 'n hond.⁸⁴ Kommunikasie in die maatskappy is hewig in die rubriek gekritiseer. In die verband is verwys na 'n brief wat nuwe lede van die langdiensklub van die maatskappy ontvang het. Die brief was knorrig en onpersoonlik. 'n Ander maatskappybrief is as grusaam beskryf omdat dit onverstaanbaar was.⁸⁵

'n Maatskappy se mededingendheid hang grootliks af van die vermoë van die werkers om kwaliteitkliëntediens te lewer.⁸⁶ In Sanlam is dienslewering binne die maatskappy hewig gekritiseer. Die afdeling Posdiens is gevra of vertroulike pos ooit by hul bestemmings uitkom. Die afdeling Sekuriteit moes vrae beantwoord oor die kwessie van hoeveel gemoedsrus en gepaardgaande hoër produktiwiteit regtig vir die maatskappy werd was. Oor personeelveiligheid is die vraag gestel of

⁸² SA, *Bloudruk*, 01/10/1997, 4.

⁸³ Ibid., 01/12/1998-01/01/1999, 5, 01/08/1997, 5.

⁸⁴ SA, *Bloudruk*, 01/12/1999-01/01/2000, 5.

⁸⁵ Ibid., 01/04/1997, 19.

⁸⁶ Fleming, "'Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace", 1476.

amptenare se lewens in goeie hande was. Die afdeling Grafiese Dienste het deurgeloop onder kritiek oor die maatskappy se Kerskaarte met die uitspraak van die briefskrywer dat dit daardie jaar met een woord aaklig was.⁸⁷ Volgens nog 'n skrywer was al indrukwekkendheid aangaande die maatskappy se telefoongids dat dit so dik soos dié van die Klein Karoo was. Verder was dit 'n ramp – van die Engelse voorwoord tot by Worcester aan die einde.⁸⁸

Uit die voorafgaande blyk dit dat die amptenare ná 1994 alle aspekte van die maatskappy van leierskap tot dienslewering gekritiseer het. Dit is klinkklare aanduidings dat die maatskappy in veranderende tye in 'n krisissituasie was. Die maatskappy wou aan die personeel toon dat die hele Suid-Afrika en ook die maatskappy onherroeplik aan die verander was. Die gees van Afrikanerdenke moes in die slag bly om te verseker dat die maatskappy en sy amptenare by die nuwe politieke bedeling kon inskakel. Die strategie van die transformasie van die maatskappy en maatskappykultuur was dus om die Sanlamgees in 'n nuwe gedaante met 'n nuwe inhoud en stel waardes te laat voortleef. Die homogene wit Afrikanermonoliet, hoofsaaklik gebou op die waardes, opvattinge en gebruike van Afrikanerkultuur, moes vervang word met die heterogene identiteit van die nuwe Suid-Afrika. Die kritiek teen die maatskappy was dus gerig op die poging om 'n maatskappy-ommekeer te bewerkstellig.

Sanlam se senior bestuur het 'n doelbewuste strategie aanvaar om verandering te weeg te bring. Soos by die Reo-maatskappy is die kritiek in Sanlam as uitlaatklep vir personeelontevredenheid gebruik. Stoom kon intern afgeblaas word sonder dat wesenlike eksterne skade aan die maatskappy se beeld of sake aangerig is. Die maatskappy se besluit hieroor was 'n weerspieëling van die siening dat kulturele verandering 'n hoogs ingewikkelde saak is en feitlik onmoontlik is om sistematies aan te pak weens die nie-liniêre aard daarvan. 'n Strategie om 'n kultuur aan te pas, behels voortdurende hersiening van die relevansie van die heersende kultuur asook die stimulering van dialoog oor die nuwe toekomstige kultuur. Tydens die proses moet die interne kulturele omgewing en die eksterne omgewing in gedagte gehou word. Vier benaderings tot verandering kan gevolg word – aggressief (dit word afdedwing), versoenend (die groep los die probleem op), verwoestend ('n magstryd in die maatskappy) en indoktrinerend (verandering is 'n leerproses).⁸⁹ Dit blyk duidelik dat Sanlam al vier die benaderings ineengevoeg en as skoktaktiek gebruik het, gegrond op die siening dat indien gewag

⁸⁷ SA, *Bloudruk*, 01/11/1996, 5, 01/12/1996, 5, 01/02/1997, 4.

⁸⁸ *Ibid.*, 01/06/1997, 4, 01/07/1997, 5.

⁸⁹ Bate, *Strategies for Cultural Change*, 3,160,168-201; B Cutting & E Kouzmin, "Evaluating corporate board cultures and decision making", *Corporate Governance*, 2:2 (2002), 27-45; Y Fassin & M Buelens, "The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making", *Management Decision*, 49:4 (2011), 586-600.

sou word vir mense om self verandering deur te voer – ook diegene in magsposisies wat sterk belange in die status quo het – 'n mens dalk vir ewig sou wag.⁹⁰

Die redakteur se mening dat die maatskappy se verwagting met *Bloudruk* ver oortref is⁹¹ en dat die nuusblad dus 'n sukses was, is te betwyfel. Dié twyfel is gegrond op die feit dat *Bloudruk* aan die einde van 2000 skielik van die toneel verdwyn het. Die rede vir die einde van dié oorkoepelende nuusblad was die besluit dat die verskillende besigheidseenhede in die maatskappy van begin 2001 af hul eie interne kommunikasie sou behartig het.⁹² Dit maak nie sin dat so 'n gewaande suksesverhaal so skielik in die stof moes byt nie. Die rede vir die sluiting was waarskynlik eerder dat die openheid in die kommunikasie teenproduktiewe gevolge gehad het. Dit het dalk die mening onder die personeel laat posvat dat die bestuur beheer oor die maatskappy verloor het. Dié afleiding word gesteun deur 'n aanhaling uit die brief waarin 'n amptenaar die senior bestuur se antwoorde op briewe in die nuusblad hewig gekritiseer het. Die skrywer het aangevoer dat die meeste hooggeplaastes wat antwoorde voorberei het van mening was dat die lesers sotte was wat maklik tevrede gestel kon word met onvoldoende en niksseggende antwoorde.⁹³ Die oop kommunikasie het die personeel in 'n groot mate dus meer verward gemaak. Die verdwyning van *Bloudruk* het tot verdere verwarring bygedra omdat daar eers 20 maande later weer 'n oorkoepelende personeelblad in die maatskappy verskyn het. Die personeel was in dié tyd grootliks in die duister oor algemene maatskappysake. Dié kommunikasieblapse en -gapings was 'n uitvloeisel van 'n maatskappy wat teen 'n verbysterende vaart op alle vlakke omvattend verander het. (Vergelyk Hoofstuk 9 - "Herstrukturering en transformasie, c. 1992-2008: nuwe Sanlamhof sien die lig as Life@work".)

Grootskaalse veranderings in maatskappybedrywighede soos by Sanlam vind algemeen plaas. Anders as by Sanlam waar die verandering grootliks as gevolg van politieke gebeure genoodsaak is, volg maatskappy-ommeswaaie gewoonlik op ekonomiese terugslae. So het die Ford-voertuigvervaardigingsmaatskappy in die VSA tussen 1980 en 1986 een van die mees omvattende ommeswaaie ooit in die korporatiewe geskiedenis bewerkstellig as gevolg van die finansiële krisis aan die begin van die tagtigerjare. Ooreenkomste bestaan tussen Ford en Sanlam se veranderings. Ford se proses was hoofsaaklik gegrond op 'n onder-na-bo-benadering wat ooreenstem met Sanlam se instemming tot selfkritiek deur personeellede. Die Amerikaanse maatskappy se verwerping van strategieë en gebruike van die verlede stem ook ooreen met wat in Sanlam gebeur het.⁹⁴

⁹⁰ Bate, *Strategies for Cultural Change*, 219.

⁹¹ SA, *Bloudruk*, 01/11/1997, 2.

⁹² Ibid., 01/12/2000, 2.

⁹³ Ibid., 01/07/1997, 4.

⁹⁴ A McKinlay & K Starkey, "After Henry: continuity and change in Ford Motor Company", *Business History*, 36:1 (January 1994), 184.

Die vraag bestaan of die gebeure die konsepte van "Sanlammer wees" en die "Sanlamgees" in die maatskappy die nekslag toegedien het. Aan die een kant blyk dit dat dit wel 'n rol gespeel het om sommige amptenare afvallig te maak soos deur die negatiewe verwysings na lojaliteit duidelik bewys is. Aan die ander kant bestaan bewyse in dié verband dat negatiewe gebeurtenisse in 'n maatskappy nie sonder meer die positiewe maatskappygees onder sommige werkers kon blus nie. 'n Voorbeeld is die Reo-maatskappy wat in 1975 sy deure ná 71 jaar gesluit het. Die sluiting van die aanleg het egter nie die werkers se assosiasie met hul werkgewer en met mekaar beëindig nie. Verskillende werksgroepe het maandeliks byeengekom om saam te eet en een keer per jaar is 'n gesamentlike byeenkoms gehou. Meer as 200 gewese werkers het in 1991 laasgenoemde saamtrek bygewoon wat beskou is as 'n bewys dat "The Family Spirit Never Leaves".⁹⁵

Dié oorlewing van die maatskappyfamiliegees in die VSA het ook in Sanlam afgeskyn. 'n Bewys daarvan is dat die Sanlam 25 Klub tot 2008 nog baie sterk voortgeleef en ondersteun is. Byeenkomste vir lede van die klub is steeds jaarliks op maatskappykoste gehou en is ywerig deur lede bygewoon.⁹⁶ Nostalgieuse terugblikke van afgetredenes het tot in die nuwe millennium voortgeduur. Een van laasgenoemdes het verklaar dat hy sy lewe aan Sanlam gewy het. Nog een het aangevoer dat 'n mens ver sou moes soek vir lojaliteit en 'n maatskappytrots soos by Sanlam. Vir 'n ander was Sanlam waar almal soos een groot familie gevoel het. Nog 'n afgetredene het verklaar dat alles wat hy het aan Sanlam te danke was.⁹⁷

Slotsom - die alomteenwoordige Sanlamgees

In die hoofstuk is bevind dat die idee van "Sanlammer wees" en die gepaardgaande "Sanlamgees" wesenlik ingebed in die werknemerskorps was. Tot in die sestigerjare is dié begrippe op enkele uitsonderings na as feitlik 'n vanselfsprekende deel van die lewe op Hoofkantoor beskou. Uit uitsprake van amptenare blyk dit dat hulle die maatskappykultuur en –gees as een en dieselfde geag het. Die mate waarin hulle die gevoel ervaar en gedeel het, het vanselfsprekend verskil. Niemand kon egter koud daarteenoor staan nie omdat dit deel van die daaglikse kantoorlewe asook buitebedrywighede was. Die lojaliteit wat dit geïmpliseer het, is moeilik meetbaar, maar daar is tog bewyse dat die amptenare dit op uiteenlopende wyses ervaar het – van uiterste dankbaarheid, gewoonlik in nostalgiese terugblikke, tot erge bitterheid soos in ou Sanlam-argiefdokumente en personeelbladkommentaar tydens die eeuwisseling verwoord is.

Die personeelblad het 'n deurslaggewende rol gespeel in die vestiging van die Sanlamgees. Dit is teen die agtergrond van Afrikanernasionalisme en industriële paternalisme gedoen deur aan die amptenare

⁹⁵ Fine, "Our big factory family": Masculinity and Paternalism at the Reo Motor Car Company of Lansing, Michigan", 274.

⁹⁶ SA, *Impak*, 01/08/2016, 34.

⁹⁷ SA, *Sandaba*, 01/12/2003, 19.

te toon hoe die maatskappy vir hulle omgee en dat hulle in ruil daarvoor hul volle lojaliteit aan die maatskappy verskuldig is. Die personeelblad het die doelwitte van die maatskappy verstewig in terme van die groot familie wie se geluk bevorder moes word. Die blad het gedien as 'n middel om 'n spesifieke maatskappykultuur onder die personeelkorps te bevorder deur die wyse waarop die inhoud verpak is en nuus waarop gefokus is. Dit dien ook as lens om te bepaal in watter mate die personeel hulle met die proses vereenselwig het. Tydens die oorgangsjare ná 1994 het die blad probeer om 'n hervormingsgees onder amptenare te laat posvat. In dié geval was die agtergrond die totale eksogene veranderings wat in Suid-Afrika plaasgevind het. Die maatskappy moes verander en die blad is ingespan om daarmee te help. Sanlam-amptenare se siening jeens lojaliteit het verander in tandem met die veranderings ten opsigte van Afrikanernasionalisme en industriële paternalisme soos in Hoofstukke 3 en 4 beskryf is. Dit illustreer die verband tussen nasionalisme, paternalisme en lojaliteit en hoe dit in die maatskappy gevestig is en verander het. Die uitlewing en beleving van die Sanlamgees oor die jare kan dus beskryf word as grootliks bevestigend tot die laat sestigerjare waarna dit tot 2008 voortgeleef het, hoewel afvalligheid ook ingetree het.

Illustrasies

5.1⁹⁸

NUUSBLAD SE VELE GESIGTE OOR AGT DEKADES

Die voorblaaie van die nuusblad tydens die ses naamperiodes. In die geval van die eerste vyf name word die eerste en laaste voorblad getoon en in die geval van Sandaba die eerste voorblad van die adviseursuitgawe en die van die Sanlamwye uitgawe.

The image displays a series of newspaper front pages arranged in a grid, each representing a different name period of the publication. The names and dates are as follows:

- Die Sanlam Fakkel** (1932): Front page with a large illustration of a person.
- Die Fakkel** (Jan. 1967): Front page featuring a large wheel.
- Fakkel** (Jul. 1990): Front page with a blue header and a photograph.
- Fakkel** (Jul. 1991): Front page with a yellow header and a photograph.
- Sanlammer** (Aug. 1991): Front page with a blue header and a photograph.
- Sanlammer** (Nov. 1995): Front page with a blue header and a photograph.
- Bloudruk** (Feb. 1996): Front page with a blue header and a photograph of a person's face.
- Bloudruk** (Des. 2000): Front page with a blue header and a photograph of a person's face.
- SANDABA** (Aug. 1998): Front page with a blue header and a photograph.
- Sandaba** (Sept. 2002): Front page with a blue header and a photograph.

⁹⁸ SA, Sandaba, 01/12/2012, 23.

Die personeelnuusblad het in die 80 jaar van 1932 tot 2012 groot strukturele veranderings ondergaan en is vyf keer herdoop.⁹⁹ Die ses name was chronologies *Die Sanlam-Fakkel*, *Die Fakkel*, *Fakkel*, *Sanlammer*, *Bloudruk* en *Sandaba*. Illustrasie 5.1 wys die ses naamperiodes van die blad en toon die eerste en laaste uitgawe in die geval van die eerste vyf name en die eerste adviseurs- en die eerste maatskappywye uitgawe in die geval van *Sandaba*. *Die Sanlam-Fakkel* was van die begin af oorwegend Afrikaans, hoewel Engelse berigte vanaf die eerste uitgawe ingesluit is. Die heel eerste artikel in Engels het in die eerste uitgawe onder die opskrif "Esprit de Corps" verskyn. Die eerste hoofberig in Engels is op 15 Julie 1933 onder die opskrif "Taking it on Top Gear". Dié berig is geskryf deur Harry van Dam, die nuusblad se eerste redakteur. Van Dam is skielik oorlede terwyl die drukwerk aan dié uitgawe aan die gang was. Die laaste ses bladsye is aan Van Dam gewy. Tinie Louw, die latere besturende direkteur, skryf in sy huldeblyk onder meer soos volg: "The first pages of this issue of "Die Fakkel" had actually been printed when the good work of its editor terminated and he had to lay down his pen for all time." Van Dam se opvolger, Jan Feenstra, die maatskappy se latere assistent-hoofbestuurder, is die redakteur wat die langste in die tuig was – altesaam 13 jaar. Daarna is die redakteurspos deur 23 mense gevul. 'n Kenmerk van die blad se naam is dat daar in die beginjare baie onnoukeurig te werk gegaan is wat die spelling daarvan op die omslag en bladsy een betref. Van die verskillende spelwyses is *Die S.A.N.L.A.M. Fakkel* (omslag – vanaf 1932), *Die Sanlam Fakkel*. (15 Desember 1932 – 15 Mei 1934, 7 Desember 1936), *Die Sanlam Fakkel* (15 Junie 1934 – 15 Junie 1935, 15 Desember 1935, 7 April 1936), *DIE SANLAM-FAKKEL* (15 Julie 1935 – 15 November 1935, 15 Januarie 1936 – 7 Maart 1936, 7 Mei 1936 – 7 November 1936). In die sestigerjare was die formaat van die naam en embleem nie eenvormig nie. In die Desember 1963-uitgawe het dit 'n kleuragtergrond en in Oktober 1964 nie. Die lettertipe en embleem het in die uitgawe van April 1965 verander. Die eerste naamsverandering was aan die begin van 1967 toe die naam *Die Fakkel* aangeneem is. Die laaste maandelikse uitgawe in A5-formaat het in Oktober 1970 verskyn. *Die Fakkel* is vanaf 16 Oktober 1970 in A3-formaat uitgegee en het op 30 Oktober 1970 'n weeklikse publikasie geword. Op 16 Januarie 1987 is die blad tot 'n veertiendaagse publikasie gewysig. In Julie 1990 het die naam *Fakkel* geword. Dié naam het 'n kort bestaan gehad, want 'n jaar later in Augustus 1991 is die nuusblad tot *Sanlammer* verdoop. Die vierde naamsverandering was in 1996 toe die maandelikse tydskrif *Bloudruk* in A4-formaat in die lewe geroep is. Nadat laasgenoemde einde 2000 toegemaak is, het 20 maande verloop waartydens Sanlam nie 'n oorkoepelende personeelblad gehad het nie. *Sandaba*, wat in Augustus 1998 as 'n maandblad vir adviseurs gestig is, het in September 2002 die maatskappywye rol oorgeneem en het in Desember 2012 vir die laaste keer verskyn.

⁹⁹ SA, gebundelde kopieë van die maatskappyblad.

5.2¹⁰⁰

Hoeveel Sanlammers kan met dié statussimbool spog? Anna van Wyk van Polissessies hou Hilda Truter se versameling staankalenders hier vas. [...].

5.3¹⁰¹

S.A. MUTUAL teen SANLAM	ONS SPAN
<p>SPORTBYEENKOMS Saterdag 6 Maart 1965 om 9 vm. SANLAMHOF</p> <p><i>Handwritten: 100, 220, 440, 880</i></p> <p>A JAARLIKSE MEDEDING OM DIE DR. G. H. HANSMANN-TROFEE VOLGENS DIE REÛLS VAN DIE S. A. AMATEUR-ATLETIEKVERENIGING</p>	<p>MANS</p> <p>J. Fechter (100, 220, gewig); N. Terblanche (100, 440, 880); K. Lamont (100, spies); J. van der Westhuizen (220, 440, verspring); W. Dommisse (440, hoogspring); J. Mouton (220, 880); M. Smuts (880, myl); J. Dippensar (1 myl); H. Marsburgh (1 myl); G. Grobler (diskus, verspring, krieketbal); K. Siebrits (verspring); H. Stander (diskus, spies, gewig); N. de Villiers (diskus); F. Steenkamp (2-myl-stap); W. van Heerden (2-myl-stap); H. Aucamp (hoogspring, spies); H. Koch (krieketbal); F. Stassen (krieketbal); G. Murray (gewig); E. Brand (hoogspring); A. van Barneveldt (2-myl-stap); N. van Lyssen (hengelgooi).</p> <p>Aflos A: Fechter, Terblanche, V/d Westhuizen, Krüger. Aflos B: Mouton, Coetzee, Felliassier, Siebrits.</p> <p>Toutrek: Dis nog n geheim!</p> <p>DAMES</p> <p>M. Muller (100, 220, gewig); N. Coetzee (100, 220, hoogspring); Van Geems (220, verspring, diskus); P. Loxton (diskus, 100, verspring); M. Ferreira (spies, krieketbal, gewig); I. Cillie (spies, krieketbal, gewig); E. Tredoux (hoogspring); T. Binneman (hoogspring, verspring); H. Huysamen (diskus); A. du Plessis (krieketbal, spies).</p> <p>Aflos A: Muller, Loxton, Van Geems, Coetzee. Aflos B: Taljaard, Du Toit, Oosthuizen, Visser.</p>

Jaarlikse medediging om die dr. G.H. Hansmann-trofee volgens die reëls van die S.A. Amateuratletiekvereniging.

¹⁰⁰ SA, *Fakkel*, 19/10/1990, 3.

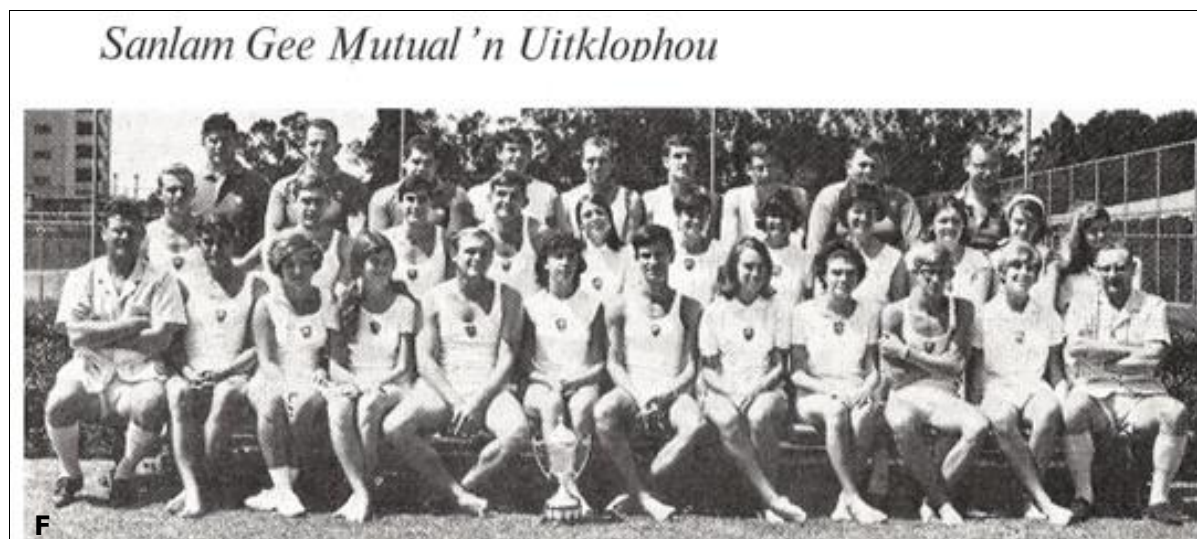
¹⁰¹ A & B: SA, *Vir U Inligting*, 05/03/1965, 88; C, D & E: SA, *Die Fakkel*, 01/04/1967, 30-31; F: SA, *Die Fakkel*, 01/04/1968, 21.



Pam Ripsold het die toeskouers veral beïndruk met die gemaklike manier waarop sy los onder haar mededingers uitgehardloop het. Sy het die 100 tree en 220 tree maklik gewen en 'n nuwe byeenkomsrekord vir laasgenoemde opgestel. Sy het ook aan die aflosnommer deelgeneem. Hier is sy eerste by die wenpaal in die 100 tree.

SA Mutual het die eerste trek gewen maar Sanlam was toe tog te sterk en het dié nommer ook ingepalm. Maans Hugo en Daan de Villiers worstel hier met die tou.

Dr. G.H. Hansmann, voor sy aftrede adjunk-hoofbestuurder van Sanlam, wens Erna Taljaard, kapteine van die damesspan, geluk met die oorwinning oor S.A. Mutual. In die middel staan Johan Fechter, kaptein van die mansspan, net nadat hy die dr. G.H. Hansmann-trofee namens sy span ontvang het.



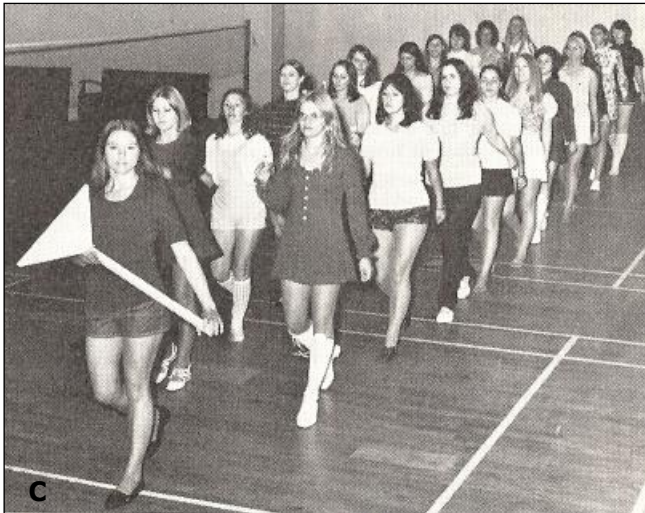
Die bulspan wat daarvoor gesorg het dat Sanlam die louere op die jaarlikse atletiekbyeenkoms weggedra het [...].

5.4¹⁰²

Die dag na die wedstryd teen Touwsrivier het die manne in die veld in Beaufort-Wes se omgewing uitgespan. Die foto is rondom die braaivleisvuur geneem terwyl die kok, Koos van Rooy (voor), kyk of die pap al eetbaar is. Die ander spelers is agter in die gewone volgorde Deon Swiegelaar, Carel Stander, Beyers de Villiers, Johan Fechter, Dommie Dommisse, Bob Moller, Koos Lamont, Andre Kotze, Tienie Terblanche, Tappies Hougaard en Piet Schreuder.

Sanlam se sokkerspan speel vanaand teen Kraaifontein in 'n voorwedstryd op Hartleyvale waar Cape Town City en Highlands Park in die Kampioen van Kampioene-reeks wat deur Sanlam geborg word, kragte meet. Hier gesels Gary Carroll (Datastelsels) en Daan Jacobs (Instandhouding) in die spesiale truie waarin Sanlam sal speel, oor die vooruitsigte van die wedstryd. Die Sanlammers het hard geoefen en is vol vertroue.

¹⁰² A: SA, *Die Fakkkel*, 01/08/1967, 24; B: SA, *Die Fakkkel*, 25/01/1974, 1; C: SA, *Die Fakkkel*, 06/10/1972, 1; D: SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/06/1961, 12.



Dit gaan al heel goed ná slegs die eerste oefening. Sanlam se tamboernooientjies marsjeer al flink agter hul leister, Annatjie de Waal, tydens hul afrigting vir die groot optog wat op 26 Oktober in Parow plaasvind as deel van die openingsfunksie van die winkelsentrum.

Geen hoogtevrees hier nie. Die groep sit op 'n oorhangende rots in die Oribi-kloof. Dit is sowat 1,200 voet bokant die rivier daaronder.

5.5¹⁰³



G van Reenen H Stadler J van Rensburg A de Villiers G Kotze H Nel M Roux M Rossouw

¹⁰³ Beskikbaar van Lenie du Toit, Fotoversameling, Sanlam Argief, Strandweg 1, Bellville, 7530.

Hoofstuk 6

Leefstyle en masjiene: van rokke tot rekenaars in die kantooropset

In die voorafgaande hoofstukke is aangedui hoe onder meer ideologiese elemente oogluikend onder Sanlam se Hoofkantoor-personeelkorps gedy het. In dié tyd was daar egter ook nie-ideologiese eksogene omgewingsfaktore, byvoorbeeld tegnologiese ontwikkeling en sosiaal-kulturele voorkeure en gebruike, wat 'n diepgaande en ingrypende invloed op die mensdom uitgeoefen het. Dié faktore se uitwerking op Sanlam-amptenare kom in hierdie hoofstuk onder die loep.

Tegnologiese vernuwing was omvangryk – van die eerste supermarkte en haardroërs gedurende Sanlam se stigtingsjare tot die bekendstelling van draagbare oudiokassetspelers en laserskywe meer as ses dekades later. Die uitbreidende reikvermoë, sofistikasie en snelle verspreiding van tegnologie, veral ten opsigte van kommunikasie, het daartoe gelei dat talle maatskappye ontwikkel het in internasionale ondernemings in globale markte. Dié vernuwing – onder meer van die standaardtikmasjiens tydens Sanlam se stigtingsjare tot die Internet en selfone byna agt dekades later – het die struktuur en funksionering van ondernemings wêreldwyd volkome verander en daarmee ook die fundamentele aard van kantoorwerk.¹

Sosiaal-kulturele voorkeure – byvoorbeeld ten opsigte van kleredrag, haarstyl en mondelinge kommunikasie – word deur die mensdom aangewend om unieke identiteite uit te druk. Kenny et al. voer aan dat die uitlewing van sosiaal-kulturele voorkeure daartoe lei dat amptenare meer geneë sou wees om te doen wat die maatskappy verlang omdat hulle dit dan as deel van “wat ons is” beskou. Bestuur kan egter ook die identiteite van werknemers, as die openbare gesig van die maatskappy, bestuur sodat hulle die individualiteit van die maatskappy kan uitdruk en versterk. Daar is verskeie meganismes van identiteitsbestuur, onder meer deur beheer met reëls ten opsigte van maatskappydrag, ooringe en tatoeëring, verberging van religieuse simbole, uitbuiting deur aantreklike en stylvolle vroue in klerewinkels aan te stel en emosionalisme te bevorder deur lugwaardinne te dwing om altyd vriendelik te wees ongeag hoe hulle voel. Dit is uit die voorafgaande dus duidelik dat sosiaal-kulturele voorkeure en sienings daaromtrent deur die jare 'n deurslaggewende rol in die kantoorlewe gespeel het.²

¹ D Birdsall & CM Cipolla, *The Technology of Man – a visual history* (London: Wildwood House, 1980), 197-244; BP Bloomfield, “Narrating the future of intelligent machines – The role of science fiction in technological anticipation”, in B Czarniawska & P Gagliardi, *Narratives We Organize By* (Amsterdam: John Benjamins, 2003), 193-212; D Cray & GR Mallory, *Making Sense of Managing Culture* (London: International Thomson Business Press, 1998), 64-65; M Hacker & RA Barden, *Living with Technology* (New York: Delmar, 1988), 1,27,47; K Kenny et al., *Understanding Identity and Organizations* (London: Sage, 2011), 143-164; *Sunday Times*, 02/01/2000, “Speed rules, Y2OK?”; *Time*, 16/04/1984, “The Wizard Inside The Machines”.

² Kenny et al., *Understanding Identity & Organizations*, 18-20,101-102,106-111.

Navorsers se siening dat die eksterne omgewing internasionaal 'n magtige invloed op maatskappye se interne kulturele milieu uitgeoefen het (Bate wys byvoorbeeld daarop dat konflik 'n integrerende deel van kultuurverandering is),³ word in hierdie navorsing vergelyk met die bevinding dat die Sanlam-bestuur willens en wetens ideologiese en paternalistiese beïnvloeding op kantoor toegelaat het. Die vraag wat hieruit ontstaan, is of dié uitlewing van Afrikaner-denkwyses daartoe gelei het dat die personeel op nie-ideologiese vlak van die buitewêreld geïsoleer was. Die opvatting van Cray en Mallory⁴ dat kultuurverskille die tegnologiese ontwikkeling in 'n maatskappy kan laat misluk, word as grondslag gebruik om vas te stel hoe Sanlam as 'n Afrikanerkultuurgerigte maatskappy jeens die internasionale verwickelinge ingestel was. Was die maatskappy in 'n ideologiese Afrikaner-tydkapsule vasgevang wat die personeel van buite-invloede afgesluit het? Of was die mate van isolasie nie sodanig dat dit verhinder het dat gebeure in 'n globaliserende wêreld op hulle afskyn nie? In dié hoofstuk word gevolglik oorkoepelend bepaal hoe Sanlam se Hoofkantoor-personeelkorps op gebeure buite die maatskappy in Suid-Afrika, maar ook internasionaal, gereageer het in terme van hul daaglikse kantoorervaring en -beleving. Dit is 'n ondersoek na die wisselwerking tussen die Hoofkantoorpersoneel en eksogene omgewingsfaktore.

Schein se standpunt dat die kultuur in 'n organisasie verander as gevolg van onder meer die verskillende ervarings in verskillende afdelings van die maatskappy vorm die teoretiese basis van hierdie hoofstuk. Hy voer aan dat die leierskap in 'n maatskappy by magte is om diversiteit en subkulture te bevorder of om diversiteit te verminder en die ontwikkeling van kultuur te manipuleer. Indien die maatskappy aanpassingsprobleme ervaar omdat sommige aannames as gevolg van omgewingsveranderinge nie meer geldig is nie, moet die kwessie deur leierskap bygelê word. Leierskap in dié verband is om uit die kultuur te tree wat die stigters daargestel het en om evolusionêre prosesse in te stel wat meer aanpasbaar is.⁵ Bate verklaar in dié verband dat maatskappykultuur in sommige gevalle segmentalisties (met eienskappe soos inwaartsgerigtheid, anti-verandering en nie-weerspieëlend) kan wees. Hy voer voorts aan dat kultuur egter beskou kan word as deel van 'n bestuurstrategie, met ander woorde dat die manipulasie daarvan lei tot die amptenare se aanvaarding van die maatskappy se doelwitte en uiteindelik tot hoër produktiwiteit.⁶

Op grond van die voorafgaande is 'n ontleding gedoen van watter rol die Sanlam-bestuur gespeel het in die beheer van die filtrering van die eksterne invloede na die personeel. Wat was dus die amptelike maatskappyreaksie teenoor die invloede - die mate waarin hulle hierdie eksterne tendense omarm, bestuur of ignoreer het, het grootliks die maatskappykultuur bepaal. In dié ontleding word ook

³ P Bate, *Strategies for Cultural Change* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994), 149; CA O'Connor, *The handbook for organizational change - Strategy and skill for trainers and developers* (Berkshire: McGraw-Hill, 1993), 53; PJ Frost et al., *Organizational Culture* (Beverly Hills: Sage, 1985), 15-16.

⁴ Cray, *Making Sense of Managing Culture*, 83-85.

⁵ EH Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 2,317.

⁶ Bate, *Strategies for Cultural Change*, 38-39,57. Vergelyk ook Kenny et al., *Understanding Identity & Organizations*, 100-123.

ondersoek of die maatskappyreaksie ten opsigte van eksterne invloede oor tyd verander het en waarom dit verander het, want dit sou 'n veranderende kantoorbeleving en dus ook maatskappykultuur tot gevolg gehad het. Teen die agtergrond van historici se beklemtoning van die belang van die optiese in geskiedskrywing⁷ word foto's in die maatskappy se personeelblad ontleed om te bepaal hoedanig in die betrokke tyd met eksterne invloed omgegaan is.

6.1 Tegnologie: tikmasjien tot Internet verander kantoorlewe ingrypend

Die ingrypende tegnologiese verandering van die tikmasjien tot Internet het onvermydelik op alle elemente van administratiewe tot kernwerksfunksies in 'n organisasie 'n uitwerking gehad⁸ en het kantooramptenare positief én ontwrigtend beïnvloed. Terwyl tegnologie gehelp het om prosesse te stroomlyn en werk makliker te maak, het dit tot spanning gelei om dit baas te raak en terselfdertyd produktief te bly. In die lig van die vinnige vooruitgang van tegnologie moes opleiding en prosesverbetering voortdurend plaasvind. Tegnologie het produktiwiteit verbeter en meer werkstyd was dus beskikbaar om dienste te lewer. Dit het gelei tot 'n verskuiwing van die werksmag tussen sektore.⁹

Die tegnologiese veranderinge, die maatskappy se reaksie daarop en die impak op die amptenare het neerslag in die maatskappykultuur gevind. Sanlam se houding jeens tegnologiese vernuwing word ontleed op die basis van Schein se siening¹⁰ dat maatskappye hul personeel se kulturele aannames kan verander deur hulle subtiel aan nuwe tegnologie bloot te stel. Schein beskryf dié bestuursopsie as "tegnologiese verleiding" – 'n doelgerigte proses waarmee probeer word om amptenare te laat herbesin oor hul aannames en om nuwe waardes en sienings te aanvaar.

Kantoorwerkers het reeds sedert die vroeë 20ste eeu tegnologie gebruik vir dokumentopstelling, inligtingbewaring en –ontsluiting, asook finansiële analise en boekhouding. Dié toestelle is oor 'n wye spektrum aangewend – tikmasjiene vir dokumentopstelling, tabuleringsmasjiene vir inligtingsinsette, ponskaartboekhoumasjiene, optelmasjiene vir berekenings en die telegraaf en telefoon vir kommunikasie. Besighede het dié tegnologie in gebruik geneem as gevolg van die dramatiese afname

⁷ P Burke, *Eyewitnessing, The Uses of Images as Historical Evidence* (London: Reaktion Books, 2001), 14,15,187.

⁸ RW Clark, *Works of Man: Discoveries, inventions and technological achievements that have changed the course of history* (London: Century Publishing, 1985), 291; M Hacker & RA Barden, *Living with Technology* (New York: Delmar, 1988), 99-115.

⁹ "Benefits of Technology in Business", <http://smallbusiness.chron.com/benefits-technology-business-336.html> (09/12/2015); "Working time", http://en.wikipedia.org/wiki/Working_time (09/12/2015).

¹⁰ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 304-306.

in klerikale koste wat dit teweeggebring het. So het die kantoortoestelbedryf met verskaffers soos IBM, Remington Rand en Burroughs tot stand gekom.¹¹

Sanlam het net minder as 'n dekade ná sy stigting deel van die wêreldwye tegnologiese vernuwing geword toe die koop van sy eerste "rekenmasjien" in April 1928 goedgekeur is. In dieselfde jaar het die maatskappy 'n toestel aangeskaf wat die koeverte vir die groot aantal maandelikse kwitansies en kennisgewings meganies adresseer. Dit het 'n groot deel van die fisieke werk op kantoor uitgeskakel. Dié tegnologiese innovasie is aan die begin van die dertigerjare voortgesit met die aankoop van druk- en rekenmasjiene.¹²

In 1934 het Sanlam deel geword van die era van die ponskaart met die installering van die eerste drie ponsmasjiene op Hoofkantoor. Die ponskaart wat aan die einde van die 19de eeu in die Verenigde State (VSA) in gebruik geneem is, is langer as 'n halfeeue as die belangrikste medium vir die stoor van statistiese data en ander gegewens beskou. Die koms van die ponskaart het Sanlam se kantoorwerk ingrypend verander deurdat dit die maandelikse voorbereiding van die skedules van premies betaalbaar, noukeurige analise van statistieke en die jaarlikse sterfte-ondersoek, sortering en tabulering van waarderingskaarte vir die aktuariële waardering, behandeling en druk van kommissiestate van agente en die voorbereiding van bonuskaarte verrig het.¹³ In plaas van die ou pen-en-ink-metodes was daar toe masjiene wat die werk baie vinniger en meer akkuraat kon verrig. Amptenare was van die begin af intensief by dié vernuwing betrokke deurdat van hulle by die installering van die masjiene moes help om dit spesiaal vir die doeleindes van die maatskappy aan te pas. Die masjiene het 'n groot indruk op die personeel gemaak – die ingewikkelde werk wat dit kon doen, is as wonderlik en byna ongelooflik beskou (Illustrasie 6.1A).¹⁴ Die ponskaart (Illustrasies 6.1B & 6.1C) was jare lank vir Sanlam-amptenare 'n verneme gebruiksartikel op kantoor voordat dit teen die middel van die tagtigerjare in onbruik geraak het.¹⁵

Die maatskappy het die aanskaf van die nuwe tegnologie so belangrik geag dat dit in die Dagbestuur se notules vermeld is¹⁶ (Illustrasie 6.1D). Voorts het die maatskappy verseker dat die buitewêreld

¹¹ JP Craiger, "Technology, Organizations, and Work in the 20th Century", <http://www.siop.org/tip/backissues-/tipjan97/CRAIGER.aspx> (12/12/2015)

¹² HS Marais, *Sanlam-Gedenkboek - Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946* (Maatskappypublikasie, g.d.), iii:58-59.

¹³ C Smit, *Sanlam in die rekenaareu 1958 – 1993* (Maatskappypublikasie, g.d.), 5,6; Marais, *Sanlam-Gedenkboek - Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946*, iii:58-59.

¹⁴ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/05/1934, 8.

¹⁵ Smit, *Sanlam in die rekenaareu 1958 -1993*, 9.

¹⁶ SA, SDBN, 18/04/1928, 24/10/1928, 30/09/1931, 07/10/1931.

kennis geneem het van sy omarming van nuwe tegnologie. Die publikasie *African Insurance Record* het in 1932 in dié verband Sanlam se nuwe toerusting as nuwerwets en uiters doeltreffend beskryf.¹⁷

Tegnologie het ná die Tweede Wêreldoorlog met rasse skrede ontwikkel. Daar is twee redes vir dié omvattende vernuwing. Die eerste is die ekonomiese groei wat die VSA van 1945 tot 1960 beleef het. Dit het gelei tot onder meer 'n groot toename in die aantal witboordjiewerkers in die dienssektor – die sleutelgebruikers van inligtingverwerkings-tegnologie. Die tweede was die behoefte van die VSA weermag om sy gereedheidsvlak deur middel van tegnologie te verhoog. Dit het aanleiding gegee tot die bekendstelling van die eerste ware utiliteitsrekenaar in 1946. Die ontwikkeling van die rekenaar van militêre na besigheidsgebruik het daartoe gelei dat vinniger, goedkoper, kleiner en meer betroubare rekenaars die lig gesien het.¹⁸

Dié verwickelinge is ook intensief deur Sanlam-amptenare ervaar. Die kantoorlewe in die maatskappy het in 1947 grootliks verander met die aanskaf van die eerste dikteermasjiene. Tot in daardie stadium het baie tyd verlore gegaan wanneer 'n klerk sy beurt moes afwag vir 'n tikster of 'n tikster moes sit en wag terwyl 'n dikterende klerk ná 'n telefoonoproep of ander onderbreking weer kon voortgaan. Die dikteertoestelle het dié grootskaalse tydverlies beëindig – die kantoorlewe het baie vlotter verloop aangesien meer klerke tegelyk kon dikteer en tiksters dit egaliger kon verwerk. Die masjiene het so 'n indruk op die personeel gemaak dat hulle dit met die bynaam “blik tikster” gedoop het. Die klerke se kantoorlewe is omvattend geraak, want hulle is ook gemaan om hulle by die “blik tikster” aan te pas deur hul korrespondensie goed te organiseer en voor te berei en dan saaklik en duidelik te praat. Daar is aan hulle gesê dat die nuwe toestel mos nie kon “Ekskuus?” of “Hoesê?” soos 'n menslike tikster nie.¹⁹

Tegnologiese vernuwing het in 1953 'n groot hupstoot gekry toe die Amerikaanse maatskappy IBM sy eerste kommersiële rekenaar voltooi het. Die behoeftes van die sakewêreld het daarna 'n belangrike dryfveer geword vir versnelde tegnologiese ontwikkeling. Sanlam het sy steun vir die nuwe verwickelinge op drie wyses getoon. Ten eerste was die maatskappy nie net bewus van die diensverbetering wat nuwe elektroniese toestelle teweeg sou bring nie, maar ook van die reklamewaarde daarvan – die Direksie is gewys op die negatiewe effek as die mededingers rekenaars sou installeer en Sanlam nie. Ten tweede het die maatskappy op die hoogte gebly van vernuwing, onder meer as lid van die British Computer Society. Derdens het die maatskappy sy amptenare ten volle by die nuwe tegnologie betrek om hulle vertrouwd daarmee te maak, soos byvoorbeeld die oorsese besoek in 1955 van twee amptenare, GH Hansmann en PJF Scholtz. Die volgende jaar het die

¹⁷ SA, 5/2/4/2, Geskiedkundige memo's en briewe: *African Insurance Record*, 01/11/1932.

¹⁸ HJ Goldstine, *The Computer from Pascal to von Neumann* (New Jersey: Princetown University Press, 1972), 237-348; D Sahal, *Patterns of Technological Innovation* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1981), 177-182.

¹⁹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/09/1947, 7.

maatskappy hom begin voorberei vir die installering van elektroniese toerusting deur 'n amptenare-komitee aan te stel met onder meer die doel om personeel hiervoor op te lei. Nog 'n amptenaar, DJ Malan, is in 1957 oorsee gestuur om elektroniese toerusting te evalueer. Ná die besoek het die Direksie aan die einde van die jaar besluit om 'n rekenaar, die eerste met 'n magnetiese band in Afrika, aan te koop.²⁰

Sanlam se amptenare was van die begin af by dié rekenaar as programmeerders betrokke – die maatskappy se standpunt was gegrond op dié van oorsese gebruikers, naamlik dat dit makliker was om iemand met kennis van die maatskappy te leer om te programmeer as andersom. Sewe amptenare is dus tien weke lank tot middel April 1958 deur 'n Amerikaner hiervoor opgelei. In dieselfde jaar is twee amptenare, JF Botha en N van Zyl, ses maande lank oorsee as rekenaaringenieurs opgelei. Aan die einde van 1958 is amptenare wat by die rekenaar betrokke was in verskillende afdelings ingedeel. Die oorskakeling na die nuwe rekenaar het nie sonder probleme verloop nie, want op 9 Julie 1959 is verklaar dat groot vertraging met die proses ervaar is. Die inwerkingstelling van die rekenaar het kantoorwerk in Sanlam verreikend beïnvloed deurdat talle personelede van moeisame roetienewerk vrygestel is en ander werk kon doen.²¹

Kantoorlewe in Sanlam is in die middel sestigerjare ingrypend verander toe die begin van die einde van die tradisionele tikmasjiene aangebreek het met die installering van elektriese tikmasjiene. Die amptenare se reaksie op dié masjiene dui daarop dat dit hulle wesenlik beïndruk het. 'n Tikster het aangevoer dat sy nie meer met haar vingers hoef te tokkel nie – die nuwe toestel hoef jy net te kielie. Soos die "blik tikster" in die veertigerjare het 'n IBM-tikmasjien, wat in 1971 in gebruik geneem is, ook 'n bynaam gekry: die "masjiengeweer". Dié masjien het daarvoor voorsiening gemaak dat alles wat getik is tegelyk op 'n magnetiese band opgeneem is. Die band het die kantoorlewe van tiksters ingrypend verander, want waar die hele brief in die verlede oorgetik moes word indien daar foute was, kon hulle van toe af net die foute regmaak (Illustrasie 6.2A).²²

Aan die begin van die sewentigerjare is die kantoorlewe verder beïnvloed met die installering van die eerste "terminaal". Deur middel van dié toestel is navrae aan 'n rekenaar oorgedra en die antwoord is ontvang.²³ In dieselfde jaar is mikroverfilming aan die personeel bekend gestel.²⁴ Daarna het tegnologiese vernuwing op kantoor in dié dekade teen 'n vinnige pas geskied. In Februarie 1974 is die voorloper van die persoonlike rekenaar, die skermterminus, geïnstalleer. Dit het bestaan uit 'n videoskerm en sleutelbord en het die klerk in regstreekse verbinding met die rekenaar gestel.

²⁰ Smit, *Sanlam in die rekenaareeu 1958 -1993*, 11-12,18-19; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/03/1958, 6.

²¹ Smit, *Sanlam in die rekenaareeu 1958 -1993*, 16,18,23,26.

²² SA, *Vir U Inligting*, 13/08/1965, 201; SA, *Die Fakkel*, 12/03/1971, 1.

²³ SA, *Die Fakkel*, 01/08/1970, 2.

²⁴ *Ibid.*, 20/11/1970, 1.

Wanneer die programkode na die rekenaar deurgevoer is, het die rekenaar op die skerm aangedui watter inligting verlang is om die betrokke taak uit te voer²⁵ (Illustrasie 6.2B). In die volgende jaar het die maatskappy kringtelevisie as 'n opleidingshulpmiddel begin gebruik.²⁶

'n Nuwe teksverwerkingstelsel is in Julie 1977 by Hoofkantoor geïnstalleer (Illustrasie 6.2C) wat meegebring het dat byvoorbeeld verslae, handleidings, raadstukke en herhalende tikwerk op 'n half-automatiese grondslag gedoen kon word. Dit het die amptenare geraak, byvoorbeeld by lang stukke werk met heelwat veranderings. Slegs die gedeeltes wat verander moes word, is reggestel. Dit was ook moontlik om die volgorde van die teks na willekeur te verander. Die teks kon ook deur middel van 'n spesiale sleutel op die skermtikmasjien oorgeplaas word na diskette, wat soos solo 7-plate gelyk het. Sulke diskette kon tot 120 A4-bladsye teks elk bevat.²⁷ In 1978 het die teleksmasjien sy opwagting in Hoofkantoor gemaak (Illustrasie 6.2D).²⁸ Later in dieselfde jaar is die personeel ingelig dat papier die stryd aan die verloor was teen die rekenaar. Dit is geïllustreer deur die wyse waarop magnetiese rekenaarbande in die maatskappy benut is om ellelange lyste papierwerk uit te skakel (Illustrasie 6.2E).²⁹

Die reusagtige en duur monoliete van die vyftiger- en sestigerjare is teen die begin van die tagtigerjare ontwikkel in klein, vinnige en relatief goedkoop rekenaars. Teen die middel van die tagtigerjare het die meeste kantoorwerkers op alle vlakke van 'n besigheid toegang tot rekenaartegnologie gehad – gesentraliseerde beheer is dus omskep in gedesentraliseerde beheer. IBM se eerste alleenstaande, persoonlike rekenaar op die amptenare se werkstafels aan die begin van die tagtigerjare het die weg gebaan vir netwerke wat rekenaars dwarsdeur besighede en oor die wêreld met mekaar verbind het. Dié ineenskakeling het gelei tot eenvormiger en meer dinamiese ondernemings waar die primêre werkseenheid nie meer die individu nie, maar werkspanne was. Dit het aanleiding gegee tot radikale ontwikkeling in die wyse waarop besighede gestruktureer is en gefunksioneer het.³⁰

Ook Sanlam-amptenare is vanaf die begin van die tagtigerjare teen 'n versnelde pas aan talle tegnologiese vernuwings bekend gestel. In 1980 is bekend gemaak dat 'n rekenaarprogram die versending van terminusbodskappe beheer. Dit het daartoe gelei dat boodskappe nie verlore geraak het nie en so spoedig moontlik hul bestemmings bereik het. Voorheen moes die terminusamptenare

²⁵ SA, *Die Fakkel*, 22/02/1974, 1.

²⁶ Ibid., 24/10/1975, 1.

²⁷ Ibid., 29/07/1977, 1.

²⁸ Ibid., 17/02/1978, 3.

²⁹ Ibid., 28/07/1978, 1.

³⁰ Craiger, "Technology, Organizations, and Work in the 20th Century".

met die hand kontroleer of boodskappe wel afgelewer en ontvang is. In die begin van 1982 is die terminale deur mini-rekenaars en videoskerms vervang.³¹ Nog 'n uitstaande gebeurtenis aan die begin van die tagtigerjare was dat tikmasjiene uitgedien geraak het. Dit was dus die einde van die tradisionele beroep van tikster in Sanlam sedert 1918 toe Caroline Marincowitz in Sanlam se stigtingsjaar as die eerste "Masjienskryfster" aangestel is. Tikmasjiene is by Sanlam deur beeldskerms vervang en tikwerk is meganies gedoen (Illustrasies 6.2F, 6.2G & 6.2H).³² In dieselfde jaar is verklaar dat Sanlam binne 'n tegnologiese omwenteling was en dat die nuwe tegnologie alle personeelle raak. Kommunikasie met kollegas op kantoor is ingrypend verander deurdat hulle landwyd konferensies deur middel van telefoonverbinding kon hou. Die ingebruikneming van 'n elektroniese laserdrukker het so 'n groot indruk op die personeel gemaak dat dit as 'n "Wondermasjien" beskryf is.³³ Die minirekenaar wat onafhanklik van die hoofrekenaar in diens gestel is, is as 'n "klein wonder" vir die personeel bestempel. Die uitwerking op personeel van die gebruik van 'n mikro-rekenaar vir aanwending tuis was so verreikend dat die maatskappy die amptenare uitvoerig oor die gebruik daarvan ingelig het.³⁴

Vernuwing in die negentigerjare het die kroon gespan op die byna agt dekades van tegnologiese ontwikkeling waarmee die kantoortoneel totaal en al verander het. Sanlam se elektroniese beeldverwerkingsprojek is in Julie 1993 geïmplementeer. Daar is toe aangevoer dat die instelling daarvan amptenare se dagtaak baie sou verander omdat die gebruik van papierlêers tot die verlede behoort. In plaas daarvan om lank vir 'n polisdokument te moes wag, kon die personeel net 'n knoppie druk om die elektroniese beeld op die werkstasie te sien. Amptenare het die vordering in persoonlike rekenaartegnologie as "angswekkend" ervaar. Dié gevoel onder amptenare is waarskynlik verder versterk met voorspellings in 1993 dat alle persoonlike rekenaars uiteindelik gekoppel sou wees en dat elektroniese pos 'n werklikheid in die maatskappy sou word.³⁵

Die koms van selfone is in 1994 wyd in Sanlam bekend gemaak – in so 'n mate dat 'n foto in die personeelblad geplaas is (Illustrasie 6.3) van vier personeelle wat wys hoe dié nuwe kommunikasiemiddel lyk wat deure vir amptenare sou oopmaak. Die gebruik van 'n *Subscriber Interface Module*-kaart (SIM-kaart) en geheime persoonlike identifikasienommer (PIN) is uitvoerig aan die personeel verduidelik.³⁶ Nog 'n nuwe kommunikasiemedium, die Internet, is breedvoerig aan amptenare uiteengesit – 'n duidelike poging om die ingrypende omvang daarvan onder hulle tuis te bring. Dit is bestempel as 'n massiewe inligtingsmedium met duisende gebruiksmoontlikhede. Die

³¹ SA, *Die Fakkel*, 21/11/1980, 1, 05/02/1982, 1.

³² Ibid., 20/02/1981, 1.

³³ Ibid., 02/10/1981, 1, 03/12/1982, 4.

³⁴ Ibid., 20/11/1981, 1, 20/05/1983, 2-3.

³⁵ SA, *Sanlammer*, 27/07/1993, 1, 06/07/1993, 5.

³⁶ Ibid., 15/04/1994, 1, 03/05/1994, 3.

globale effek van die Internet is beklemtoon met die uitspraak dat Sanlam hom ook geskaar het by die gelede van miljoene ander op dié wêreldwye rekenaarnetwerk.³⁷

Spraakpos oftewel *VoiceMail* is in 1996 aan amptenare bekend gestel. Die effek van die nuwe ontwikkeling is onder laasgenoemdes se aandag gebring met die opmerking dat daar met spraakpos geen kontak is nie, maar dat daar wel gekommunikeer word. Amptenare is ook ingelig oor die veranderings wat *Multiline*-telefone op kantoor teweeg sou bring, byvoorbeeld dat hulle kon skakel of praat sonder om hul hande te gebruik en kort boodskappe soos "uit vir ete" kon aanstuur.³⁸ In April 1996 is die koms van die rekenaarprodukt *LotusNotes* aangekondig met die nuus dat dit binnekort elke eenheid, tak en kantoor Sanlamwyd sou verbind. Dié produkt het tot groot veranderings op kantoor gelei, byvoorbeeld met die invul van 'n verlofvorm. Dit was nie meer nodig om 'n verlofvorm dae lank van bakboord na stuurboord te stuur nie. So 'n vorm is op die amptenaar se skerm opgeroep, ingevul en elektronies na die hoof versend. Laasgenoemde het dit dan via die netwerk aan Personeeladministrasie versend waar dit outomaties verwerk is.³⁹

Die invoer en integrasie van tegnologie bevestig dat die maatskappy met "tegnologiese verleiding" die amptenare tot vernuwing aangespoor het (soos Schein dit verduidelik) deur hulle intensief en omvattend oor die positiewe aspekte daarvan in te lig. Vir amptenare was die vernuwing ingrypend en is die organisasiekultuur heeltemal verander.

6.2 Gelatenheid en gramskap oor sosiale voorkeure en voorliefdes

Sosiale interaksie is die optrede van twee of meer mense waarin probeer word om ander se subjektiewe ervarings of bedoelings te beïnvloed of in aanmerking te neem. Dié interaksie word nie bepaal deur 'n soort fisieke verwantskap, gedrag of afstand nie, maar deur 'n onderlinge subjektiewe oriëntasie teenoor mekaar.⁴⁰ Dit is op sosiale voorkeure en voorliefdes gegrond. Navorsers verwys na talle sosiale voorkeure wat in die kantoorlewe weerspieël word, byvoorbeeld die gebruik van die sosiale media, liggaamstaal, mondelinge kommunikasie en die geneigdheid om te skinder.⁴¹

³⁷ Ibid., 18/08/1995, 1.

³⁸ SA, *Bloudruk*, 01/03/1996, 16.

³⁹ Ibid., 01/04/1996, 13.

⁴⁰ R.J. Rummel, "The Conflict Helix", 1976, Hoofstuk 9, http://www.mega.nu/ampp/_rummel/tch.chap9.htm (06/01/2016).

⁴¹ S Armour, *USA Today*, "Generation Y: They've arrived at work with a new attitude", http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm (08/01/2016); J Smith, *Forbes*-Leadership, "14 Bad Habits That Can Cost You Your Job", <http://www.forbes.com/sites/-jacquelynsmith/2012/10/17/14-bad-habits-that-can-cost-you-your-job/#2fa67bf8711e> (08/01/2016); "How to Practice Office Etiquette", <http://www.wikihow.-com/Practice-Office-Etiquette> (10/01/2016).

In navorsing is ook bevind dat maatskappye dikwels hul amptenare se sosiale voorkeure manipuleer om die regte beeld uit te straal. Dié manipulasie word volgens Kenny et al. op vyf wyses uitgevoer.⁴² Die eerste is beheer, byvoorbeeld ten opsigte van klere- (dalk deur middel van maatskappydrag) en haarmodes (die punk-haarstyl dalk nie toegelaat nie). Die tweede is verberging, byvoorbeeld die bedekking van juweliersware. Die derde is uitbuiting deur byvoorbeeld amptenare te laat betaal vir maatskappydrag. Die vierde is namaking waar amptenare 'n bepaalde beeld moet voorhou, byvoorbeeld altyd vriendelik moet voorkom. Die vyfde is konformasie waar introverte as ekstroverte moet optree. In hierdie afdeling word die Sanlam-bestuur se houding jeens die uitleef van amptenare se sosiale voorkeure op kantoor ondersoek op grond van dié formulering oor die wyses van manipulasie. Die sosiale elemente wat volgens die omvang van die berigte en foto's in die personeelblad die grootste reaksie onder die Sanlam-personeel uitgelok het - kleredrag, die sosiale rook- en soengewoonte en jag - word onder die loep geneem.

Rokkies wou hulle dra (of nie) en wie dra die broek?

'n Kenmerk van die mensdom se kleredragstyle is dat dit konstant verander het. Bigelow verstrek drie redes vir dié veranderings: (1) eksterne sosiologiese en politieke veranderings, (2) tegniese vooruitgang en produksievermoë, en (3) estetiese en kulturele konsepte.⁴³ Die style het in die 20ste eeu veelvuldig en snel in die Westerse wêreld verander.⁴⁴ In dié afdeling word die beskikbare dokumentasie ontleed om vas te stel of die voorafvermelde kleredragneiging ook in Sanlam afgeskyn het. Voorts word bepaal watter van Bigelow se redes vir verandering op Sanlam-amptenare toegepas kan word.

In die eerste helfte van die eeu het 'n veelkleurige skouspel van style gegeld wat Westerse vroue betref - van die valletjies van die 1910's tot die eenvoudige maar stylvolle drag van die laat 1950's. In dié tyd het mansklere op geskiedenis en tradisie berus en 'n pak of 'n baadjie was die aangewese drag. Buiten die elegante rokke het swemklere vir vroue in die tyd verander van drag wat byna die hele liggaam bedek het tot tweestuk-bikinis.⁴⁵ Een van die kenmerke van kleredrag van Sanlam-amptenare in die middel van hierdie era – die dertigerjare – is dat dit gebruik is om die maatskappy se besigheid te bevorder. Die personeel is as beeldpoetsers gebruik om dié indruk van sukses te

⁴² Kenny et al., *Understanding Identity & Organizations*, 106-111.

⁴³ MS Bigelow, *Fashion in history – Western dress, Prehistoric to present* (Minneapolis, Minnesota: Burgess, 1979), 1. Vergelyk ook J Herald, *Fashions of a decade – The 1970's* (London: BT Batsford, 1992), 5-9; P McNeil (Ed.), *Fashion: Critical and Primary Sources (Volume 4) The Twentieth Century to Today* (Oxford: Berg, 2009), 14-37.

⁴⁴ K Adie, *The 20th Century Year by Year* (London: Marshall Publishing, 2000), 174; *Drum*, 60 Years of Drum, "Tintilating and trendy"; *Huisgenoot*, Gedenkuitgawe 1916-2006, "Vroegste Evas al in die kol"; "A Brief History of Men's Fashion", <http://articlesofstyle.com/56239/a-brief-history-of-mens-style/#sthash.Dd2IRXdS.-dpuf> (20/01/2016); *Landbouweekblad*, Gedenkuitgawe 2014, "Modegids vir boervroue"; *Rooi Rose*, 01/04/2012, "Uit die jare 40"; *Sunday Times*, Millennium Souvenir, 02/01/2000, "Courage and corsets".

⁴⁵ Adie, *The 20th Century Year by Year*, 174.

bewerkstellig. In dié verband is aan die begin van 1935 bekend gemaak dat korporatiewe kleurbaadjies vir die manlike amptenare beskikbaar was. Korporatiewe drag skep 'n eenvormige beeld van 'n maatskappy asook 'n professionele voorkoms.⁴⁶ Net mans is betrek omdat, soos in Hoofstuk 8 gemeld word, geen vroue in dié tyd uitvoerende posisies in die maatskappy beklee het nie. Die mans was die besluitnemers in die oë van die publiek en die bestuur het bepaal watter beeld hulle met hul kleredrag moes weergee.

Die bestuur se doel met die baadjies was om die amptenare se lojaliteit jeens die maatskappy te verstewig. Dit was dus op uiteindelijke maatskappysukses gemik. In dié verband is onder meer aangevoer dat dit 'n voorreg was om so 'n baadjie te dra en dat diegene wat trots was op die maatskappy ook trots sou wees om dit te dra⁴⁷ (Illustrasie 6.4). Die baadjie het status gehad, want net lojale amptenare kon daarvoor in aanmerking kom. Maatreëls is ingestel om die kontrole oor die toekenning en die behoud van die status van die baadjies te verseker. Dit het daarop neergekom dat slegs binnepersoneel met drie jaar onafgebroke diens daarvoor gekwalifiseer het. Selfs in sulke gevalle het die bestuur nog oor die finale beslissing beskik – die hoofbestuur het elke geval individueel beoordeel. Voorts moes elke ontvanger van die baadjie onderneem het om dit nie sonder die skriftelik toestemming van die bestuur aan iemand anders oor te dra nie.

Ontvangers van die baadjies is gemaan om dit in ere te hou. Hulle is verwys na twee onaanvaarbare gebeure in die verlede wat die kleurbaadjies goedkoop gemaak en uiters swak op amptenare gereflekteer het. In die eerste plek het 'n amptenaar 'n baadjie vir 'n lid van die publiek gekoop en in die tweede plek het 'n amptenaar sy ou baadjie as beloning vir werk aan 'n buitestaander gegee in plaas daarvan om dit te vernietig, soos hy na regte moes gedoen het. Amptenare is versoek om teen gebeure soos die voorafgaande te waak en die vereiste ten opsigte van die baadjies in die gees en die letter na te kom.⁴⁸ Die bestuur het dus streng vereistes gestel wat die baadjies betref en die amptenare is deeglik in kennis gestel dat hul optrede dopgehou is. Die amptenare moes dus die tradisie van die maatskappy in hul kleurbaadjies voortsit.

Hoewel vroue nie vir die Sanlam-baadjies in aanmerking gekom het nie, is hulle in dieselfde dekade op 'n ander manier gebruik om met hul kleredrag die maatskappy te bevorder – in baaikostuums. Dié vroue was lede van Sanlam se "Get-fit"-span wat aan die "Argus Get-fit Competition" deelgeneem het. Die kompetisie was op kantoorvroue se gesondheid gemik en Sanlam se span het in liggaamsoefeninge teen ander spanne meegeding. Die span was in goudkleurige kostuums geklee

⁴⁶ "The Top 5 Benefits for Corporate Wear Uniforms", <http://www.amrod.co.za/blog/the-top-5-benefits-for-corporate-wear-uniforms> (25/01/2016); S Frost, "What Benefits Can Come to the Organization From Employees Wearing Uniforms?", <http://smallbusiness.chron.com/benefits-can-come-organization-employees-wearing-uniforms-30621.html> (25/01/2016).

⁴⁷ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 15/02/1935, 14.

⁴⁸ Ibid., 02/06/1941, 4-5.

met die Sanlam-wapen daarop.⁴⁹ Die gebruik van baaikostuums is 'n afskynsel van dié kleredrag wat in die eerste helfte van die eeu internasionaal baie verander het (Illustrasie 6.5).

In die volgende dekade het die voorskriftelikheid verskuif na die mans se algemene kleredrag op kantoor – waarskynlik weer as gevolg van die konserwatisme wat ten opsigte van kleredrag geheers het. Vroue is weer eens nie betrek nie weens die rede wat reeds verstrekkend is. In die veertigerjare is bepaal dat manlike personeellede nie in die openbaar (d.w.s. in die gange, op die trappe of in die openbare kantore) sonder baadjies mag verskyn het nie. Die dra van ligte alpaka-baadjies is aanbeveel. In Januarie 1948 is aangaande mans se somerdrag besluit dat van 1 November tot 31 Maart 'n oopnekhempe met of sonder baadjie gedra kon word, maar nie sonder baadjie as kruisbande gedra is nie. Senior amptenare is in dieselfde jaar opdrag gegee om seker te maak dat personeel die maatskappy se kleredragvoorskrifte nakom. Hoofklerke is naamlik versoek om toe te sien dat personeellede wat nie 'n das dra nie altyd netjies geklee is. In Oktober 1950 is voorgeskryf dat slegs wit oopslaanhemde en grys broeke gedra kon word en dat die hemde van die toeknooptipe moes wees. In Mei 1961 is besluit dat amptenare wat met die publiek werk, 'n das en baadjie moes dra. Mans moes ook 'n baadjie dra as hulle hul afdeling verlaat het. Noupypbroeke is nie toegelaat nie.⁵⁰

Dit blyk uit die voorafgaande dat die Westerse kleredrag van die eerste deel van die 20ste eeu op Sanlam-amptenare afgeskyn het – van konserwatiewe kantoordrag tot baaidrag. Een van Kenny et al. se wyses van manipulasie, beheer, was teenwoordig terwyl drie ander wyses, uitbuiting, namaking en formering, in 'n mate ook aanwesig was. Bigelow se siening word ontleed op grond daarvan dat die rede vir die korporatiewe klerebeeld en streng voorskrifte op besigheidsbelang berus het. Die maatskappy wou homself in die dertigerjare as 'n suksesvolle maatskappy uitbeeld toe Afrikaners slegs 'n baie klein deel van die private sektor buite die landbou beheer het.⁵¹ Al drie Bigelow se redes is dus hier ter sprake.

Die Westerse jeug se rebellie in die vyftigerjare teen die *establishment* en die konserwatisme wat hul ouers aangehang het – 'n siening wat onder meer as die generasiegaping beskryf is – is in die sestigerjare met mening voortgesit. In dié dekade het die jeug van veral die VSA en Europa tradisionele gesinswaardes en die mag van geld verwerp en sosiale gebruike soos 'n kommunale leefwyse begin aanhang. Dié ingrypende sosiale verandering onder die jeug is onder meer in hul kleredrag weerspieël in 'n poging om hul individualiteit uit te druk. Die gevolg was dat verskeie tipes kleredrag, soos byvoorbeeld die minirok en noupassende jeans, aangehang is. Dié veranderings is in die tweede helfte van die dekade aangeblaas deur die hippiekultuur wat onder meer blomme beskou

⁴⁹ Ibid., 07/09/1937, 15.

⁵⁰ SA, Regulasieboek N.P. 8137–A419/7/47/1m; SA, *Vir U Inligting*, 09/12/1966, 20; SA, 5, Bestuur: Diverse stukke, Hoofklerkvergaderings.

⁵¹ H Giliomee, *Die Afrikaners - 'n Biografie* (Kaapstad: Tafelberg, 2004), 384.

het as 'n simbool van hul vredeswaardes. Verskeie rockfeeste is in 1969 in die VSA gehou waarvan die driedaelange Woodstock-fees die grootste was met 400 000 aanwesiges. Jong mans en vroue het hul hare lank laat groei en die grense tussen geslagte is afgebreek.⁵²

Dié wêreldwye veranderings is ook in Suid-Afrika ervaar, onder meer in die bankwese met Trust Bank op die voorpunt. Met sy byderwetse geboue en "eenstop"-bankdienste aangebied deur Trust Bank- "meisies" in modieuse minirokke het Jan S. Marais 'n nuwe era in die Afrikanerbankwese ingelui. So is die konserwatiewe stowwerige beeld van die bankwese die stryd aangesê. Die verandering is ook by African Homes Trust beleef waar vroue op kantoor in die sestigerjare plastiekdoppies oor die spykerhakke van hul skoenes aanbring om skade aan die vloere te verhinder.⁵³

Terwyl baie min inligting oor Sanlam-mans se kleredrag beskikbaar is (hulle het waarskynlik nog volgens die klerereëls aangetrek), het die fokus in die sestigerjare al meer op die vroue se drag geval. Dit het nie plaasgevind omdat vroue van groter belang in die maatskappy geag is nie (vergelyk Hoofstuk 8), maar was in ooreenstemming met die wêreldwye aandag op vrouemodes. Geen amptelike reëls ten opsigte van vroue het gegeld nie,⁵⁴ waarskynlik omdat net mans op kantoor met die publiek in aanraking gekom het. Vroue moes egter steeds netjies op kantoor geklee wees en dit het die bestuur genoop om eksterne raad in dié verband te bekom. Daarom het Rykie Pretorius, 'n modekundige van Kaapstad, in Hoofkantoor die amptenare oor geskikte kleredrag op kantoor toegesprek.

Haar raad aan die Sanlam-vroue was dat 'n rok altyd styf genoeg moes pas sodat die draer soos 'n vrou lyk, maar los genoeg sodat sy soos 'n dame lyk. Die volgende is as taboe vir kantoordrag bestempel: uitskoponderrokke, wawiel-oorbelle, blink materiale, te lae halse en gekleurde kouse. Haar ander raad was dat soomlengtes om en by die kniekop moes vassteek en dat kouse en skerppuntskoene met spykerhakies 'n moet was vir kantoordrag.⁵⁵ Sanlam het ook oorsese raad vir sy vroue aangebied deur middel van die plasing van 'n artikel uit 'n buitelandse publikasie, *Best's Insurance News*, in die personeelblad. Hierin is aangevoer dat lae halslyne en partytjierokke natuurlik taboe vir vroue op kantoor is.⁵⁶

⁵² "A Brief History of Men's Fashion"; Bigelow, *Fashion in history – Western dress, Prehistoric to present*, 306-307; D Mercer, *Chronicle of the 20th Century* (Hampshire, UK: Chronicle Publications, 1993), 1004; C Phillips et al., *The 20th Century Year by Year* (London: Marshall Publishing, 2000), 252.

⁵³ *Die Burger*, 22/07/2004, "Hart van Kaapse sakewêreld het toe warm geklop"; *Rapport*, 16/07/2008, "Lang pad na nuwe SA begin al in die 1960's".

⁵⁴ SA, *Die Fakkkel*, 07/05/1971, 2.

⁵⁵ SA, *Die Sanlam Fakkkel*, 01/11/1960, 18-19.

⁵⁶ SA, *Vir U Inligting*, 07/02/1964, 97.

Die minirokmode het rondom 1965 in Engeland posgevat en was een van die uitstaande kenmerke van vrouedrag in dié dekade.⁵⁷ Dié drag was baie omstrede omdat die rokke so kort was. Die voor- en teenstanders van minirokke in Suid-Afrika het mekaar behoorlik getakel, ook in briewe in *Die Huisgenoot*, 'n gewilde Afrikaanse gesinstydskrif. Die teenstanders het in die briewe aangevoer dat die mini-draers geen skaamte in hulle het nie. As hulle op straat deur boewe aangeval sou word, sou dit alles hul skuld wees. Aan die ander kant het die voorstanders aangevoer dat individue self oor hul drag kon besluit.⁵⁸ Dié gier het ook Sanlam aan die einde van die sestigerjare getref (Illustrasies 6.6A & 6.6B)⁵⁹ en soos buite het dit ook gemoedere op kantoor opgestoot. 'n Voorbeeld hiervan is 'n brief⁶⁰ van 'n manlike amptenaar waarin hy oor die kort rokke kla. Hy het beskryf hoe hy in Hoofkantoor by 'n trap opgestap het en baie ontstel was oor 'n vrou in 'n mini wat net bo hom gestaan het. Hy moes vinnig wegkyk, want hy het gevoel asof hy hom aan afloerdery skuldig maak. Dieselfde het gebeur toe 'n vrou by sy lessenaar 'n paar lêers van die vloer moes optel.

Twee foto's⁶¹ wat in onderskeidelik 1965 en 1971 in die personeelblad verskyn, is bestudeer om die waarde daarvan as 'n moontlike aanduiding van historiese verandering te bepaal. Die foto's is uit presies dieselfde hoek geneem van nuweling-amptenare by die maatskappy. Die 1965-foto (Illustrasie 6.7A) toon die nuweling formeel met die mans in baadjies en dasse en die vroue deftig geklee. Daarteenoor vertoon die kleredrag op die 1971-foto (Illustrasie 6.7B) baie meer informeel. In Illustrasie 6.7A het die vroue lang rokke aan terwyl dit in Illustrasie 6.7B kort is. In die eerste foto sit die mans en vroue apart en in die tweede saam. Die foto's toon ook dat vroue se hare in 1971 langer was. Die foto's is dus 'n weerspieëling van sosiale veranderings wat in dié ses jaar plaasgevind het. Dit is toonbeelde van hoe die veranderde sosiale sienings van jeug in die Weste – in dié geval vrouekleredrag, haarlengte en geslagsverhoudings – ook in Suid-Afrika deur nuwe werkers van Sanlam aanvaar is. Aan die hand van Kenny et al. is bevind dat manipulasie in die sestigerjare in 'n mate deur beheer (daar is probeer om die amptenare aan goedgekeurde buite-invloede bloot te stel) plaasgevind het, terwyl namaking ook voorkom waar amptenare aangemoedig is om altyd netjies te lyk, ongeag wat hul sosiale omstandighede was.

Die Britse kultuur het in die sewentigerjare, volgens Hunt, deur so 'n laagtepunt gegaan dat dit as 'n slegte en styllose dekade beskryf is. Die kenmerke van dié tyd was permissiewe populisme en die uitbouing daarvan in massaverbruik. Dit het ook die kleredragsmaak geraak – van safaripakke vir

⁵⁷ Bigelow, *Fashion in history – Western dress, Prehistoric to present*, 306-307; "Fashion Revolution, A History of the Miniskirt", http://www.randomhistory.com/2009/05/25_miniskirt.-html (26/01/2016).

⁵⁸ *Drum*, 60 Years of Drum, "Tintilating and trendy"; *Huisgenoot*, Gedenkuitgawe 1916-2006, "Bohaai oor bikini's"; *Landbouweekblad*, Gedenkuitgawe 2014, 18; *The Argus*, Supplement, 26/02/1982, "Ever since Eve . . . those famous fashions".

⁵⁹ SA, *Die Fakkel*, 01/08/1969, 21, 06/08/1971, 2.

⁶⁰ SA, *Vir U Inligting*, 01/05/1970, 81.

⁶¹ A: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/03/1965, 19; B: SA, *Die Fakkel*, 05/02/1971, 2.

mans tot broekpakke vir vroue. Daar was ook hoë platvormskoene, sjoebroekies en klokpybroke. Die kleredrag van dié era staan as die mees bisarre van die eeu bekend.⁶² In Suid-Afrika is die neiging intensief in die tydskrifte en koerante bespreek en mense het onder skindertonge deurgeloop.⁶³ Die modeneigings in dié tyd by Sanlam word vervolgens bespreek aan die hand van Hunt se siening asook die standpunt van Bate dat skinder deel van kantoorlewe is.⁶⁴

Safaripakke was in die sewentigerjare gewild in veral Australië en Indië.⁶⁵ Dit was ook die gewildste mansmode in Suid-Afrika in die 1970's en was in alle style en kleure beskikbaar. Dit is geassosieer met wit Afrikaanse kantoorwerkers, veral staatsamptenare. Dié kleredrag is indringend in die Suid-Afrikaanse media bespreek, van die *Landbouweekblad*, 'n Afrikaanse tydskrif oor landbou, tot die *Sunday Times*, 'n Engelse Sondagblad.⁶⁶ Berigte en foto's in die personeelblad dui daarop dat safaripakke minstens 15 jaar lank, van 1967 tot 1982, gesog as kantoordrag vir Sanlam se mans was. Illustrasies 6.8A, B, C, D & E toon foto's van Sanlam-amptenare in safaripakke. Die gewildheid van dié drag by Sanlam was daarin geleë dat die amptenare dit as 'n baie groot verbetering op die konvensionele kantoordrag beskou het.⁶⁷

Die maatskappybestuur se besluit in 1968 dat mans in die somer safaripakke kon dra, was gegrond op 'n meningsopname waarin die oorgrote meerderheid van manlike personeel ten gunste daarvan gestem het. Die drag was dus so gewild dat amptenare toegelaat is om hulself daarvoor uit te laat. Anders as by vroue se drag was die bestuur steeds streng voorskriftelik ten opsigte van mans se kleredrag – en in dié geval safaripakke. Daar is naamlik beslis dat safaripakke in vier kleure beskikbaar was en amptenare kon dit net by 'n goedgekeurde leweransier koop. Voorts is bepaal dat bypassende effekleurige kouse gedra moes word. Geen uitspattige kleure soos rooi, geel of geruite patrone is toegelaat nie en net bruin skoene is aanvaar.⁶⁸ Die bestuur het dus gehoor gegee aan die meerderheid se mening, maar steeds streng beheer uitgeoefen. Dié beheer is steeds toegepas omdat mans met die kliënte gewerk het.

⁶² L. Hunt, "British Low Culture: From Safari Suits to Sexploitation", <http://www.alibris.com/British-Low-Culture-Professor-Leon-Hunt/book/8741951> (28/01/2016). Vergelyk ook A-W Harzing, "British culture", <http://www.harzing.com/resources/living-and-working-abroad/british-culture> (28/01/2016).

⁶³ Vergelyk onder meer *Landbouweekblad*, Gedenkuitgawe 2014, 18-19; *Sunday Times*, Millennium Souvenir, 02/01/2000, "Verbatim".

⁶⁴ Bate, *Strategies for Cultural Change*, 263.

⁶⁵ "Safari jacket", https://en.wikipedia.org/wiki/Safari_jacket#History (28/01/2016).

⁶⁶ *Landbouweekblad*, Gedenkuitgawe 2014, 18-19; *Sunday Times*, Millennium Souvenir, 02/01/2000, "Verbatim".

⁶⁷ SA, *Die Fakkell*, 01/01/1968, 8.

⁶⁸ SA, *Vir U Inligting*, 10/11/1967, 4; SA, *Die Fakkell*, 01/01/1968, 8.

Uiteenlopende menings en soms fel kritiek is uitgespreek oor die wenslikheid van dié drag op kantoor. Die gevoel aangaande die dra al dan nie van safaripakke was aan die einde van 1971 so skerp dat dit tot 'n hoofberig met die opskrif "Dra van Safaripakke word onder Soeklig geplaas" in die personeelblad aanleiding gegee het. Die amptenare het dié mode op kantoor bespreek – sommige het gereken dit is onooglik terwyl ander dit weer as lekker koel bestempel het. Vroue op kantoor was uitgesproke hieroor – een het dit as skreeulelik geag terwyl 'n ander gemeen het dat sommige mans daarin slaag om wulps daarin te lyk.⁶⁹ Die kwessie oor safaripakke het dus die kantoorlewe beïnvloed deurdat dit groot meningsverskille ontlok en amptenare besliste menings daarvoor gehad het. Die gesprek wat daarvoor in die buitewêreld aan die gang was, is dus ook in Sanlam weerspieël. Soos in die buitewêreld, byvoorbeeld in Australië,⁷⁰ het die dra van safaripakke teen die begin van die tagtigerjare in Sanlam uit die mode geraak.

Die koms van broekpakke vir vroue - dit het reeds in die tweede dekade van die 20ste eeu op die toneel verskyn, maar het in die laat sestigerjare as 'n mode posgevat⁷¹ - het ook tot verskeie uiteenlopende menings wêreldwyd gelei. Die drag was kontroversieel omdat daar 'n mening onder sommige mans was dat vroue met dié drag die manlike magstruktuur wou binnetree. Aan die ander kant het vroue gereken dat broekpakke meer professioneel as rokke was en dit hulle gelyk aan mans gestel het.⁷²

Net soos in die buitewêreld was die dra al dan nie van broekpakke vir vroue in Sanlam so 'n intense besprekingspunt dat daar by verskeie geleenthede daarvoor in die personeelblad berig is⁷³ (Illustrasies 6.9A & B). Sanlam se bestuur het aangevoer dat hy nog nooit voorskriftelik oor vroue se drag was nie en die besluit oor broekpakke by hulle gelaat het. Amptenare se menings hieroor het gewissel van dat dit nie kantoordrag is nie tot dat dit pragtig, mooi en kuis is. Dit blyk dat sommige Sanlam-vroue die broekpakmode uitgebuit het en in wat as slenter- of partytjiedrag bestempel is kantoor toe gekom het. Die bestuur het aangevoer dat die personeel met hul drag 'n invloed het op die maatskappy se beeld en dat ingegryp sou moes word indien die broekpakdrag hand-uit ruk. Daar is geen dokumentêre aanduiding dat bestuur wel ingegryp het nie. Anders as by safaripakke waar die bestuur sy stempel afgedruk het, het geen reëls dus gegeld wat broekpakke betref nie – die mans moes voldoen aan die standaard omdat hulle die kliënte moes spreek.

⁶⁹ SA, *Die Fakkels*, 23/12/1971, 1, 14/03/1975, 2.

⁷⁰ "Safari jacket", https://en.wikipedia.org/wiki/Safari_jacket#History.

⁷¹ "Pantsuit", <http://en.wikipedia.org/wiki/Pantsuit> (29/01/2016).

⁷² "Trousers for Women", http://www.fashionencyclopedia.com/fashion_costume_culture/Modern-World-1930-1945/Trousers-for-Women.html (29/01/2016); "Women wearing pants", <http://www.historyandwomen.com/2012/04/-woman-and-pants.html> (29/01/2016).

⁷³ SA, *Die Fakkels*, 07/05/1971, 2; 14/05/1971, 2; 28/05/1971, 1.

Algemene kleredrag op kantoor is hewig deur kollegas bespreek – net soos Hunt se mening oor die Britse kultuur is Sanlam-vroue se drag ook as bisar beskryf. Vroue is veroordeel omdat hulle in Sanlam 'n unieke modewêreld skep – van deftig tot onooglik. Veral jonger vroue is daarvan beskuldig dat hulle soms spektakels van hulself maak. Hulle is aangeraai om die nou skibroeke, uitgerafelde buisrompies om dik boude en verkreukelde pajamabroeke eerder langs braaivleisvure as in Hoofkantoor te dra.⁷⁴

'n Amptenaar het te velde getrek teen die onooglike, te groot woltruie met net 'n klein bietjie romp wat daaronder uitsteek asook die nuwe mode van kapstewels of dik gekleurde sokkies wat nie op kantoor pas nie.⁷⁵ Slenterdrag soos kleefhemde en -bloese, gebleikte jeans en loshangende truie is veroordeel. Vroue is gevra om nie plakkies of 'sloffies' te dra nie, maar aanvaarbare sandale.⁷⁶ Vroue het ook deurgeloopt omdat van hulle denimbroeke met oop skoene gedra het. Jong en oud is voor stok gekry – die jonges omdat hulle so slordig aangetrek het en die oueres omdat hulle nie vleiend genoeg vir hul jare geklee was nie.⁷⁷

Uit die voorafgaande is bevind dat Kenny et al. se siening oor manipulasie op drie wyses in Sanlam gemanifesteer het. Ten opsigte van safaripakke is beheer uitgeoefen, omdat aan mans voorgeskryf is hoe hul kleredrag moes lyk. Oor broekpakke was namaking en konformasie aanwesig aangesien die vroue gevra is om die maatskappy se beeld met hul kleredrag uit te dra. Ten opsigte van Bigelow se standpunte het eksterne sosiologiese en estetiese veranderings by Sanlam 'n invloed uitgeoefen. Van die Sanlam-vroue het, op grond van Hunt se siening, die 'styllose dekade sewentig' in die maatskappy laat afskyn, as die erge kritiek in aanmerking geneem word.

Strydighede oor sigarette, soene en skietstories

Die maatskappy se siening en optrede jeens die sosiale gebruike rook, soen en jag word ook aan die hand van Kenny et al. se standpunte oor manipulasie ontleed, maar ook ingevolge Schein se opvatting oor 'n maatskappy se verhouding teenoor die buitewêreld. Schein voer aan dat gedeelde aannames bepaal wat die regte optrede is aangaande eksogene gebeure. Wat is dus die gepaste vlak van aktiwiteit of passiwiteit?⁷⁸

⁷⁴ Ibid., 04/05/1986, 3.

⁷⁵ SA, *Vir U Inligting*, 05/06/1964, 248.

⁷⁶ SA, *Die Fakkel*, 25/10/1974, 2.

⁷⁷ Ibid., 25/04/1975, 2.

⁷⁸ Schein, *Organizational Culture and leadership*, 138.

Die rook van tabak het sowat 5000 VC ontstaan in die wêrelddeel wat tans as die Amerikas bekend staan. Ná die aankoms van Europeërs in die 16de eeu het die gebruik, verbou en handel van tabak vinnig begin versprei en gelei tot die vervaardiging van sigarette.⁷⁹ Soos regoor die wêreld, is rook ook in Suid-Afrika as 'n normale alledaagse sosiale gebruik aanvaar. Sigaretadvertensies het wyd en syd verskyn. *Die Huisgenoot* het aan die begin van die vyftigerjare sigarette op die voorblad geadverteer. In 1957 het 'n sportkundige in dieselfde tydskrif raad aan sportmanne gegee oor hoe om te presteer. 'n Foto van dié kundige verskyn by die artikel – met 'n rookpyp in die mond.⁸⁰ Ook in die Suid-Afrikaanse koerante dui talle foto's aan dat die gewoonte as alledaags gesien is, soos byvoorbeeld die publikasie van 'n foto van die Pres FW de Klerk met 'n sigaret in die hand op die voorblad van *Die Burger*.⁸¹

In Sanlam is vanaf die stigtingsjaar op kantoor gerook.⁸² In ooreenstemming met die hiërgiesse stelsel van die tyd is net senior amptenare dié voorreg gegun. Personeel onder hoofklerke is net toegelaat om gedurende teetyd soggens en smiddags te rook.⁸³ Dié bevoordeling van senior rokers was nie bevorderlik vir produktiwiteit op kantoor nie, want baie tyd het verlore gegaan omdat junior amptenare noodgedwonge in die waskamers of gange moes gaan rook het. In die lig hiervan is toe besluit om almal toe te laat om op kantoor te rook.⁸⁴

Die gebruik wêreldwyd, veral in die vyftigerjare, om rook in advertensies aan geluk en voorspoed te koppel⁸⁵ is ook in Sanlam weerspieël. In 'n Sanlam-advertensie verskyn 'n foto van 'n pa met 'n pyp in die hand wat sy seun nagsê – 'n gelukkige gesinstoneel. Ook is 'n foto gepubliseer van die maatskappy se toppresterder waar hy aan 'n sigaar teug.⁸⁶ Soos in die res van die wêreld waar rook nog nie omvattend in mediese kringe verdoem is nie – dié situasie het verander met mediese antirookverslae in die VSA in die middel sestigs waarin rook gestigmatiseer is⁸⁷ – is dit ook in Sanlam nie medies afgekeur nie. So het die mediese hoofamptenaar van die maatskappy, Dr Louis Potgieter,

⁷⁹ "History of smoking", https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_smoking (12/12/2014).

⁸⁰ *Huisgenoot*, Gedenkuitgawe 1916-2006, "Te kus, te keur en te koop" & "Pale toe met tone gepunt".

⁸¹ *Die Burger*, 15/08/1989, 1.

⁸² SA, 6/1/1/2, Biografieë WJ Bezuidenhout: Deel 20, A-D, "Delport, J.A.".

⁸³ SA, Regulasieboek N.P. 8137-A419/7/47/1m, 5.

⁸⁴ SA, 5, Bestuur: Hoofklerdevergaderings.

⁸⁵ "Truth in advertising - a history - the 1950's", <http://www.bing.com/search?q=smoking+advertisements+happy+families&pc=MAAR&src=IE-SearchBox&first=31&FORM=PORE> (12/12/2014).

⁸⁶ SA, *Die Sanlam-Fakkell*, 01/09/1954, 11, 01/07/1958, 18.

⁸⁷ "History of smoking". Ook in die middelstigerjare (in 1965) het Brittanje sigaretadvertensies op televisie verbied - "Key dates in the history of smoking laws as new legislation is introduced", <http://www.chroniclive.co.uk/news/health/key-dates-history-smoking-laws-10164874> (12/12/2014).

in 1965 in 'n berig in die personeelblad oor 'n gesonde lewenstyl aangevoer dat die rook van tien sigarette per dag selde skadelik kan wees.⁸⁸ Teen die einde van die sestigerjare was rook steeds as normaal beskou soos die foto van Eerste Minister John Vorster met 'n sigaret in die hand in Sanlam se halfeeufesblad getuig.⁸⁹

Ondanks die feit dat mense teen die sewentigerjare begin het om op te hou rook as gevolg van gesondheidswaarskuwings, was dit steeds 'n sosiaal gesanksioneerde gewoonte in die alledaagse lewe in die Weste.⁹⁰ Dit het ook in Sanlam afgeskyn, want die rookgewoonte was in die sestiger- en sewentigerjare steeds deel van amptenare se lewenswyse, te oordeel aan die talle foto's in die personeelblad van amptenare op kantoor of by eksterne maatskappy-geleenthede met 'n sigaret of pyp in die hand of die mond. Die publikasie van die foto's dui aan dat dit 'n sosiaal-aanvaarde gebruik was. Die foto's toon dat amptenare oral gerook het – van by die lessenaar en tydens sport tot tydens die lewering van 'n toespraak en kosvoorbereiding⁹¹ (Illustrasies 6.10A, B, C, D, E, F, G & H).

Aangesien rook sosiaal aanvaar is, is aan Sanlam-rokers die geleentheid gebied om binne die Sanlam-leefomgewing hul sigarette te koop. Daar is voorsiening gemaak dat hulle in groot maat by die Hoofkantoor-kafee kon koop en amptenare is ook aangemoedig om dit te doen. Aan die ander kant van die spektrum is rokers deur hul kollegas en bestuur voor stok gekry. Dié kritiek was in ooreenstemming met die feit dat die gewoonte nog in daardie stadium 'n sterk gevestigde gebruik was – slegs verskonende ligte rapse op die vingers. Die klaers het nie die rokers gevra om hul gewoonte te staak nie, maar om dit aan te pas. 'n Amptenaar het gekla oor kollegas op toonbankdiens wat met 'n sigaret in die hand of mond na kliënte stap. Dié kollegas is aangeraai om hul brandende sigaret lief in die asbak op hul lessenaar te laat. Die maatskappy se snoekerspelers is ook liggies oor die kole gehaal oor hul rokery. Daar is naamlik aan die hand gedoen dat hulle nie oor die tafels moet rook nie. As hulle dan moet rook, moet hulle die asbakke gebruik.⁹²

Amptenare is ook gevra om nie brandende sigaretstompies of vuurhoutjies in die houers vir gebruikte papierhanddoeke te gooi nie. Hulle is ook vermaan om nie sigaretstompies by Hoofkantoor se vensters uit te gooi nie. So 'n stompie het erge skade aan die motor van 'n personeellid veroorsaak.⁹³ Dié gewoonte was nie net tot Sanlam-amptenare beperk nie. Old Mutual-personeellede is oor 'n soortgelyke voorval betig. In dié geval is 'n vrou se pelsjas beskadig toe 'n brandende stompie daarop

⁸⁸ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/03/1965, 26.

⁸⁹ JP Scannell, *Uit die volk gebore – Sanlam se eerste vyftig jaar* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1968), 99.

⁹⁰ "Smoking and the 70s", http://www.retrowow.co.uk/retro_britain/70s/smoking_70s.html (12/12/2014).

⁹¹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/08/1964, 17; SA, *Die Fakkel*, 01/03/1967, 9, 01/07/1967, 12, 01/09/1967, 11, 01/08/1969, 1, 01/04/1970, 13, 21/07/1972, 1; 08/10/1976, 4.

⁹² SA, *Vir U Inligting*, 15/01/1965, 49, 10/09/1965, 222, 16/09/1966, 229, 07/10/1966, 244.

⁹³ *Ibid.*, 17/05/1968, 94; SA, *Die Fakkel*, 30/04/1971, 1.

beland het.⁹⁴ 'n Sanlam-amptenaar het ook gekla oor kollegas wat in die hysbakke rook. Die amptenaar het gevra of rokers nie hul rooklus kon betuel het tot hulle weer buite was nie.⁹⁵

Ná 1976 het die verskyning van foto's van rokers in die personeelblad geleidelik afgeneem. Dit was waarskynlik 'n afskynsel van onder meer die eerste besluit wêreldwyd in die Amerikaanse staat Minnesota om rook in sekere openbare ruimtes te verbied.⁹⁶ Stappe teen rook is in die tagtiger- en negentigerjare wêreldwyd voortgesit. In Suid-Afrika het Sanlam in 1993 – byna vier dekades ná die besluit in 1955 om almal toe te laat om tydens kantoortyd te rook – 'n nie-rookbeleid ingestel waarvolgens amptenare net in sekere ruimtes kon rook.⁹⁷ Die aksie teen rook in Suid-Afrika het daarna toegeneem⁹⁸ en die Hoofkantoorgebou het op 1 Januarie 1998 'n rookvrye gebou geword.⁹⁹

Die internasionale aksie teen die rookgewoonte sedert die tagtigerjare word gereflekteer in die houding van Sanlam-amptenare jeens rokers in hul geleedere. Toe laasgenoemdes toegelaat was om op kantoor te rook, is hulle vermaan om hul rookgewoontes te verbeter. Nadat rook op kantoor verbied is, is hulle egter versoek om glad nie by die werk te rook nie. Rokers wat toe genoodsaak was om buite die gebou te staan en rook, is deur kollegas oor die kole gehaal omdat hulle aan Voortrekkerweg gesit en rook het waar almal hulle kon sien en dan sommer hul stompies tussen die plante ingeskiet het. 'n Amptenaar het ook gekla dat Sanlammers onder die maatskappy se naambord by die hoofingang rook - nie 'n vleiende gesig vir die maatskappy nie. Nog 'n amptenaar was kwaad oor rokers wat alle oop ruimtes langs die gebou oorgeneem het.¹⁰⁰

Die maatskappy moes dus wat die rookgewoonte betref die interne reëls verander weens wetgewing en die veranderende sosiale opvatting. Gegrand op Schein se siening het die amptenare se gedeelde aannames oor die rookgewoonte op kantoor gelei van aktiewe meeewing (rokers toegelaat en kritiek op rookgebruike) tot passiewe betrokkenheid (rook verbied en kritiek op rookgewoonte). Manipulasie volgens Kenny et al. het op drie wyses in Sanlam jeens die rookgewoonte gemanifesteer. Die eerste was beheer deurdat rokers gedwing is om sekere stappe te doen. Dan was daar ook tekens van verbergings (rokers het nie op kantoor plaasgevind nie, maar iewers elders) en namaking ('n beeld is geskep van 'n personeelkorps wat nie rook nie).

⁹⁴ P Brooke Simons, *Old Mutual 1845-1995* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1995), 132.

⁹⁵ SA, *Die Fakkell*, 19/04/1973, 4, 19/07/1975, 4.

⁹⁶ "Smoking ban", https://en.wikipedia.org/wiki/Smoking_ban#History (12/12/2014).

⁹⁷ *Die Burger*, 08/10/1993, "Sanlam op die skouer geklop oor rook-stap"; SA, *Sanlammer*, 01/10/1993, 1.

⁹⁸ *Die Burger*, 03/02/1994, "Nuwe wet beheer rookgoed streng" & 16/02/1994, "Rook beperk in lughawens" & 19/02/1994, "Maties stel rookbeleid in werking".

⁹⁹ SA, *Bloudruk*, 01/02/1998, 4.

¹⁰⁰ Ibid., 01/12/1998-01/01/1999, 4; SA, *Sandaba*, 01/08/2005, 4.

Die sosiale gebruik om 'n persoon met 'n soen te groet of geluk te wens, is beskryf as 'n mooi Afrikaanse gewoonte en 'n ware Suid-Afrikaanse tradisie.¹⁰¹ Soos in die buitewêreld, was die soengewoonte om 'n kollega geluk te wens ook 'n aanvaarde gebruik binne Sanlam. Foto's van kollegas wat mekaar soen, het veral in die sestigerjare en tot die middel tagtigerjare in die personeelblad verskyn. Dit is 'n aanduiding dat dit as 'n aanvaarde sosiale gebruik vir Sanlam-amptenare beskou is. Illustrasies 6.11A, B, C, D, E & F toon van die foto's en wys dat Sanlammers oral met 'n kus gelukgewens is – van die kantoor tot die sportveld.

Skerp meningsverskille het egter oor die gewoonte bestaan.¹⁰² Aan die een kant is aangevoer dat dit 'n kragtige demonstrasie is van die band tussen mense en aan die ander kant dat dit ongesond en net vir verliefdes is.¹⁰³ Die gevoel teen die gewoonte is ook weerspieël in Sanlam waar 'n amptenaar met verwysing na die publikasie van die soenfoto's dit as middeleeus, ondiplomatiek en onhigiënies beskou het. Daar is aangevoer dat dit byna lagwekkend was om te sien watter afmetings die gebruik aangeneem het en die vraag is gestel wat dan meer deftig en smaakvol is as 'n stewige handdruk. Die gesoenerij is as slaapkamergoed beskryf en dat dit net daar behoort het. Dié gevoel van Sanlam-amptenare, sonder twyfel ook gegrond op eksogene sienings hieromtrent hoewel dit nêrens eksplisiet gemeld word nie, het daartoe gelei dat al hoe minder soenfoto's in die nuusblad gepubliseer is. Die gebruik om die gewoonte in die nuusblad te illustreer, het in Oktober 1988 tot 'n einde gekom toe die laaste sodanige foto verskyn het.¹⁰⁴ Die siening jeens die gewoonte het in pas met die eksogene houding verander. Ten opsigte van Schein se siening was amptenare aktief betrokke deur hul kritiek op die gebruik.

Die jag van wild word al duisende jare wêreldwyd beoefen. Jag was vanweë die aard van die Afrikaners se vroeëre omstandighede 'n deel van hul lewensbestaan.¹⁰⁵ Dit het 'n groot rol in hul lewe gespeel as in aanmerking geneem word hoeveel jagstories 'n integrale deel van die Afrikaanse verhaalkuns uitmaak.¹⁰⁶ Jag was vanaf die vyftigerjare tot die middel tagtigerjare ook 'n gewilde sosiale gebruik onder Sanlam-amptenare, te oordeel na die talle foto's wat gepubliseer is met van hulle en die diere wat hulle op jagtogte geskiet het. In dié tyd het baie bestuurders in hul vakansie

¹⁰¹ *Die Burger*, 02/10/1991, "Is ons régtig te soenerig?" & 27/07/2010, "Soengroet hou ons gesinne heg en heel" & 17/02/2016, "Snormanne moet liever met handdruk groet".

¹⁰² H Alford, "The public Kiss, Welcome or Not", <http://www.nytimes.com/2012/07/22/fashion/social-kissing-welcome-or-not.html> (27/02/2016); M van Egmond, "On kissing in elevators and flirting in the office: A cross-cultural perspective on normative behavior", <http://www.in-mind.org/article/on-kissing-in-elevators-and-flirting-in-the-office-a-cross-cultural-perspective-on-normative> (27/02/2016).

¹⁰³ *Die Burger*, "Is ons régtig te soenerig?" & "Soengroet hou ons gesinne heg en heel" & "Snormanne moet liever met handdruk groet".

¹⁰⁴ SA, *Die Fakkels*, 21/06/1985, 2, 21/10/1988, 2.

¹⁰⁵ SPE Boshoff, *Volk en Taal van Suid-Afrika* (Kaapstad: Holl. Afrik. Uitgevers-Mij, 1921), 425.

¹⁰⁶ JC Kannemeyer, *Geskiedenis van die Afrikaanse literatuur 1* (Kaapstad: Tafelberg, 1984), 213.

meestal in die noorde van die land gaan jag. By hul terugkeer het hulle dan die foto's van hulself met die dooie diere vir publikasie aan die nuusblad gestuur. Die blad het die foto's gepubliseer omdat jag 'n aanvaarde sosiale gebruik was. Illustrasies 6.12A, B, C & D toon van die foto's wat in die kwarteeu van 1959 tot 1984 gepubliseer is.¹⁰⁷

Sedert die sewentigerjare het die wêreldwye mening teen jag in intensiteit toegeneem. Dit het in 1983 'n hoogtepunt bereik met die publikasie van *The Case for Animal Rights*, 'n boek wat beskryf word as sleutelteks in die diereregte-teorie.¹⁰⁸ Die veranderende siening het twee jaar later ook duidelik in Sanlam na vore gekom met die kritiek op 'n foto (Illustrasie 6.12E) in die personeelblad.¹⁰⁹ Dit toon 'n aantal mans by 'n jagparty met sigarette en bierbottels, terwyl een persoon op die dier sit. Lesers het heftig teen die publikasie hiervan te velde getrek. Een leser het gemeen dit is ontstellend om die grynsaggende gesigte rondom die patetiese dooie liggaam van 'n eens pragtige dier te sien. Die leser het aangevoer dat die meeste Sanlammers hulle nie met dié gebruik assosieer nie. Nog 'n leser het instemmend aangevoer dat dit geen prestasie was vir mans om aan te toon dat hulle steeds oor 'n jaginstink beskik nie.

Die plasing van dié foto en die kritiek daarop het waarskynlik in 'n groot mate tot die einde van jagtogte as 'n onderwerp van nuus in die personeelblad gelei. Daarna het meer as twee jaar verloop voordat 'n foto van 'n jagter weer verskyn het. In 1990 is 'n foto van 'n suksesvolle jagter gebruik, maar met die bok weggesny.¹¹⁰

Slotsom - uitwaartsgerig, veranderingsgesind en weerspieëland

Sanlam het die vernuwende tegnologie met ope arms ontvang. Dit het reeds sedert die twintigerjare geblyk toe alle nuwe aankope in dié verband in die notules vermeld is. Die maatskappy was terdeë bewus van die reklamewaarde van die vernuwing – hulle kon nie bekostig dat die mededingers hulle hiermee voorspring nie. Daarom is die media oor nuwe produkte ingelig. Sanlam se omarming van die nuwe tegnologie het daartoe gelei dat die personeel volledig daaraan blootgestel is. Nie net is die amptenare se werksituasie sedert die twintigerjare ingrypend verander nie, maar is van hulle ook oorsee gestuur om hulself van die werking van die nuwe toestelle te vergewis. Die meerderheid van amptenare se kantoorlewe is ingrypend verander deurdat hande- en roetienewerk uitgeskakel is. Daarby het die amp van tikster – 'n werk sinoniem met kantoorlewe – verdwyn, het die personeel 'n papierlose omgewing betree en het die selfoon en Internet kantoor kommunikasie totaal verander. Die nuwe tegnologie het so 'n indruk op die personeel gemaak dat hulle dit as byna menslik beskryf het

¹⁰⁷ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/04/1959, 36, 01/09/1963, 24; SA, *Die Fakkel*, 30/07/1976, 3, 10/08/1984, 6.

¹⁰⁸ T Regan, *The Case for Animal Rights* (University of California Press, 1983).

¹⁰⁹ SA, *Die Fakkel*, 12/07/1985, 2, 19/07/1985, 2.

¹¹⁰ SA, *Die Fakkel*, 29/06/1990, 1.

en verafrikaanste troetelname daarvoor gegee het: "blik tikster", "masjiengeweer" en "wondermasjien". Hierdie ontwikkeling wys dat die Hoofkantoorpersoneel met redelike gemak by ekstern geïnduseerde verandering geïntegreer is.

Die vernuwings het egter ook met probleme gepaardgegaan wat 'n invloed op die amptenare se werk gehad het. So byvoorbeeld kon die maatskappy se gewone volledige jaarlikse waardering in 1960 nie gepubliseer word nie weens onverwagte vertraging met die oorskakeling na die nuwe elektroniese metodes.¹¹¹ Dit is in ooreenstemming met die siening dat 'n maatskappy se eksterne omgewing voortdurende geleenthede vir groei asook die gevaar van onstabiele bied. Enige verandering wat voortspruit uit byvoorbeeld tegnologie kan 'n positiewe of negatiewe gevolg vir die maatskappy inhou.¹¹² In tye van onsekerheid en groot verandering is dit die interaksie tussen gebeure en maatskappystrukture wat 'n basis vorm vir dit wat kan gebeur, maar sonder om te bepaal wat werklik gaan gebeur.¹¹³

Ter opsomming blyk dit uit die voorafgaande dat Sanlam se bestuur en personeel die inwerkingstelling van nuwe tegnologie op kantoor goedgekeur en verwelkom het. Dié beleid het strykdeur nooit verander nie. Sanlam se amptenare het die vernuwing in sommige gevalle meer intens ervaar as diegene by ander maatskappye omdat die maatskappy dikwels aan die voorpunt van verandering gestaan het. Dit was ook so omdat die bestuur die funksionaliteit van die verandering verduidelik het en dus die personeel met die verandering saamgevoer het. Eksterne kommentaar of waarnemings¹¹⁴ gee 'n aanduiding van hoe intensief dié beïnvloeding werklik was. Dit lui onder meer dat die maatskappy se nuwe rekenaar in 1958 die werk van 50 mense kon doen en nooit geraak is deur 'n Blou Maandag of laat kom vir werk nie. Voorts lui dit dat tegnologiese vernuwings ten opsigte van administrasie van mediese versekering daartoe gelei het dat 30 amptenare die werk van 300 kon doen.

Wat in al die afdelings oor sosiale gebruike geïllustreer word, is dat Sanlam-amptenare ten spyte van pogings tot beheer deur die bestuur blootgestel was aan 'n dinamies veranderende buitewêreld en dat opvattinge oor aspekte soos rook en die omgewing (jag) oor tyd verander het soos dit in die buitewêreld verander het. Wat dus 'n Sanlammer geoorloof was, het dus ook oor tyd verander. Soms was die verandering vanweë openbare mening wat verander het en soms is die verandering in sosiale gedrag gevolg deur wetgewing wat daaraan gevolg gegee het. Sanlam-amptenare was nie almal eens

¹¹¹ SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1918–1989 (1-70).

¹¹² O'Connor, *The handbook for organizational change - Strategy and skill for trainers and developers*, 53.

¹¹³ Ibid., 53; T Hernes, *Understanding Organization as Process – Theory for a Tangled World* (London & New York: Routledge, 2008), xxiv.

¹¹⁴ *Die Burger*, 22/07/1958, "Masjien-Brein Doen Vyftig se Werk en Kom Nooit Laat Nie"; SA, *Die Fakkel*, 01/09/1967, 14.

oor die veranderinge nie en daarom dan ook die stemme ten gunste van of gekant teen wat voortdurend teenwoordig was oor die sake. In die proses is amptenare se kantoorlewe en ook die maatskappykultuur beïnvloed.

Die maatskappy se uitlewing van Afrikaanse kultuurelemente kon dus nie verhinder het dat nie-ideologiese eksogene gebeure die kantoorlewe ingrypend verander het nie. Die personeel is nie van die buitewêreld geïsoleer wat dit betref nie, want die maatskappy het tred gehou met eksterne ontwikkeling en sienings en die amptenare daaraan blootgestel. Die Hoofkantoor-personeel was dus nie in 'n ideologiese Afrikaner-tydkapsule vasgevang nie, want hulle is deurlopend volledig deur buitegebeure beïnvloed. Die amptelike maatskappy-omarming van eksterne invloede het grootliks die maatskappykultuur bepaal, byvoorbeeld die besluit om eie amptenare in die tegnologies vernuwende omgewing te laat werk. Geskiedskrywers se klem op die belang van die optiese word geïllustreer met talle foto's wat deur die jare in die personeelblad verskyn het. Foto's wat die siening van die tyd sterk weerspieël, is byvoorbeeld dié van die dokter wat raad gee met die pyp in die mond (rook was ten volle aanvaarbaar), die 1965- en 1971-groepfoto's wat die Westerse invloed op Sanlam aantoon en die jagfoto in 1985 wat grootliks gelei het tot die einde van die gebruik van sulke foto's.

Illustrasies

6.1¹¹⁵

Bostaande is 'n portret van 'n gedeelte van die kamer waarin ons Powers-Samas-masjiene gehuisves is. In ons Mei-uitgawe van hierdie jaar het daar reeds 'n artikel in verband met die masjiene en hulle wonderbaarlike doeltreffendheid (sic) verskyn. In die regterhoek (agter) is die masjien wat die gate in die kaarte inslaan. Regs is die sorteermasjiene wat die kaarte deur middel van die gaaitjies daarin in die regte orde groepeer; in die middel is die masjien wat die gegewens optel. Die bonussertifikate sal vanjaar deur middel van die masjiene voorberei word. Die rekordkaarte het gaaitjies, word deur die sorteermasjien groepeer en dan word die bonussertifikate deur die masjien in die middel afgelewer. Dis byna ongelooflik as 'n mens dit nie self gesien het nie.

¹¹⁵ A: SA, *Die Sanlam Fakkelt*, 15/10/1934, 21; B & C: Smit, *Sanlam in die rekenaareeu 1958 -1993*, 6,8; D: SA, SDBN, 18/04/1928, 24/10/1928, 30/09/1931, 07/10/1931.

Die maatskappy het aan die begin van die dertigerjare ponskaartmasjiene van die firma Powers-Samas in Brittanje aangekoop. Dié ponskaart het 65 kolomme bevat.



'n Operatrise pons inligting op 'n Powers-Samas-ponskaart. Sanlam het Powers-Samas-toerusting 25 jaar lank gebruik voordat dit met dié van IBM vervang is.

Rekenmasjien; Die aankoop van 'n rekenmasjien vir £135., word goedgekeur.

Aankoop addressograph toestel; Die aankoop van 'n addressograph toestel vir £649 word goedgekeur.

Drukwerk ;..... Rapport van die Aktuaris oor die aankoop van 'n drukmasjien gelees en bespreek. Besluit om 'n Mulligraph Junior met toebehoorsels teen £ 120 aan te koop.

Aankoop nuwe masjiens;..... Besluit om 'n "Sunstrand" optelmasjien teen £ 80 en 'n "Marchand Calculator" teen £ 160 aan te koop.

D

6.2¹¹⁶



Die ses vroue wat opgelei is om die "masjiengeweer", Sanlam se nuwe outomatiese tikmasjien, te hanteer.

¹¹⁶ A: SA, *Die Fakkels*, 12/03/1971, 1; B: *Ibid.*, 22/02/1974, 1; C: *Ibid.*, 29/07/1977, 1; D: *Ibid.*, 17/02/1978, 3; E: *Ibid.*, 28/07/1978, 1; F: *Ibid.*, 20/02/1981, 1; G: *Ibid.*, 20/02/1981, 1; H: *Ibid.*, 20/02/1981, 1.



'n Amptenaar bedien een van die 12 skermterminusse.

'n Gevorderde, nuwe teksverwerkingstelsel is by Hoofkantoor geïnstalleer.



Dié teleksmasjien ontvang elke dag 200 tot 300 telekse.

Papier verloor vinnig die stryd teen moderner surrogate. Al die inligtinge op hierdie stapel rekenaarlyste wat byna 1,5 km lank is, word nou op net twee magnetiese bande geberg.



Hul stemme is stil.

Die Wang-drukker in aksie: geen tiktoetse en geen hande nie. Dié masjien tik een reël van links na regs en die volgende reël terug van regs na links. So woerts-warts.



H
Die nuwe Teksverwerking-opset: Beeldskerm, toetsborde, sentrale verwerkingseenheid, Wang-drukkers en operatrises.

6.3¹¹⁷



Kitskommunikasie: Met sommige Sanlam-personeellede wat permanent sellulêre telefone kan gebruik, wys ons maatskappy hy hou tred met ontwikkeling. Daar word nou wyd in die maatskappy navorsing gedoen oor hoe dié telefone gebruik kan word om waarde vir Sanlam en sy kliënte toe te voeg.

¹¹⁷ SA, *Sanlammer*, 15/04/1994, 1.

6.4¹¹⁸

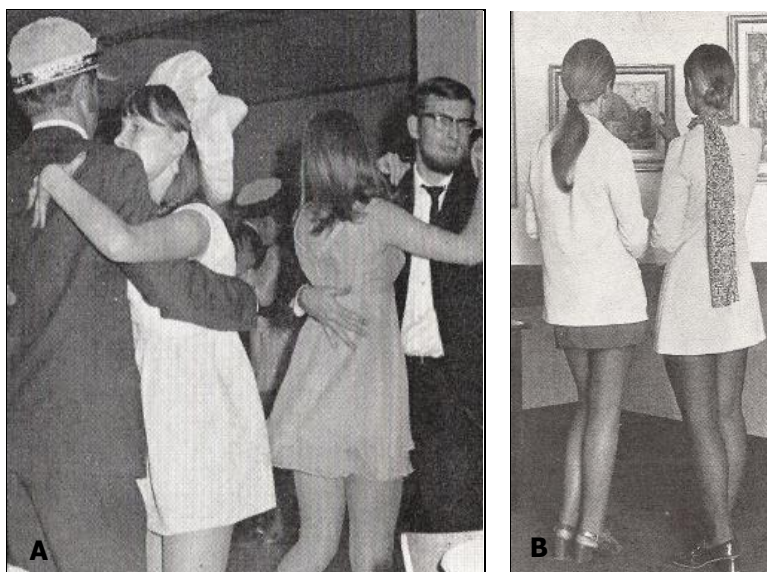
V.l.n.r.: Insp. J.J. (Duimpie) van Heerden en Chris (Mighty Mouse) Saayman. (Moenie wegloop met die idee dat Chris 'n dwerg is nie. Dit is sy maat wat sy postuur so skend – Japie is net 6 vt. 7 dm. lank!

6.5¹¹⁹

Die SANLAM-"Get Fit"-Span.

¹¹⁸ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/05/1953, 20.

¹¹⁹ *Ibid.*, 07/10/1937, 29.

6.6¹²⁰

Wie kan nou stilsit as jy liever by sulke lekker musiek kan wals?

Die tien skilderye waarmee Sanlam onlangs sy versameling aangevul het [...]. Op die foto kyk (v.l.n.r.) Ansie Swart (Datavoorbereiding), Adeline Rademeyer (Omsettings) [...].

6.7¹²¹

Van die 100 nuwelinge wat begin 1965 in Sanlam se diens getree het, luister na 'n lesing oor die onderwerp "Hoe werk 'n versekeringsmaatskappy?".

¹²⁰ A: SA, *Die Fakkkel*, 01/08/1969, 21; B: Ibid., 06/08/1971, 2.

¹²¹ A: SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/03/1965, 19; B: SA, *Die Fakkkel*, 05/02/1971, 2.



Nuwelinge word in Januarie 1971 oor die maatskappy se bedrywigheede ingelig.

6.8¹²²



Die onlangse besluit van die Bestuur dat die manspersoneel in die toekoms safaripakke in die somer mag dra, het baie van die das- en boordjiedraers na hul uitrusters laat haas. Volgens die persone wat reeds van dié vergunning gebruik maak, is dit 'n baie groot verbetering op die konvensionele kantoordrag. Die mannekyne op die foto is van links na regs Hennie Fourie, Joos van Rensburg en Gerrie Kukuk.

Die goeie beplanning deur Pensioene het baie daartoe bygedra dat die trekkery na die pas voltooide vierde verdieping van die D-blok by HK sonder haakplekke verloop het. Voordat die trek begin het, het Julius le Roux, Jan Nel, Gert Laubscher en Fanie Marais seker gemaak dat hul beplanning nog in orde is. [...].

¹²² A: Ibid., 01/01/1968, 8; B: Ibid., 07/02/1975, 2; C: Ibid., 16/03/1979, 1 ; D: Ibid., 26/11/1982, 1.; E: Ibid., 01/04/1968, 20.



Huistoegaan-tyd, maar dié manne verkies om te stap of fiets te ry enersyds om brandstof te bespaar, maar ook vir die oefening en geselligheid. V.l.n.r. is mnre. Wollie Visser, André Smit, Werner Scholtz, Boks du Toit, Exul le Roux, Alten Claassen en Andrew Keyser.



Hierdie drie Hk-Sanlammers (al drie van Polisdiens: Opleiding) ry daaglik gesamentlik 47 km heen en terug werk toe per fiets – om fiks te bly en om petrol te spaar. Links op sy "perd" sit Danie Tredoux (van Kraaifontein af, 20 km heen en terug), in die middel Kobus Rossouw (van Brackenfell af, 15 km heen en terug) en regs Rennie van Renen (van Stellenryck af, 12 km heen en terug). Hoeveel kan hulle dit nadoen? Ons wag veral op die eerste vrou.

Die aand net na die groot ete is karnavalkonsert gehou. [...] Na die konsert het die groot opelugdans op twee dansvloere aangebreek.

6.9¹²³

Insig en goeie smaak sal hulle moet lei. Dit is die kern van die vraag of broekpakke deur Sanlam se nooiens gedra moet word. Hier is vier van hulle wat kleredrag vertoon wat tans in swang is. Links staan Mari ette Strauss met die formele broekpak, Adeleine Rademeyer met die midi en stewels, Adrie Wagener met die gewilde mini en Marlene Visser met die informele langbroek wat gewoonlik as slenterdrag gedra word.

"Jy sal ver in die wêreld moet gaan om beter geklede vroue te kry as dié wat in Sanlam se diens is [...]. Fakkelslesers moet maar na die nooientjies op die foto kyk en self besluit of sy oog reg ingestel is. Hulle is (v.l.n.r.): Cecilia Gous, Adelene Rademeyer, Marietjie van der Merwe en Marianne van Zyl.

¹²³ A: Ibid., 07/05/1971, 2; B: Ibid., 16/06/1972, 2.

6.10¹²⁴

Bloemfontein I.Q.A.-wenners: Op Vrydag 12 Junie het Bloemfontein Tak se I.Q.A.-wenners hul diplomas ontvang. Op die foto wat by daardie geleentheid geneem is, verskyn van links [...].

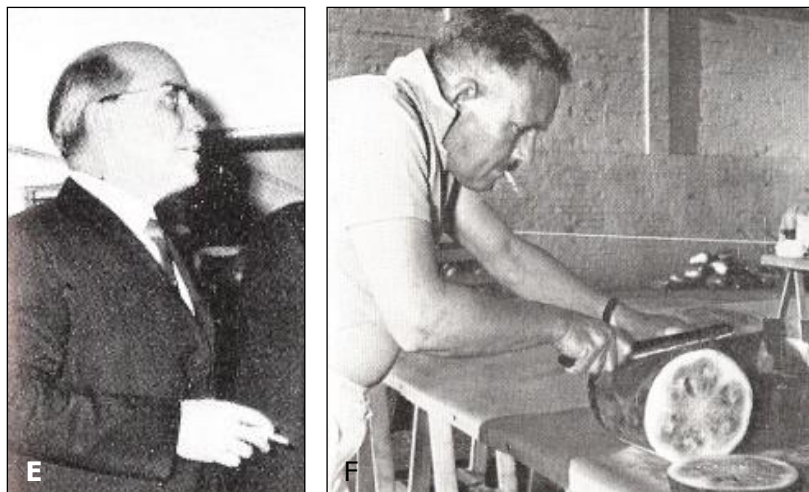
Mnr. Johan Lochner, uitvoerende skakelbeampte: Openbare Betrekkinge, is deur die Minister van Justisie as vrederegter in die Koeberg-wyk, Bellville aangestel. [...].



Anne Samson het lus om met haar hande tyd te hou. Regs sit Daantjie van den Berg.

Gert Kotzé, Sanlam se vyfde Springbok-rugbyspeler [...]. Dié foto van Gert [...] is die dag voor die laaste toets by St. James geneem.

¹²⁴ A: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/08/1964, 17; B: SA, *Die Fakkel*, 01/03/1967, 9; C: Ibid., 01/07/1967, 12; D: Ibid., 01/09/1967, 11; E: Ibid., 01/08/1969, 1; F: Ibid., 01/04/1970, 13; G: Ibid., 21/07/1972, 1; H: Ibid., 08/10/1976, 4.



Die Hotel Edward in Durban was in Mei die vergaderplek van Sanlam se eerste direksievergadering in Natal. [...] Die direkteure op die boonste foto is (v.l.n.r.): mnre. Pepler Scholtz (besturende direkteur) [...].

Man agter die skerms. Die "feesgangers" dink nie altyd daaraan wat alles vooraf in die "kombuis" gedoen moet word nie. Joggem Bester van Interne Ouditeure kyk hier, uit pure goedhartigheid, hoe min skywe hy uit 'n volbloed waatlemoen kan kry.



Konsentrasie. Met sy bekende kromsteel in die mond, skuif dr. Roelie van Huyssteen, Sanlam se mediese beampte, in die tweede ronde van die W.P.-skaakkampioenskappe wat tans by Sanlamhof afgespeel word. [...].

Die snoekerwedstryd tussen Kobus van der Spuy en Piet Visagie verlede Donderdagaand was deurentyd spannend. Hier is Kobus besig om eers goed te korrel voordat hy speel.

6.11¹²⁵

Durban se veteraan, oom Schick, ontvang 'n paslike gelukwensing van mev. W.P. Fogwell, eggenote van die takbestuurder. [...].

Dr. G.H. Hansmann, onlangs afgetree as besturende direkteur van Sansom, oorhandig 'n aandenking aan Magriet Muller. [...].



Links ontvang mnr. Klopper sy prys van mev. Schutte, eggenote van die takbestuurder.

Mev. Oosthuizen, eggenote van die takbestuurder, en mev. Swanepoel, die wyksbestuurder se gade, het ruikers aan mekaar oorhandig.

¹²⁵ A: SA, Die *Sanlam-Fakkel*, 01/06/1965, 11; B: Ibid., 01/04/1966, 16; C: Ibid., 01/06/1966, 23; D: A, *Die Fakkel*, 01/07/1967, 2; E: Ibid., 01/04/1969, 16; F: Ibid., 12/03/1971, 4.



Windhoek het tydens hul jaarlikse funksie afskeid geneem van mnr. en mev. J.H. Labuschagne. [...] Hier groet hy mev. Stollie van Niekerk met sy afskeid van Windhoek.

Die Dr. Krügel-beker vir die gesin wat die meeste punte insamel, is deur die De Kocks verower. Op die foto oorhandig Ena, eggenote van Alec van der Vyver, voorsitter van die Sportklub, die beker aan Retha, eggenote van Jurgens de Kock.

6.12¹²⁶



Mnr. A.C. de Villiers, ons Takbestuurder in Salisbury by 'n buffel wat hy onlangs platgetrek het.

Verteenwoordiger Boet Ferreira (links) en Wyksbestuurder W.D. Heyns van Uitenhage by die bokke wat hulle op 'n vriendelike boer se plaas geskiet het. Ons verstaan die boer was so vriendelik dat hy hulle nog 'n groot polis ook op die koop toegee het.

¹²⁶ A: SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/04/1959, 36; B: *Ibid.*, 01/09/1963, 24; C: SA, *Die Fakkkel*, 30/07/1976, 3; D: *Ibid.*, 10/08/1984, 6; E: *Ibid.*, 05/07/1985, 6.



Dit lyk maar net asof streekbestuurder Frans Fick (Worcester) aan die gras sny is. Hier pronk hy by die koedoe wat hy, afgesien van rooibokke en vlakvarke, onlangs naby die Krugerwildtuin geskiet het.

Francois Thuynsma was al een van die dertien jagters wat met 'n Rooibok kon spog!



Springs-streek se bestuurspan het ook die "in-ding" vir hierdie tyd van die jaar gedoen en gaan jag! Streekbestuurder Kobus Raubenheimer is hier hoogs tevrede met sy prooi; die ander manne wat nog genoeg fut oorgehad het vir 'n glimlag, is van links: Chips Botes (kwekelingtakbestuurder: Springs), Meyer Rabie (takbestuurder: Springs), Jan du Randt (takbestuurder: Blesbok), John Kotze (takbestuurder: Heidelberg), Piet Beyers (eienaar van die plaas waar daar gejag is), en Chris Swanepoel (takbestuurder: Nigel). Daar word uitgesien na die beloofde skote wat vir die res van die jaar in die bemarkingsveld gaan klap!

Hoofstuk 7

Ras: die ompad¹ van Dantu tot Buthelezi

Die woord ras verwys na groepe mense wat verwant is deur afkoms en oorerwing en wat gekarakteriseer word deur onder meer onderskeidende en universele fisieke kenmerke soos velkleur, gesigvorm en oogvorm. Die kulturele eienskappe ten opsigte van ras kom tot uiting in byvoorbeeld waarneembare gewoontes en gebruike wat deur groeplidmaatskap afgebaken word.² Opvatting oor ras het wêreldwyd aanleiding gegee tot rassisme wat gegrond is in die vanselfsprekende aanvaarding van die superioriteit van ras of etnisiteit teenoor diegene wat verskil - dikwels gepaardgaande met vooroordele. Dit kan lei tot diskriminasie in die vorm van fisieke verguising of selfs volksmoord soos tydens Naziïsme of die Europese setlaars se optrede teen die plaaslike bevolking in Noord- en Suid-Amerika.³

'n Sterk bewussyn van rasseverskille op grond van mense se kleur was meer as drie eeue lank 'n integrale deel van die Suid-Afrikaanse gemeenskap – aanvanklik 'n spontane reaksie, maar later het wetgewing die sosiale organisasie dienoreenkomstig gereguleer. Dié rassebewussyn het sy beslag gekry met onder meer die slawestelsel wat ná die vestiging van wit mense aan die Kaap in 1652 in gebruik was.⁴ Wit gebiedsuitbreiding het voor 1700 begin tydens trekboere se hunkering na beter

¹ Vergelyk N Mandela, *Long walk to freedom – The Autobiography of Nelson Mandela* (Randburg: Macdonald Purnell, 1995), 617.

² V Bartlett, *The colour of their skin* (London: Chatto & Windus, 1969), 1-17; B Berry & HL Tischler, *Race and ethnic relations* (Boston: Houghton Mifflin, 1978), 24-25; D Boonin, *Should Race Matter? Unusual Answers to the Usual Questions* (New York: Cambridge University Press, 2011), 1-23; PC Taylor, *Race – A Philosophical Introduction* (Cambridge: Polity Press, 2004), 4-7; PL van den Berghe, *Race and Racism - A Comparative Perspective* (New York: John Wiley & Sons, 1967), 96.

³ L Back & J Solomos, *Theories of Race and Racism: a Reader* (London: Routledge, 2009), 68-74; R Benedict, *Race and Racism* (London: George Routledge & Sons, 1942), 127-139; SP Elliot et al., *Webster's New World Encyclopedia* (New York: Prentice Hall, 1992), 925; S Garner, *Racism - an introduction* (London: Sage, 2010), 102-116; CV Hamilton et al., *Beyond Racism - Race and inequality in Brazil, South Africa, and the United States* (Colorado: Lynne Rienner Publishers, 2001), 1-26; M MacDonald, *Why Race Matters in South Africa* (Scottsville: University of KwaZulu-Natal Press, 2006), 7; N MacMaster, *Racism in Europe 1870-2000* (Hampshire: Palgrave, 2001); HF Sampson, *The principle of apartheid* (Johannesburg: Voortrekkerpers, 1966), 22-25; H Ticktin, *The Politics of Race: Discrimination in South Africa* (London: Pluto Press, 1991), 21.

⁴ AJ Boëseken, *Slaves and Free Blacks at the Cape 1658-1700* (Cape Town: Tafelberg, 1977), 5-23; LM Eades, *The end of apartheid in South Africa* (Connecticut: Greenwood Press, 1999), 7; BJ Liebenberg, *Die Vrystelling van die Slawe in die Kaapkolonie en die Implikasies daarvan* (MA-verhandeling, Universiteit van die Vrystaat, 1959), 180-199; R Shell, "Mense in knegskap", in F Pretorius (Red.), *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag* (Kaapstad: Tafelberg, 2012), 63-71; E Stockenström, *Vrystelling van die slawe* (Stellenbosch: Ned. Geref. Kerk, 1934), 15-60. Vir 'n lys van rasgegronde wetgewing in Suid-Afrika sedert 1856, raadpleeg D Tutu et al., *Truth and Reconciliation Commission of South Africa*, Volume One (Cape Town: Truth and Reconciliation Commission, 1998), 450-496.

weivelde. Dit het 'n hoogtepunt tussen 1835 en 1845 met die Groot Trek⁵ bereik toe sowat 17 000 wit mense die trekpad aangedurf het. Wit gesag is gevestig oor grondgebied wat verower of by wyse van ooreenkoms onderhandel is. Die swart mense⁶ het in sommige gevalle onderhorige landbouwerkers geword.⁷

Die boeregemeenskappe het spontaan 'n bewussyn van rasse-onderskeiding laat gedy waar hulle hulle gevestig het deur hulself op 'n hoër beskawingspeil as die swart bevolking te ag. Die opvatting was dat hulle as Christene die nie-gelowiges moes lei tot godvresendheid en die beskawingsorde wat daarmee saamgaan. Die swart mense het hul ekonomiese selfstandigheid prysgegee en 'n trekarbeiderstelsel het tot stand gekom waarin hulle afhanklik van die wit ekonomie geword het. Die ontdekking van diamante en goud in Suid-Afrika in die tweede helfte van die 19de eeu en die gepaardgaande vraag na ongeskoolde arbeid het daartoe gelei dat swart mense loonarbeiders geword het. Die wit setlaars het onafhanklike state tot stand gebring waarin die plaaslike swart bevolkingsgroepe geen seggenskap op regeringsvlak gehad het nie en 'n stelsel van segregasie gegeld het.⁸ Met die totstandkoming van die Unie van Suid-Afrika in 1910 is die stemreg-aspirasies van swart mense veronagsaam. Dié teleurstelling het tot groter politieke bewustheid onder hulle gelei.⁹

Die Naturellen Grond Wet, No. 27, 1913, het swart mense geografies gekoppel aan die grond wat tradisioneel die eiendom van die onderskeie swart volke was. In die praktyk het dit meegebring dat talle swart mense in veral die Oranje-Vrystaat van wit mense se plase afgesit is. Volgens dié wet is onder meer tradisionele stamgebiede vir swart mense se eksklusiewe besit gereserveer – geen wit persoon kon daar grond koop nie en is hul eienaarskap van grond dus verskans teen persone wat in staat sou wees om dit onder hulle uit te koop. Swart mense is nie toegelaat om grond buite dié gebiede te koop nie. Die regterlike en wetlike instelling van eksklusiewe politieke mag vir wit mense

⁵ JC Pretorius (Red.), *Op trek* (Melville: Scripto Africana, 1988), 10-33; R Binckes, *The Great Trek Uncut – Escape from British Rule: The Boere Exodus from the Cape Colony, 1836* (Pinetown: 30⁰ South Publishers, 2013), 218-235.

⁶ Die woorde "swart mense" verwys na nie-wit Suid-Afrikaners. Hulle bestaan in hoofsaak uit drie groepe, te wete etniese Afrikane, diegene van Indiese afkoms en bruin mense (mense van gemengde afkoms). Laasgenoemdes is vroeër ook genoem Kleurlinge of Coloureds, wat as 'n neerhalende verwysings beskou word – M du Plessis e.a., *Afrikaans-Engels English-Afrikaans Woordeboek Dictionary* (Kaapstad: Pharos Woardeboeke, 2005), 276,865.

⁷ Hamilton et al., *Beyond Racism - Race and inequality in Brazil, South Africa, and the United States*, 33-35; B Lapping, *Apartheid – A History* (London: Grafton Books, 1986), 9-20; MacDonald, *Why Race Matters in South Africa*, 7; Tickin, *The Politics of Race: Discrimination in South Africa*, 3,21.

⁸ J Grobler, "Staatsvorming en stryd, 1850-1900", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 170; G Verhoef, "n Ekonomiese geskiedenis van die 19de eeu", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 203.

⁹ Eades, *The end of apartheid in South Africa*, 7; Hamilton et al., *Beyond Racism - Race and inequality in Brazil, South Africa, and the United States*, 35-36; DM Scher, "Naoorlogse rasseverhoudings, 1902-1948", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 259-261.

dwarsoor die land is dus gevestig met die Unie-stigting en die grondslag vir die Suid-Afrikaanse segregasiebeleid is gevorm met die wet oor grondgebied drie jaar later.¹⁰

In die tydperk wat in dié hoofstuk gedek word, is die politieke en sosio-ekonomiese sienswyses oor ras in die Suid-Afrikaanse samelewing in wetgewing vasgelê ter uitvoering van 'n beleid wat oor tyd breedweg as segregasie, apartheid en afsonderlike ontwikkeling bekend gestaan het. Apartheid is vanaf 1948 deur die Nasionale Party (NP) by wyse van wetgewing sistematies geïmplementeer. Die regte, assosiasies en bewegings van die swart meerderheid is gekanaliseer in afsonderlike gebiede en die wit mense se minderheidsbewind is in stand gehou. In die wetgewing is allesomvattend teen swart mense gediskrimineer. Hulle het stemreg gehad, maar die kwalifikasies daarvoor het die oorweldigende meerderheid van hulle gediskwalifiseer. Volledige stemreg is wel met verdrag in afsonderlike etnies-gebaseerde tuislande uitgeoefen, maar dit was nie aanvaarbaar vir die groot swart massa wat ooreenkomstig die Afrika-model een meerderheidsregering voorgestaan het nie. Die stelsel van afsonderlikheid is regoor die samelewing afgedwing en het nie net bepaal hoe en waar mense gewerk het nie, maar ook hul woonplek en sosiale bedrywighede.

Dié hoofstuk vorm 'n paradoksale eenheid met die uitkoms en gevolge wat in hoofstukke 2 tot 5 beskryf is. Daarin val die klem op die ideologiese oriëntering van en identifikasie met die Afrikaner se etniese mobilisasie en nasionalisme - die Sanlamhof-leefwêreld en die begrippe Sanlammers en Sanlamgees. Dit versinnebeeld 'n afskynsel van wat in die breë Suid-Afrikaanse samelewing aan die gebeur was met die doel om 'n spesifieke sosiale orde of rassedifferensiasie te handhaaf.

7.1 Van 'n bruin bestuurder in 1918 tot 'n etniese swart nuweling in 1993

In Sanlam se stigtingsjaar, voor die latere felle toepassing van rassewetgewing, het 'n bruin man die amp van bestuurder in die maatskappy beklee. Altesame 75 jaar later, in 1993, toe die land onherroeplik onderweg was na 'n swart meerderheidsregering, het 'n etniese swart man vir die eerste keer saam met wit nuwelinge op 'n foto in die personeelblad verskyn. Hoe het swart mense se pad by die maatskappy tussen dié twee datums verloop in die lig van rasseseiding? Die 80 swart mense in diens in 1954 – die eerste jaar dat inligting oor hul getalle gemeld is – het tot 693 in 1991 toegeneem.¹¹ In dié byna vier dekades het statutêre rasseseiding bestaan en moes Sanlam soos alle

¹⁰ Eades, *The end of apartheid in South Africa*, 8; DT Goldberg, *Racist Culture – Philosophy and the Politics of meaning* (Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1993), 70-74; EH Brookes, *Apartheid – a documentary study in modern South Africa* (London: Routledge & Kegan Paul, 1968), xv-xvii; R Miles, *Racism* (London: Routledge, 1989), 10; Lapping, *Apartheid – a History*, 15-29,52; BM Magubane, *The Making of a Racist State: British Imperialism and the Union of South Africa, 1875- 1910* (Trenton, New Jersey: Africa World Press, 1996); LE Neame, *The History of Apartheid – The Story of the Colour War in South Africa* (London: Pall Mall Press, 1962), 13-15,18,40-43; R Ormond, *The Apartheid Handbook* (Middlesex, UK: Penquin Books, 1986), 13.

¹¹ SA, 4/10, Personeeladministrasie: K5, "Memorandum aan die Raad". In die tydperk tot 1991 het bruin mense verreweg die meerderheid van Sanlam se swart personeelkorps uitgemaak as gevolg van die ligging van die maatskappy se Hoofkantoor in die Wes-Kaap – 'n gebied waar bruin mense die meerderheid in die swart bevolking was.

ander besighede en organisasies dit toepas. Hoe het die swart amptenare die rassewette en –gevoel ervaar? Hoe is rassesekeiding in Sanlam weerspieël? Hoe is veranderinge daaromtrent in die maatskappy beleef? Die manifestasie van rassesekeiding en hoe dit oor tyd verander het, word vanuit 'n historiese perspektief beskryf en verklaar, met inagneming van die breë konteks van hoe ras in die tydperk op politieke en sosio-ekonomiese vlak in die Suid-Afrikaanse samelewing geopenbaar is. Die fokus val in dié hoofstuk in besonder op die bruin bevolkingsgroep,¹² wat in die tydperk onder bespreking die oorweldigende meerderheid van die swart mense op Hoofkantoor uitgemaak het.

Die teoretiese basis van hierdie hoofstuk is die siening van Schein dat die proses van kultuurvorming in 'n mate dieselfde is as die groeivormingsproses.¹³ Hy voer in dié verband aan dat die essensie van groeidentiteit – die gedeelde patroon ten opsigte van insig, oortuiging, gevoel en waardes wat gegrond is op ervaring en gewone aanleer – lei tot die patroon van gedeelde aannames oftewel groeikultuur. Groeigroei en kultuurvestiging het dus baie in gemeen en albei is die gevolg van leierskapsbedrywighede en gedeelde ervaring. Organisasiekultuur is deurdringend van aard en omvat uiteindelik alles waarvoor 'n organisasie besorg is, byvoorbeeld die eksterne omgewing. Ten opsigte van leierskap is dit dus nodig om dié eksterne konteks te verstaan en dat verwag word dat leiers daarvolgens sal optree. Die kwessies of probleme met eksterne aanpassing spesifiseer die oorlewingsiklus waarvoor enige organisasie moet beskik ten opsigte van sy veranderende omgewing. Schein se siening ten opsigte van die rol van leierskap en ervaring dien as die basis waarvolgens rasseverhoudings in Sanlam ontleed word. Cox¹⁴ se standpunt dat diskriminasie verwys na gedragsvooroordele weens groeidentiteit en Kenny et al.¹⁵ se siening dat die uitvoering van sosiale en politieke veranderings in 'n organisasie afhang van hoe die organisasie die konteks verstaan, ondersteun Schein se opvatting.

Lojale “gekleurde Afrikaners” help met Sanlam se vestiging

Tydens Sanlam se stigting het bruin mense meer as 15 persent van die totale kieserskorps in Kaapland uitgemaak, maar hulle kon nie tot die parlement verkies word nie. Hulle stem was 'n belangrike faktor in verskeie kiesafdelings en sommige het die NP ondersteun. Die NP-leier en latere Eerste Minister, JBM Hertzog, het in dié jaar verklaar dat bruin mense dieselfde politieke en

¹² DP Botha, “Die Kleurlinge en ons Kleurlingbeleid” (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys: Instituut vir die Bevordering van Calvinisme, 1977), 1-13; C Cilliers, *For Whites Only* (South Africa: ABC Press, 2008), 122-129; SP Cilliers, *The Coloureds of South Africa, A Factual Survey* (Cape Town: Banier Publications, 1963), 14-22; I Mandaza, *Race, Colour and Class in Southern Africa* (Harare: Sapes Books, 1997), 59-124; AJ Venter, *Coloured, A Profile of Two Million South Africans* (Cape Town: Human & Rousseau, 1974), 1-12.

¹³ EH Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 85,87-88.

¹⁴ T Cox, *Cultural Diversity in Organizations – Theory, Research & Practice* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994), 64.

¹⁵ K Kenny et al., *Understanding Identity & Organizations* (London: Sage, 2011), 40-79.

ekonomiese regte as wit mense moet hê. Hy het gemeen dat bruin mense op grond van hul lewensbeskouing by wit mense tuishoort. Aangesien swart mense nie in die twee noordelike provinsies stemreg gehad het nie - Hertzog wou dié stemreg aanvanklik na die noorde uitbrei, maar dié gedagte is nie positief ontvang nie - spreek dit vanself dat 'n groter mate van rasse-toegeneentheid in die Kaap geheers het. Dit word toegeskryf aan onder meer die ideologiese skeiding tussen die Kaapse liberalisme, soos deur die Britse invloed vergestalt, en die Afrikaners van die noorde se konserwatisme, gegrond op onder meer hul voortdurende stryd om in 'n vyandige wêreld te oorleef.¹⁶

Bruin mense was sedert Sanlam se stigtingsjaar in die maatskappy se diens. Die eerste vermelding van ras kom reeds voor in die Dagbestuur se derde vergadering op 12 Julie 1918 toe verwys is na 'n voorstel van "Dantu" vir die organisering van die "bruin seksie".¹⁷ Die persoon waarna hier verwys is, is Christian Mattio Dantu,¹⁸ die maatskappy se eerste bruin bestuurder. Die seksie wat vermeld word, was deel van die Industriële Afdeling, een van twee afsonderlike afdelings – die ander afdeling was die Gewone Afdeling – waarmee Sanlam se besigheid volgens die maatskappy se Akte van Oprigting van 8 Junie 1918 bedryf moes word.¹⁹ Terwyl die Gewone Afdeling hom toegelê het op die bemerking van lewenspolisse van £100 en meer aan wit kliënte was die bruin seksie in die Industriële Afdeling (daar was beplan om later ook 'n wit seksie in dié afdeling van stapel te stuur) toegespits op die verkoop van polisse aan bruin dag- en weekloonwerkers. Dantu se aanstelling as superintendent is op 29 Julie 1918 in 'n verslag vermeld.²⁰

Die amptenare van Dantu se seksie was bruin mense - hy het op 6 Junie 1919 na sy personeel as die "Coloured Staff"²¹ verwys. Alfred MacDowall, algemene bestuurder, het in 'n verslag op 19 Junie 1919 bevestig dat die Industriële Afdeling 'n gesegregeerde afdeling was met net bruin amptenare – 'n

¹⁶ Eades, *The end of apartheid in South Africa*, 4-5; JH le Roux e.a., *Generaal JBM Hertzog – Sy strewe en stryd*, Volume I (Johannesburg: Perskor, 1987), 346-434; O Pirow, *James Barry Munnik Hertzog* (Kaapstad: Howard Timmins, g.d), 192-201; Scher, "Naoorlogse rasseverhoudings, 1902-1948", 266-267; CM van den Heever, *Generaal JBM Hertzog* (Johannesburg: AP Boekhandel, 1944), 541-542; Venter, *Coloured, A Profile of Two Million South Africans*, 512.

¹⁷ SA, 5/3/15/2, Abie du Plessis & navorsing: "Die verlore man van Sanlam / Sanlam se geïgnoreerde geskiedenis / Sanlam se eerste Bruin bestuurder"; SA, SDBN, 12/07/1918.

¹⁸ Baie min is oor die persoonlike omstandighede van Dantu bekend. Hy is 'n nakomeling van Peter Daniel Dantu, 'n Duitse skeepstimmerman wat in 1732 vanaf Maagdeburg na die Kaap gekom het. Hier is hy getroud met Elizabeth Kleeving. Vier geslagte later is Moses James Johannes Dantu met Magdalena Johanna Hendriks getroud en hulle het drie seuns gehad, onder wie Christian Mattio. Hy is tussen 1866 en 1873 gebore en was dus tussen 45 en 52 jaar oud toe hy hom by Sanlam aangesluit het. Dantu was tot Mei 1922 in African Homes Trust se diens. Dit is nie bekend wat daarna van hom geword het of wanneer hy oorlede is nie - SA, 5/3/15/2, Abie du Plessis & navorsing: "Die verlore man van Sanlam / Sanlam se geïgnoreerde geskiedenis / Sanlam se eerste Bruin bestuurder". Geen foto van Dantu is opgespoor nie.

¹⁹ SA, 6/1/1/1, Manuskripte WJB: Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Akte van Oprigting en Statute.

²⁰ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: Verslag aan Direksie (29/07/1918).

²¹ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Du Pr – F, "Feenstra Jan P".

"separate coloured section".²² Dit is twee maande later op 26 Augustus 1919 deur Dantu in 'n brief beaam toe hy na homself as die hoof van die "Coloured Industrial branch"²³ verwys het.

Met die voorafgaande bevestiging van rassese segregasie in werksverband, is ondersoek ingestel na die mate waarin die maatskappy die bruin mense as amptenare aanvaar het. Is hulle op gelyke voet met hul wit kollegas behandel ondanks segregasie? Aangesien net inligting oor Dantu bestaan en geen besonderhede oor enige ander bruin amptenare van daardie tyd beskikbaar is nie, is die gegewens oor Dantu nagegaan om die voorafgaande vraag te beantwoord. Sewe aanwysers is in dié verband ontleed. Die eerste aanwyser is die wyse waarop te werk gegaan is om Dantu as 'n amptenaar te werf. Reeds voor Sanlam se stigting is op 25 April 1918 in Santam se Dagbestuursnotule verwys na 'n besluit om hom vir die Industriële Afdeling van die Lewensmaatskappy (die latere Sanlam) te werf. Op 7 Mei is vermeld dat 'n telegram en brief aangaande Dantu moes oorstaan tot die volgende vergadering. Twee weke later is genotuleer dat die sekretaris 'n afspraak met Dantu gemaak het tydens sy besoek die volgende maand aan Johannesburg en dat hy daarvoor verslag sou doen.

Dit blyk dat dié gesprek met Dantu waarskynlik nie plaasgevind het nie, want reeds aan die einde van Mei is genotuleer dat 'n aanbod aan hom gemaak is vir sy aanstelling vanaf 1 Julie, maar dat hy nog nie geantwoord het nie. Daar is toe besluit om hom te telegrafeer om van sy besluit te verneem. Vroeg in Junie is vermeld dat Dantu in 'n brief gedateer 28 Mei die aanstelling aanvaar het.²⁴ Die volgende verwysing na Dantu is op 12 Julie, maar dié keer in die Dagbestuursnotule van Sanlam. Dit lui dat Dantu op 1 Julie vir Sanlam begin werk het. Uit die voorafgaande blyk dit dus dat alles moontlik gedoen is om Dantu as amptenaar vir die maatskappy te werf. Een van die redes waarom dit vir Sanlam belangrik was om sy diens te verkry, was omdat opgeleide bruin werkers baie skaars was.²⁵

Die tweede aanwyser is die rol wat Dantu as bestuurder in die maatskappy gespeel het. Hy was minstens 14 maande lank die alleenhoof van die Industriële Afdeling terwyl daar nog nie 'n wit seksie was nie. Dít blyk ten eerste uit die Direksienotule²⁶ van einde Julie 1919 waar die toekoms van die afdeling bespreek is. Daar is voorgestel dat die afdeling soos dié van African Homes Trust wit mense moes aanstel om met wit kliënte te werk. Dit word gemeld dat dit wenslik sou wees dat die Sanlam-

²² SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: Verslag MacDowall – Dagbestuur (19/06/1919).

²³ Ibid., Brief Dantu – algemene bestuurder, "Establishment of European section" (26/08/1919).

²⁴ SA, SDBN, 12/07/1918, 25/04/1918, 07/05/1918, 20/05/1918, 29/05/1918, 03/06/1918; SA, Santam Notuleboek no. 1.

²⁵ 'n Rede hiervoor was die verswakkende posisie van bruin werkers aan die Kaap, onder meer omdat vakbonde hul toegang tot ambagte belemmer het – H Giliomee, "Afrikanernasionalisme 1902-1924", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 285-286.

²⁶ SA, SDN, 28/07/1919.

afdeling in só 'n geval 'n wit persoon as hoof moes hê. Dit beteken dat Dantu in daardie stadium as die hoof van die afdeling beskou is.

Dantu se mening oor die aanstelling van 'n wit hoofsuperintendent is vervat in 'n brief²⁷ op 26 Augustus 1919 aan die algemene bestuurder. Daarin sê hy dat so 'n werksplan uitstekende gevolge kan hê solank die wit seksie se werk nie bots met dié van sy bruin seksie nie en dat daar 'n duidelike verstandhouding is dat hulle hulle net op wit besigheid toelê. Die volgende dag is die besluit bekragtig om die wit persoon aan te stel en dat Dantu onder hom sou werk.²⁸ Voorts is gemeld dat Dantu gewillig was om onder 'n wit hoof te werk.

Ten opsigte van Dantu as alleenhoof is daar nêrens egter 'n aanduiding dat so 'n wit hoof en wit personelede ooit aangestel is nie en dit kan dus nie bepaal word wanneer indien ooit Dantu se tydperk as alleenhoof geëindig het nie. Wat wel blyk uit 'n brief²⁹ van Dantu op 9 September 1919 aan Feenstra is dat hy steeds namens die Industriële Afdeling geskryf het. Hy het die brief onderteken as "Chief Superintendent" van die afdeling – hy is dus intussen van superintendent tot hoofsuperintendent bevorder.

Byna twee maande later was die situasie nog onveranderd, want die saak met betrekking tot die "Blanke seksie van die Industriële Afdeling" is na die Direksie verwys.³⁰ Die volgende verwysing na die kwessie was aan die begin van 1920 toe genotuleer³¹ is dat Harry van Dam as lewensbestuurder van die "Transvaal Tak, Gewone en Industriële (blanke seksie)" aangestel is. Dit is die eerste vermelding dat 'n wit seksie wel gestig is. Wat die Industriële Afdeling op Hoofkantoor betref, was Dantu waarskynlik teen middel Mei 1920 nog die alleenhoof daarvan. Dit blyk uit 'n spesiale vergadering³² van die Dagbestuur, want dit word gemeld dat 'n rapport van die algemene bestuurder en 'n memo van Dantu ten opsigte van die Industriële Afdeling bespreek is. Dantu se memo is aanvaar en daar is besluit om met die afdeling soos dit in daardie stadium daar uitgesien het, voort te gaan tot 30 September.³³ Teen middel Augustus is Dantu se titel as "Industriële Superintendent" genotuleer.³⁴ Dit is weer eens nie bekend of hy toe steeds die alleenhoof van die afdeling was nie.

²⁷ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: Brief Dantu – algemene bestuurder, "Establishment of European section" (26/08/1919).

²⁸ SA, SDN, 27/08/1919.

²⁹ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: Brief Dantu – Feenstra (09/09/1919).

³⁰ SA, SDN, 29/10/1919.

³¹ SA, SDBN, 09/01/1920.

³² Ibid., 19/05/1920.

³³ SA, 5/3/15/2, Abie du Plessis & navorsing: "Die verlore man van Sanlam / Sanlam se geïgnoreerde geskiedenis / Sanlam se eerste Bruin bestuurder".

³⁴ SA, SDBN, 13/08/1920.

Uit die voorafgaande blyk dit dat die maatskappy Dantu se rol as bestuurder hoog geag het. 'n Teken van sy hoogaangeskrewendheid is dat die maatskappy sy mening gevra het oor 'n saak wat hom regstreeks geraak het – sy leierskap van sy afdeling. Die feit dat hy hieroor sy mening kon lug, dui daarop dat die maatskappy nie sonder sy kennisname en goedkeuring 'n besluit op hom wou afdwing nie. Verdere tekens van die maatskappy se vertroue in en tevredenheid met hom is dat hy minstens 14 maande lank as die alleenhoof in die Industriële Afdeling opgetree het en dat hy in dié tydperk bevorder is wat sy titel betref.

Die derde aanwyser is die vergoeding wat Dantu ontvang het. Sy aanstelsalaris van £35 per maand was aansienlik hoër as die £20 van Tinie Louw, 'n gewese wiskunde-onderwyser met 'n meestersgraad.³⁵ Hoewel dit nie bekend is wat Dantu se kwalifikasies en ervaring was nie, dui sy hoër salaris daarop dat daar nie ten opsigte van vergoeding teen hom gediskrimineer is omdat hy 'n bruin mens was nie. Die vierde aanwyser is die maatskappy se ingesteldheid jeens Dantu se personeel. In dié verband word verwys na 'n brief³⁶ van hom aan die Dagbestuur waarin hy salarisverhogings vir sy personeel versoek. Die lys van die amptenare is in die Dagbestuursnotule aangeteken (Illustrasie 7.1A). Die feit dat die bruin mense se name in die notule vermeld word, dui daarop dat daar erkentlikheid in die maatskappy vir hulle was – dit het nooit in daardie tydperk gebeur dat 'n naamlys van 'n wit afdeling in die notules opgeneem is nie.

Die vyfde aanwyser het betrekking op Dantu en sy personeel se houding jeens die maatskappy. Drie dokumente werp lig hierop. Die eerste is 'n notuleverwysing in Mei 1919³⁷ na 'n brief van Dantu waarin die Industriële Afdeling die algemene bestuurder en direkteure nooi na 'n geselligheid (Illustrasie 7.1B) en dat die uitnodiging met dank aanvaar is. Hoewel die geselligheid waarskynlik 'n werksfunksie was en bywoning daarvan verwag is, is dit 'n aanduiding dat veelrassige samesyn in daardie stadium onder Sanlam-amptenare voorgekom het. Sulke samesyn sou in die daaropvolgende dekades met die instelling van segregasie- en apartheidswetgewing ondenkbaar gewees het. Die tweede dokument is Dantu se brief van 9 September 1919³⁸ aan Feenstra waarin hy onder meer verwys na die harmonie en goeie gesindheid tussen die afdelings. Hy vermeld ook sosiale interaksie, want hy bedank Feenstra vir die koek wat hy ontvang het en belowe om dié beleefdheid te beantwoord as hulle die verkoop van hul eerste miljoen polisse bereik.

³⁵ SA, 5/3/15/2, Abie du Plessis & navorsing: "Die verlore man van Sanlam / Sanlam se geïgnoreerde geskiedenis / Sanlam se eerste Bruin bestuurder".

³⁶ SA, SDBN, 29/12/1919.

³⁷ Ibid., 29/05/1919.

³⁸ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: Brief Dantu – Feenstra (09/09/1919).

Die derde dokument is 'n versierde oorkonde wat Dantu en sewentien kollegas in 1920 aan die waarnemende besturende direkteur, CR Louw, oorhandig het³⁹ (Illustrasie 7.1C). Hulle noem hulself "gekleurde Afrikaners" in die diens van Sanlam en wens Louw sterkte toe met sy werk. In die boodskap – geskryf in die Kaapse Afrikaans van daardie tyd – verseker die amptenare Louw dat hulle hulle bes sal doen met die werk wat aan hulle toevertrou is. Hulle verwys na die harmonie en eensgesindheid wat tussen hulle en Louw bestaan.⁴⁰ Die feit dat die bruin mense die boodskap in Kaapse Afrikaans – Dantu het volgens beskikbare dokumente net in Engels gekommunikeer – opgestel het, dui op welwillendheid van die afdeling se personeel jeens die senior wit amptenare.

Die sesde aanwyser is gegrond op Sanlam se besluit teen einde November 1920⁴¹ om die Industriële Afdeling na African Homes Trust oor te dra. Twee waarskynlike faktore kon 'n rol in dié besluit gespeel het. Die eerste faktor was ekonomies van aard omdat die afdeling nie baie goed gevaar het nie. Dit het nie op 'n stewige voet begin nie aangesien verliese tydens die griep epidemie van 1918 gely is. Daarna het die afdeling gesukkel om op dreef te kom. Die verval van polisse het die afdeling ook erg geknou – in een week in Julie 1919 is byvoorbeeld 496 polisse uitgereik terwyl 533 verval het.⁴² Volgens Marais was dié afdeling 'n "abnormale las" en 'n "baie groot remskoen" vir Sanlam.⁴³ Die besluit om die afdeling na African Homes Trust oor te dra, was waarskynlik omdat laasgenoemde meer ervaring met industriële versekering gehad het.

Die tweede faktor was die veranderende rassiesiening. Dit word geïllustreer met die Industriële Afdeling se geselligheid in 1919 waar wit en bruin saam verkeer het en 'n klagte van JL Venter, waarskynlik 'n kliënt, net 'n jaar later oor die gebruik van "kleurlinge" in die Industriële Afdeling.⁴⁴ Uitsprake soos dié van Venter kon waarskynlik daartoe gelei het dat die afdeling in dieselfde jaar uit Hoofkantoor verskuif is. Dié afdeling was nog tot Mei 1920 saam met die Gewone Afdeling in

³⁹ Die dokument is in 2013 deur CR Louw se kleinseun, Ds Eugene Louw, aan die Sanlam Argief oorhandig. Geen datum verskyn daarop nie. Die oorspronklike oorhandiging het waarskynlik in die tweede helfte van 1920 plaasgevind, aangesien CR Louw vanaf Junie waarnemende besturende direkteur was en die Industriële Afdeling einde Desember na African Homes Trust oorgeplaas is.

⁴⁰ Die feit dat die dokument in Afrikaans opgestel is, is 'n weerspieëling van die positiewe gesindheid van sommige "gekleurde Afrikaners" in daardie jare jeens die hoofsaaklik Afrikaanse, wit Nasionale Party. Aan die ander kant was daar egter ook hewige teenkating. Dit word geïllustreer deur die Kaapse bruin leier Abdullah Abdurahman van die African Political Organisation wat na Afrikaans as "barbarous Cape Dutch" verwys het. Die uitspraak van die skrywer CJ Langenhoven in 1914 dat Afrikaans 'n "witmanstaal" was, was waarskynlik ook nog vars in die geheue - Giliomee, "Afrikanernasionalisme 1902-1924", 283,287.

⁴¹ SA, SDN, 24/11/1920.

⁴² SA, 5/3/15/2, Abie du Plessis & navorsing: "Die verlore man van Sanlam / Sanlam se geïgnoreerde geskiedenis / Sanlam se eerste Bruin bestuurder".

⁴³ HS Marais, *Sanlam-Gedenkboek - Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946* (Maatskappypublikasie, g.d.), iii:i:3.

⁴⁴ SA, SDBN, 13/08/1920.

dieselfde gebou, Burgstraat 10, gehuisves. Dit word gestaaf met 'n brief⁴⁵ op 8 Januarie 1920 van Dantu aan die algemene bestuurder waarin hy sy adres verstrek as "Industrial Department, 10 Burg Street". Hul nuwe werksplek is in Mei 1920 as die Clouts-gebou op die hoek van Plein- en Darlingstraat beskryf.⁴⁶ Dit word nêrens bevestig dat ras 'n rol in die verskuiwing gespeel het nie. Die verskuiwing kon waarskynlik ook plaasgevind het in afwagting van die oordra van die afdeling na African Homes Trust 'n paar maande later. Die laaste genotuleerde verwysing⁴⁷ na die hoofsuperintendent en personeel van die afdeling was op 24 Desember 1920.⁴⁸

Die sewende aanwyser is die wyse waarop die maatskappy van die afdeling afskeid geneem het. Twee gebeurtenisse werp lig hierop. Die eerste was in November 1920 toe die Direksie versoek het dat die belange van die personeel van die afdeling sover moontlik beskerm moes word ná hul verskuiwing na African Homes Trust.⁴⁹ Die tweede was in Desember toe die Dagbestuur besluit het om 'n bonus van £50 aan hulle toe te ken⁵⁰ – waarskynlik as 'n afskeidsgeskenk. Daar is dus met erkentlikheid en sorgsaamheid van die afdeling afskeid geneem. Die afdeling het op 1 Januarie 1921 deel van African Homes Trust geword.⁵¹

Uit die voorafgaande bespreking van die Industriële Afdeling is dit duidelik dat die bruin amptenare van dié afdeling apart van wit personeellede gewerk het. Desnieteenstaande dié organisatoriese skeiding was daar toegeneentheid tussen die bestuur en die bruin amptenare. Die notulering van die bruin amptenare se name en die uitnodiging na die geselligheid getuig hiervan. Dié anomalie van rasseskeiding aan die een kant en welwillendheid aan die ander kant was grootliks op die sakebeginsel van vraag en aanbod gegrond. Vergelyk in dié verband die dringendheid waarmee die maatskappy die dienste van Dantu wou verkry het, dat die maatskappy laasgenoemde se mening van waarde geag het en dat sy salaris hoër was as dié van 'n wit amptenaar in min of meer dieselfde pos. Dantu het oor kennis ten opsigte van industriële versekering beskik en daarom het hy so 'n vertrouensposisie in die maatskappy bekleed. Hy was klaarblyklik ook 'n invloedryke persoon in die bruin gemeenskap. Dantu was gesog – hy kon dus baie vir die maatskappy beteken het. Die

⁴⁵ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: Brief Dantu – algemene bestuurder en sekretaris, "Reorganisation of Branch Offices" (08/01/1920).

⁴⁶ SA, SDBN, 14/05/1920. Dit was nie die laaste keer dat die maatskappy bruin amptenare uit die hoofgebou verskuif het nie. 'n Halfeeu later, aan die begin van die sewentigerjare, is van die bruin amptenare van die Hoofkantoor in Bellville na die bruin woonbuurt Bellville-Suid verskuif, soos later beskryf word.

⁴⁷ SA, SDBN, 24/12/1920.

⁴⁸ Ná die oorplasing van die Industriële Afdeling na African Homes Trust word daar net twee keer in die notules na Dantu verwys. Dit was op 20 Oktober 1921 toe sy versoek vir 'n lening oorweeg is en die laaste keer op 16 Julie 1924 toe besluit is om £8:10 tot sy reiskoste na Johannesburg by te dra – SA, SDBN, 18/02/1921, 20/10/1921, 16/07/1924; SA, Santam Notuleboek No. 1.

⁴⁹ SA, SDN, 24/11/1920.

⁵⁰ SA, SDBN, 24/12/1920.

⁵¹ SA, SDN, 22/12/1920.

sakebeginsel het ook gegeld by die goedkeuring van die bruin personeel se salarisverhogings. Die bruin amptenare was so belangrik vir die maatskappy dat daar nie bekostig kon word om die verhogingsversoek te weier nie.

Dantu en sy personeel het die veranderende politieke siening jeens ras intens ervaar. Ten eerste is hulle blootgestel aan die welwillendheid wat aan die einde van die tweede dekade van die 20ste eeu aan die Kaap tussen wit en bruin bestaan het. Veelrassige samesyn en –interaksie het onder Sanlam-amptenare voorgekom - iets wat in die dekades daarna as gevolg van rasse-wetgewing en -opvattinge onmoontlik sou wees. Die verwysing van die bruin amptenare na hulself as “gekleurde Afrikaners” kan moontlik beskou word as ondersteunend van Hertzog se standpunt oor bruin stemreg. Die oënskynlike klagte oor die aanwesigheid van bruin amptenare in Sanlam was ’n teken van die toenemende omarming van rassese segregasie in Suid-Afrika aan die begin van die twintigerjare en die aanloop tot die segregasiewetgewing vroeg in dié dekade. Dit is in ooreenstemming met die toenemende druk op Hertzog se standpunt oor bruin mense deur die opvattinge van die republikeinse noorde wat daarteen gekant was.⁵²

Dantu se rol in die vestiging van Sanlam word nie gemeld in navorsing wat oor die maatskappy gedoen is nie omdat die navorsers en skrywers hulle toegelê het op Sanlam as ’n wit Afrikaanse maatskappy. Aangesien inligting oor Dantu beskikbaar was, is die negering van sy rol in hul navorsing toe te skryf aan die politieke en sosiale oorweging van die tyd – Sanlam is deur Afrikaners tot stand gebring om Afrikaners te dien. Marais⁵³ voer byvoorbeeld in 1946 aan dat die bruin amptenare van die Industriële Afdeling op rassegrondslag van die res van die maatskappy geskei was omdat die algemene beleid was om aan nie-wittes die geleentheid te bied om hul eie sake op hul eie gebied uit te bou en te ontwikkel. Dit is ’n politieke verduideliking uit die veertigerjare toe die gevoel vir strenger rassessekering baie sterk was. In Koen se tesis word byvoorbeeld net twee sinne aan Dantu gewy. Scannell meld nie Dantu in sy halfeeufeesboek oor Sanlam in 1968 nie.⁵⁴ Meer resent meld Halleen wel dat Dantu die eerste swart persoon was wat ’n senior bestuurspos by Sanlam bekleed het.⁵⁵ In

⁵² Eades, *The end of apartheid in South Africa*, 4-5; Le Roux e.a., *Generaal JBM Hertzog – Sy strewe en stryd*, 346-434; Pirow, *James Barry Munnik Hertzog*, 192-201; Scher, “Naoorlogse rasseverhoudings, 1902-1948”, 266,267; Van den Heever, *Generaal JBM Hertzog*, 541-542; Venter, *Coloured, A Profile of Two Million South Africans*, 512.

⁵³ Marais, *Sanlam-Gedenkboek - Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946*, iii:i:2.

⁵⁴ WPG Koen, “Sanlam tussen twee wêreldoorloë: Sy stigting, groei en stryd om ’n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner 1918-1939” (PhD-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika, 1986), 80; JP Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1968).

⁵⁵ S Halleen, “From Life insurance to Financial Services: A Historical analysis of Sanlam’s Client Base, 1918-2004” (PhD thesis, University Stellenbosch, 2013), 113.

hierdie navorsing is bevind dat Dantu 'n hoogaangeskrewe amptenaar was en inderdaad beskou kan word as 'n onbesonge of vergete pionier van Sanlam.⁵⁶

Vyftigerjare: kollig van apartheid val fel op bruin werkers

In die meer as drie dekades vanaf die Industriële Afdeling se verskuiwing na African Homes Trust einde 1920 en Sanlam se verhuising in 1953 na Bellville is dit opvallend dat geen inligting oor die maatskappy se swart amptenare in dokumentasie bestaan nie - min indien enige swart mense is waarskynlik in dié tyd aangestel. Die rede hiervoor is ten eerste omdat weinig indien enige tradisioneel swart hande-arbeidersposte soos dié van tuiniers en skoonmakers by die Sanlam-gebou aan Waalstraat in die middestad van Kaapstad beskikbaar was. Tweedens was die getal swart mense in diens so gering dat hulle waarskynlik as negeerbaar geag is. Ten derde het die pas van statutêr-gereguleerde rassese segregasie sistematies toegeneem.

Die Stadsgebieden-wet, Nr. 21, 1923, het die grondslag vir woonbuurtsegregasie gevorm – dit het wit mense se alleenreg op verblyf in dorpe verseker en bepaal dat swart mense net tydelik in blanke stedelike gebiede woonagtig was om werk te verrig. Die Wet op Nywerheidsversoening, Nr. 11, 1924, het swart mense uitgesluit van erkende vakbonde en sekere kategorieë werk vir geskoolde wit mense gereserveer. Die Minimumloonwet, Nr. 27, 1925, het hoër lone vir ongeskoolde wit arbeid verseker en die Kleurslagboomwysigingswet, Nr. 25, 1926, het die uitreiking van bevoegdheidsertifikate op 'n rassegrondslag bepaal. Die Ontugwet, Nr. 5, 1927, het seksuele omgang tussen wit en swart mense verbied. Die geregistreerde swart kiesers is ingevolge die Wet op Naturelverteenwoordiging, Nr. 16, 1936, op 'n afsonderlike kieserslys geplaas en hulle kon drie wit verteenwoordigers tot die parlement verkies.⁵⁷

Dié segregasiewetgewing is in die volgende twee dekades verder gevoer na die NP se bewindsaanvaarding in 1948. Die Wet op Verbod op Gemengde Huwelike, Nr. 55, 1949, is ingestel en die Ontugwet, Nr. 5, 1927, is in 1950 gewysig om alle swart mense in te sluit. Die Bevolkingsregistrasiewet, Nr. 30, 1950, is dieselfde jaar aanvaar waarvolgens Suid-Afrikaners op grond van ras geklassifiseer is. Ingevolge die Groepsgebiedewet, Nr. 41, 1950, van dieselfde jaar is afsonderlike woongebiede vir verskillende rasse verpligtend gemaak. Die Wet op die Aanwysing van

⁵⁶ Buiten Dantu se stigtingsrol, strek daar ook 'n geskiedkundige lyn van hom tot by die begin van swart bemagtiging meer as sewe dekades later. African Homes Trust, sy laaste werkgewer, was naamlik in 1993 as Metropolitan Life betrokke by die eerste groot bemagtigingstransaksie met New Africa Investments Limited – SA, 7/1/1/1, Homes Trust Deel 1 & 2: Metpol/Metropolitan/Nail, Koerantknipsels. Vergelyk ook R Adams, "Die ver-Suid-Afrikanisering van die Suid-Afrikaanse ekonomie: 'n Studie van SANLAM (1918-1980)", (MA-verhandeling, Universiteit Stellenbosch, 2011), 40-41,82,120.

⁵⁷ Brookes, *Apartheid – a documentary study in modern South Africa*, 179-186; Hamilton et al., *Beyond Racism - Race and inequality in Brazil, South Africa, and the United States*, 36; Lapping, *Apartheid – a History*, 69; Neame, *The History of Apartheid – The Story of the Colour War in South Africa*, 85; Scher, "Naoorlogse rasseverhoudings, 1902-1948", 265,267-268.

Aparte Geriewe, Nr. 49, 1953, (die sogenaamde "klein apartheid"⁵⁸) het bepaal dat openbare geriewe soos strande en vervoer apart deur verskillende rasse gebruik moes word. Met die Wet op Bantoe-onderwys, Nr. 47, 1953, is staatsbeheer oor alle swart onderwys gevestig en die Wysigingswet op Nywerheidsversoening, Nr. 28, 1956, het dit onder meer ten doel gehad om vakbonde op grond van ras te skei. In dieselfde jaar is bepaal dat alle dorpe en stede instromingsbeheer teen swart mense moes toepas. Bruin mense is in 1956 op 'n aparte kieserslys geplaas en kon vier wit parlementêre verteenwoordigers kies.⁵⁹

Sanlam het in 1953, te midde van die aanvaarding van wetgewing om rasseskeiding stelselmatig te implementeer, na Bellville verhuis. Terwyl die wetgewing in Kaapstad nie veel invloed op die maatskappy uitgeoefen het omdat daar waarskynlik min of geen swart mense in diens was nie, het dit toe 'n rol begin speel. Dit is omdat die situasie in Bellville ingrypend anders as in Kaapstad was – skoonmakers en bodes was nodig om 'n diens in die groter gebou te lewer asook hande-arbeiders om die omliggende terrein in stand te hou. Swart mense is inderdaad aangestel, want in 1954, net 'n jaar ná die trek na Bellville, was daar sowat tagtig "nie-blankes" in diens. In dié jaar was die swart werkers ná al die jare van negering opeens sterk in die kollig. Dié nuwe belangstelling was egter nie in hul belang nie – dit was inderdaad 'n opdrag van die Direksie aan die hoofbestuurder, AD Wassenaar, om vas te stel of dit moontlik is om van hulle ontslae te raak en deur wit mense te vervang.⁶⁰ Hoewel dit nie gemeld word nie, kan die ondersoek beskou word as 'n reaksie op die regering se sistematiese toepassing van rasseskeiding sedert 1948.

In sy bevinding het Wassenaar aangedui watter soort werk die swart mense in daardie stadium by die maatskappy gedoen het. Hulle was onder meer dokumentliasseerders in die "Brandkamer" ('n groot vertrek wat as 'n dokumentkluis gedien het) (11 in totaal), bodes (6), teebediendes (9), skoonmakers (19), kafeteria-bediendes (5) en terreinwerkers (ongeveer 30). Die swart mense was dus almal aan die onderpunt van die maatskappy se personeelhiërgie – niemand van hulle het in daardie stadium gewone kantoorwerk gedoen nie. Volgens Wassenaar kon wittes beswaarlik vir laasgenoemde drie poste in aanmerking kom. Dit is 'n aanduiding dat dit nie fatsoenlik of respekabel was vir wit mense om daardie tipe werk te verrig nie – dit was werk vir swart mense.⁶¹ Oor teebediendes het Wassenaar

⁵⁸ "Klein apartheid" verwys na segregasiemaatreëls by openbare plekke, byvoorbeeld aparte strande.

⁵⁹ Brookes, *Apartheid – a documentary study in modern South Africa*, 19-26,87-90; Lapping, *Apartheid – a History*, 105; Neame, *The History of Apartheid – The Story of the Colour War in South Africa*, 54-55,85,89-90,131; N Worden, *The Making of Modern South Africa: Conquest, Segregation and Apartheid* (Oxford: Blackwell Publishing, 2000), 109.

⁶⁰ SA, 4/10, Personeeladministrasie: K5: "Kantoorrekords".

⁶¹ Baie arm wittes was onwillig om sekere vorme van ongeskoolde arbeid te verrig omdat dit as "kafferwerk" geëtiketteer was - EJ Bottomley, *Armbblankes* (Kaapstad: Tafelberg, 2012), 37. Vergelyk ook *Beeld*, 08/05/1992, "Breek af die taal se eie Berlynse Muur! 'Maak Afrikaans 'n raslose merker van menslike identiteit"; *Beeld*, 23/11/2009, "Verhaal van Angola-Boere uit vergetelheid ontruk"; *Die Burger*, 30/12/2014, "Wat is 'politiek korrek?'".

opgemerk dat dit nog altyd die gebruik was om swart mense daarvoor aan te wend. Dit het aangedui dat dié tipe werk oor jare as werk vir swart mense bekend begin staan het. Dit sou dus nie deug om wit vroue as teedames te laat werk nie.

Die Brandkamer-poste en dié van die bodes was volgens Wassenaar die enigste waar die swart mense moontlik deur wit mense vervang kon word. Sy standpunt dat dít egter beswaarlik kon gebeur het, ontbloom weer eens die voorafgaande rassistiese sienings oor wit mense in sekere poste. Hy het naamlik aangevoer dat swart mense as Brandkamerpersoneel en bodes in die algemeen goeie werk verrig het. Diegene in die Brandkamer was die "beter tipe bruin seun". Hierteenoor is ondervind dat die maatskappy in die verlede slegs die "swakker tipe wit seun" kon kry om dié werk te doen. Dit sou prakties nie moontlik wees om terug te val op wit seuns vir die werk nie. Die invloed van die rassegevoel en -wetgewing van die tyd⁶² word bevestig in Wassenaar se antwoord op die moontlikheid om wit meisies in die Brandkamer aan te wend. Dit sou onprakties wees aangesien die Brandkamer-personeel en die bruin bodes noodwendig met mekaar in aanraking kom. Dit is dus duidelik dat vermenging van wit Afrikaner-meisies en bruin seuns as ongerade beskou is. Ten opsigte van vergoeding is aangevoer dat die "kleurling seuns" se lone baie laer was as dié van wit werkers. Die afleiding is dat bruin werkers 'n laer salaris kon ontvang omdat hulle nie dieselfde lewenstandaard moes handhaaf wat by wit mense gepas het nie.⁶³

Wassenaar het aanbeveel dat dit baie moeilik uitvoerbaar sou wees om terug te skakel na wit arbeid vir die vermelde poste. Sy siening is aanvaar, want die Direksie het in reaksie daarop besluit om voort te gaan met die gebruik van "nie-blanke arbeid" vir die betrokke poste.⁶⁴ Die afleiding is dat ekonomiese en sosiale realiteite dus oor ideologiese oorwegings geseëvier het – die versoek om van bruin mense ontslae te raak kon nie realiseer nie omdat wit mense die bruin mense se poste nie meer as respektabel beskou het nie. Wassenaar kan dus beskou word as die hoofamptenaar wat in die middelvyftigs daarin geslaag het om bruin mense as amptenare te behou, ondanks die Direksie se oënskynlike teenkanting. Hierdie voorbeeld dien as aanduiding van die pragmatisme van rassieskeiding wanneer ekonomiese oorwegings ter sprake gekom het – die bruin mense was van belang om die voortgang van die maatskappy-administrasie te verseker.⁶⁵

⁶² AN Pelzer (Red.), *Verwoerd aan die woord – Toesprake 1948-1962* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1963), 2,6. Vergelyk ook i.v.m. kantoorapartheid *Die Burger*, 18/07/2015, "n Vreemde reis met 'n stram begin – Die Burger 1915-2015"; *Rapport*, 26/07/2015, "Naspers word 100: 'Ons is jammer, SA' – maatskappy vier suksesse met trots, en erken foute in nederigheid".

⁶³ In 1972 het wit amptenare in die versekeringsbedryf gemiddeld R299 per maand verdien teenoor die bruin mense se R105 - Venter, *Coloured, A Profile of Two Million South Africans*, 463. Vergelyk ook ML Edelstein, "What Do The Coloureds Think?" (Johannesburg: Labour and Community Consultants, 1974), 90-129.

⁶⁴ SA, SDN, 17/11/1954.

⁶⁵ C Alden, *Apartheid's Last Stand, The Rise and Fall of the South African Security State* (London: Macmillan Press, 1996), 28; *Die Burger*, 18/11/1989, "Versigtig nou, sodat een kwetsing nie vir 'n ander verruil word"; *Die Burger*, 15/11/1990, "Sonder oogklappe na die nuwe SA".

Die aanvaarding van die Wet op die Aanwysing van Aparte Geriewe die vorige jaar het 'n regstreekse uitwerking op Sanlam gehad. Aangesien Wassenaar aanbeveel het dat die bruin werkers behou word, het die Direksie hom versoek om toe te sien dat apartheid veral gedurende die etensuur by Hoofkantoor gehandhaaf word. Wassenaar het hierop gemeld dat die maatskappy nie 'n gerieflike plek het waar die bruin werkers hul vrye tyd kon deurbring nie en het gevra dat die maatskappy alles moontlik moes doen om sodanige ruimte beskikbaar te stel. Die bruin mense is dus toegelaat om verder by Hoofkantoor te werk – solank hulle dit afsonderlik van hul wit kollegas gedoen het.

Vier jaar later het ekonomiese omstandighede die maatskappy genoop om die maatskaplike realiteite van apartheid in oënskou te neem. Dit blyk uit 'n memorandum⁶⁶ in Augustus 1958 aan die Direksie oor die beplande grootskaalse uitbreiding van Sanlam se besigheid onder die bruin gemeenskap. Die dokument bied 'n insig in hoe die neerslag van apartheid besigheid belemmer het. Daar is aangevoer dat aandag gegee moes word aan die behandeling wat bruin mense ontvang as hulle Sanlam-kantore besoek. Dié mense is glad nie hoflik ontvang nie en dít sou moes verander indien die maatskappy op groot skaal met hulle besigheid wou doen. Al is apartheid by Sanlam se toonbanke toegepas, sou amptenare nogtans gereed moes wees om bruin mense baie hoflik te behandel. Hulle sou enige vooroordeel in dié verband oorboord moes gooi. Dit was 'n duidelike boodskap aan amptenare dat besigheid belangriker as hul rassevoorkeure was en dat die maatskappy se sukses voorrang bo hul ideologiese sienings geniet het. Ekonomiese werklikhede het dus in 'n mate die uitwerking van apartheid se neerslag versag – hoewel dit nog nougeset in die kantore toegepas is.

Sestigerjare: Hoofkantoor kry “Kafeteria vir Kleurlinge” en hulle vier halfeeupees apart

Die sestigerjare in Suid-Afrika is in 1959 ingelui met die aanvaarding van Eerste Minister HF Verwoerd se konsep van selfregerende swart tuislande in Suid-Afrika waarvolgens wit en swart afsonderlik sou ontwikkel. In 1960 het die polisie 69 swart mense doodgeskiet wat in Sharpeville naby Johannesburg teen die paswette betoog het. Dit het swart verset dwarsoor die land laat toeneem. Dié gebeure het ook sommige Afrikanerleiers laat twyfel oor die beleid van apartheid. Verwoerd het egter onverbiddelik by die beleid gestaan en Republiekwording in 1961 is gesien as die vereniging van wit mense. Die gebeure in Sharpeville het gelei tot streng maatreëls om die regeringsbeleid in stand te hou - in 1963 is aanhouding sonder verhoor ingestel en die volgende jaar is beheer oor swart instroming na stedelike gebiede met wetgewing aangaande swart arbeid verstewig. Die relatiewe ekonomiese stabiliteit en sterk staatsoptrede het daartoe gelei dat opposisie nie op dreef kon kom nie.⁶⁷ Bruin mense is onder meer op vergoedingsgebied deur diskriminasie geraak – 'n wit klerk het

⁶⁶ SA, 5/2/4/2, Geskiedkundige memo's en briewe: “Memorandum aan die Raad insake Nie-blanke Besigheid”.

⁶⁷ Eades, *The end of apartheid in South Africa*, 15-17; Hamilton et al., *Beyond Racism - Race and inequality in Brazil, South Africa, and the United States*, 35; MacDonald, *Why Race Matters in South Africa*, 67; Worden, *The Making of Modern South Africa: Conquest, Segregation and Apartheid*, x,122-129.

aan die begin van die sestigerjare R1 185 per jaar verdien teenoor 'n bruin klerk se R572.⁶⁸ In die Kaapse Skiereiland is tienduiseende bruin mense aan die ontwrigting van gedwonge verhuising blootgestel – veral in die middel sestigerjare uit Distrik Ses in Kaapstad.⁶⁹

Ondanks die poging van die Direksie die vorige dekade om van die bruin werkers ontslae te raak, het hul getal geleidelik tot 110⁷⁰ in 1965 toegeneem. Meer bruin mense was dus nodig vir die maatskappy se voortbestaan. Die sestigerjare by die maatskappy is ingelui met die eerste verskyning van foto's van bruin amptenare van Hoofkantoor in die personeelblad. Die eerste foto in Augustus 1961 was dié van Leonard Meyer (Illustrasie 7.2A) wat in Elsiesrivier verongeluk het.⁷¹ Dit was waarskynlik 'n poging om erkenning te gee aan bruin mense se diens aan die maatskappy.

Verwoerd se onversetlikheid oor apartheid is op verskeie wyses in Sanlam weerspieël. In die middel sestigerjare is daar byvoorbeeld heelwat berigte wat uiteensit watter tipe werk bruin mense by Hoofkantoor doen. Daar is foto's by die berigte van 'n bruin werker besig met sy taak as tuinier (Illustrasie 7.2E), bruin motorbestuurders wat amptenare moes vervoer (Illustrasie 7.2F) en 'n bruin nagwag (Illustrasie 7.2G).⁷² Dié berigte en foto's het weer eens aangedui dat die bruin mense sekere tipe werke aan die onderpunt van die Sanlam-hiërargie gedoen het – in ooreenstemming met die regering se siening van werksreservering.

'n Verdere voorbeeld is 'n berig⁷³ in die personeelblad oor gewelddadige rassisme waarin verwys word na 'n voorval in die Kaap waar 'n bruin man in 'n bus gereserveer vir wit mense geklim het. Die kondukteur het die man by die deur uitgeskop tot op die sypaadjie. Die berig lui dat sulke voorvalle ten alle koste vermy moes word omdat dit rasseverhoudinge kon laat ontbrand het soos vet in die vuur. Buiten dat dié berig weer eens die ambivalensie van die tyd weerspieël – aan die een kant is 'n voorbeeld genoem van statutêre rassediskriminasie wat die norm was en aan die ander kant is

⁶⁸ E Batson, "A contribution to the study of of urban coloured poverty", *Race Relations*, 9:1, 1-11,17; Cilliers, *The Coloureds of South Africa, A Factual Survey*, 48-49; WH Hutt, "Wage-fixation and the coloured people", *Race Relations*, 9:1, 12-18.

⁶⁹ M Adhikari (Ed.), *Burdened by race: Coloured identities in Southern Africa* (Cape Town: UCT Press, 2009), viii-xxi; C Beyers, "Identity and forced displacement: community and colouredness in District Six", in *Burdened by race: Coloured identities in Southern Africa*, 79; H Trotter, "Trauma and memory: the impact of apartheid-era forced removals and coloured identity in Cape Town", in *Burdened by race: Coloured identities in Southern Africa*, 49-78; Venter, *Coloured, A Profile of Two Million South Africans*, 56-72.

⁷⁰ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/08/1965, 4-5.

⁷¹ Ibid., 01/08/1961, 21.

⁷² Ibid., 01/03/1964, 9, 01/11/1965, 12-13; SA, *Die Fakkkel*, 01/07/1967, 8.

⁷³ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/09/1965, 9,21.

personeellede tot beter rasseverhoudinge aangespoor – is dit ook in ooreenstemming met Verwoerd se standpunt dat kru rassistiese uitsprake onaanvaarbaar in NP-geledere was.⁷⁴

Die talle berigte en foto's in die personeelblad bied 'n insig oor sosiale segregasie in die maatskappy. 'n Voorbeeld is 'n berig in 1962 oor die opening van "Sanlam se Kafeteria vir Kleurlinge"⁷⁵ (Illustrasie 7.3). Wit en bruin het vir dieselfde maatskappy gewerk, maar kon nie saam eet nie – tog is na bruin mense omgesien deur 'n eie eetplek te skep. Nog so 'n berig is die een op 11 Februarie 1963⁷⁶ waarin amptenare in kennis gestel is dat alle wit binnepersoneellede daarop geregtig is om die Sanlam-wapen en Sportklubwapen te besit. Dit was nie vir bruin amptenare beskore nie. Ondanks die sistematiese rassieskeiding, het daar tog in dieselfde jaar 'n foto in die personeelblad verskyn van 'n wit vrou by twee bruin mense⁷⁷ (Illustrasie 7.4A). Dit wys die teenstellendheid van die rassiesiening – aan die een kant mag bruin mense nie die Sanlam-kentekens besit het nie, maar aan die ander kant is in die personeelblad gewys dat wit en bruin saamwerk.

Nog 'n voorbeeld van segregasie op kantoor in die sestigerjare is die gesondheidsaksie in 1964 waartydens "Hoofkantoor-personeellede" en "kleurlingpersoneellede"⁷⁸ op verskillende dae teen pokke geënt is. In Julie 1966 is 'n advertensie ten opsigte van 'n "Blanke Nagwag"⁷⁹ in die personeelblad geplaas. Die advertensie lui dat die wit nagwagdiens by Hoofkantoor-uitgebrei gaan word met die oog op beter sekuriteit. Bruin mense was dus in daardie stadium nog nie as geskik beskou om behoorlik as nagwagte op te tree nie. In dieselfde jaar het egter 'n foto in die personeelblad verskyn waar amptenare oor die kleurgrens heen fisiek kontak deur middel van 'n handdruk maak⁸⁰ (Illustrasie 7.4B). Die kontras in die rassiesiening word weer eens geïllustreer – bruin mense word nie met die maatskappy se sekuriteit vertrou nie, maar hulle word gelukkigwens as hulle op ander gebiede presteer.

Laasgenoemde word geïllustreer met 'n onderskrif⁸¹ waarin verwys word na 'n bruin werker wat 'n goue horlosie vir 25 jaar se getroue diens by 'n buitekantoor ontvang het. Aan die een kant is daar

⁷⁴ H Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie* (Kaapstad: Tafelberg, 2004), 471; Pelzer (Red.), *Verwoerd aan die woord – Toesprake 1948-1962*, 554-555.

⁷⁵ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/11/1962, 20-21. Die kafeteria is op 20 September 1962 geopen.

⁷⁶ SA, 4/20/1: 360.

⁷⁷ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/06/1963, 4.

⁷⁸ SA, *Vir U Inligting*, 26/03/1964, 176.

⁷⁹ Ibid., 22/07/1966, 189.

⁸⁰ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/09/1966, 30.

⁸¹ Ibid., 01/01/1965, 12-13.

dus nie onderskeid getref tussen wit en swart wat langdienstoekenings betref nie, maar aan die ander kant is dieselfde lojale bruin werkers soos alle ander bruin mense oor dieselfde kam geskeer ten opsigte van diskriminasie jeens hulle. Dit word geïllustreer met 'n berig in die personeelnuusbrieff in 1968 dat personeellede ook hul fietse apart by die werk geparkeer het. Wit amptenare moes hul fietse in die staanders aan die suidekant van Hoofkantoor agter die melksalon laat en bruin amptenare hulle s'n in die binneplaas van die "Kleurling-kafeteria"⁸² (Illustrasie 7.5A).

In 1968 is Sanlam se bruin personeel nie toegelaat om saam met hul wit kollegas die maatskappy se 50ste verjaardag te vier nie. Die inligting hieroor is vervat in 'n berig in Mei 1968 onder die opskrif "Fees-etes vir nie-blanke personeel"⁸³ wat lui dat dié werkers ook deel was van die feesviering. Hul fees is egter op 'n ander dag as dié van die wit personeel gehou. By die berig is 'n foto van twee bruin kafeteriapersoneellede wat die maatskappy bedank vir wat vir die bruin personeel gedoen word. Die berig gee dus aan die een kant voor dat die bruin mense ook dankbaar was oor die mylpaal in die maatskappy se geskiedenis. Aan die ander kant is die bruin mense se bydrae in daardie stadium van so 'n aard geag dat die maatskappy dit tog goedgevind het om hulle ook te betrek – hoewel hulle apart feesgevier het. Die voorafgaande illustreer weer die ambivalensie ten opsigte van die rassiesiening op kantoor: in die praktyk was hulle afsonderlik, maar in die teorie gelyk. Sanlam het in die voorafgaande binne die wette van die land opgetree. Die maatskappy het al sy personeellede betrek en die landswette het sosiale skeiding vereis.

Paternalisme as 'n deel van die regering se voogdyskapsiening jeens bruin mense⁸⁴ het in Sanlam neerslag gevind. 'n Voorbeeld is 'n berig⁸⁵ in 1965 wat lui dat 'n pensioenfonds nog nie vir Sanlam se bruin werkers bestaan nie weens onder meer hul geweldige omset. Die stadium is nog nie bereik waar 'n pensioenfonds vir bruin mense gestig kon word ooreenkomstig die beginsels en voorwaardes van die fonds vir wit mense nie.

Wat siekteverlof betref, het bruin mense 14 dae per jaar met volle salaris ontvang. Hulle is vaderlik vermaan dat hulle nie moes dink hulle móés die 14 dae neem en dus kort-kort van die werk af wegbly, selfs al was hulle nie siek nie. Diegene kon nie bystand van die maatskappy verwag het wanneer hulle al hul siekteverlof gebruik het en dan werklik siek word nie. Oor loonverhogings is aangevoer dat dit nie sal help om bruin mense hoër lone te betaal indien hulle nie self sou probeer om hul lewenswyse te verbeter nie, weer eens gegrond op 'n paternalistiese siening.⁸⁶

⁸² SA, *Vir U Inligting*, 28/03/1968, 71.

⁸³ SA, *Die Fakkel*, 01/05/1968, 10-11.

⁸⁴ Giliomee, *Die Afrikaners, 'n Biografie*, 423; G Kotzé, *Sport en politiek* (Pretoria: Makro, 1978), 35; Pelzer (Red.), *Verwoerd aan die woord – Toesprake 1948-1962*, 224-225.

⁸⁵ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/08/1965, 4-5.

⁸⁶ Ibid.

Sewentigerjare: ekonomiese realiteite lui nuwe era in

Ondanks die verklaring deur die Verenigde Nasies van apartheid as 'n misdaad teen die mensdom in 1973 het die Suid-Afrikaanse regering in dié dekade gestalte gegee aan die beleid van afsonderlike ontwikkeling met die verskaffing van volledige onafhanklikheid aan die swart tuislande Transkei (1976), Bophutatswana (1977) en Venda (1979). Swart mense het hul Suid-Afrikaanse burgerskap verloor en die burgerskap van hul eie tuislande of onafhanklike state verkry. Terwyl die tuislande onafhanklik geword het, het die swart meerderheid in Suid-Afrika se buurlande, Angola, Mosambiek en Zimbabwe, aan die bewind gekom – wat 'n gewapende stryd teen Suid-Afrika 'n groter moontlikheid gemaak het.

In Junie 1976 het onluste in die swart woonbuurt Soweto naby Johannesburg ontstaan onder meer as gevolg van die gebruik van Afrikaans as onderrigmedium. Dié konflik het binne dae tot groot dele van die land uitgebrei. Die internasionale dreigement van sanksies as gevolg van die Soweto-geleide opstande was een van die redes vir die regering se hervorming van aspekte van die beleid van afsonderlike ontwikkeling. Aan dié hervorming is gestalte gegee met onder meer die voorstelle van kommissies van ondersoek, naamlik die Wiehahn- en Riekert-kommissies, oor die benutting van mannekrag en die reg tot organisasie van arbeid. Albei kommissies het omvattende transformasie aanbeveel, onder meer dat wit werksreservering geskrap en swart vakbonde gewettig word. Die regering het die meeste van die aanbevelings aanvaar.⁸⁷

Die teenstellende werklikhede van die toepassing van apartheid in Suid-Afrika in die sewentigerjare – aan die een kant die verstewiging daarvan met die instelling van tuislande en aan die ander kant die afwatering soos deur Riekert en Wiehahn aanbeveel – het ook in Sanlam afgeskyn. Die maatskappy het naamlik die wette van die land met betrekking tot rasseseiding toegepas, soos 'n Direksiebesluit⁸⁸ in 1972 oor die indiensneming van bruin werkers aantoon. Dit lui dat bruin mense optimaal binne die raamwerk van die regering se sienswyse aangewend moes word en ten tweede dat areas van wrywing tussen rassegroepe voorkom moes word.

Dit het daartoe gelei dat die mislukte plan van die vyftigerjare om van bruin werkers ontslae te raak of hulle te verminder in 1972 'n werklikheid geword het - 'n hele afdeling bruin amptenare is in dié jaar uit Hoofkantoor na 'n bruin woonbuurt verskuif. Dié skuif het sy aanloop gehad met 'n berig dat die Drukkersafdeling geleidelik ten volle deur bruin mense beman sou word. Wit mense in dié afdeling

⁸⁷ Alden, *Apartheid's Last Stand, The Rise and Fall of the South African Security State*, 83,146; MacDonald, *Why Race Matters in South Africa*, 67-68; Worden, *The Making of Modern South Africa: Conquest, Segregation and Apartheid*, 124-125,130-131,134,138,140; SR van Jaarsveld & BPS van Eck, *Kompendium van die Suid-Afrikaanse Arbeidsreg* (Johannesburg: Lex Patria, 1996), 15.

⁸⁸ SA, 5/3/15/3, Opleiding swart- en bruinmense in Sanlam: "Minutes of the board of directors of the 18th October: Annexure to item 1, Policy and goals, p.6: employment of people of colour".

sou elders as klerke herontplooï word. Die volgende jaar is berig dat sowat 60 bruin Hoofkantoor-amptenare in een van die grootste "trekke" in Sanlam se geskiedenis na die bruin woonbuurt Bellville-Suid verskuif is.⁸⁹ Dit kom dus daarop neer dat die afdeling eers van wit mense gesuiwer is voordat dit verskuif is – volledig in ooreenstemming met wetsbepalings.

In teenstelling met die skuif van die Industriële Afdeling einde 1920 na African Homes Trust toe geen gedokumenteerde rede vir die stap opgespoor kon word nie, is die redes vir die skuif meer as 'n halfeeu later pertinent aangeteken. Drie redes is verstrekk.⁹⁰ Ten eerste sou dit die ruimte-tekort by Hoofkantoor verlig. Ten tweede wou die maatskappy nie 'n groot aantal bruin werkers in 'n hoofsaaklik wit Afrikaanse gebied saamtrek nie. Derdens sou byvoorbeeld afsonderlike sportgeriewe ingerig moes word as besluit sou word om afdelings by Hoofkantoor met bruin arbeid te dupliseer – dit sou juis tot 'n groter aantal bruin mense lei.

Die ambivalensie aangaande die gevolge van apartheid word deur die voorafgaande beklemtoon. Aan die een kant wou die maatskappy in nakoming van die wet aangaande groepsgebiede en ander wetgewing hul bruin werkers uit die wit woongebied na 'n toepaslike groepsgebied verplaas. Aan die ander kant was daar ekonomiese oorwegings wat 'n rol gespeel het – die gebrek aan ruimte asook die feit dat die Drukkersafdeling se werk van 'n industriële aard moontlik beter in die Bellville-Suid-nywerheidsgebied sou inpas as by 'n dienstesektorbedryf soos Sanlam. Sanlam het dus pragmaties opgetree om beide die wette van die land te gehoorsaam en sy eie besigheidsbelange te dien.

Die volgende jaar het die maatskappy weer eens bevestig dat regeringsbeleid streng nagevolg word. Die maatskappy het naamlik onderneem om die verklaarde regeringsbeleid pertinent in aanmerking te neem by die aanstelling van bruin mense en nie in dié verband stappe te doen wat dalk as voorbeeld van politieke kritiek teen die regering beskou kon word nie.⁹¹ 'n Regeringsverklaring deur die Minister van Arbeid is aangehaal as rasionaal vir wat die maatskappy ten doel gestaan het. Dié verklaring moet beskou word in die lig van die siening van Verhoef dat daar in die sewentigerjare nie genoeg wit mense was om poste te vul nie en dat nyweraars en sakelui eenvoudig swart werkers aangestel het in poste wat vir wittes gereserveer was.⁹² Daar was ook nie genoeg wittes vir die Sanlam-poste nie en bruines is daarvoor oorweeg. Die regering het die toenemende gebruik van bruin mense in die Wes-Kaap in poste soos dié van klerk, tikster, kassier ens. nie as "ongesonde infiltrasie" beskou nie.

⁸⁹ SA, *Die Fakkel*, 26/02/1971, 3, 17/11/1972, 3.

⁹⁰ SA, 5/3/15/3, Opleiding swart- en bruinmense in Sanlam: "Memorandum aan die raad vir 15 Augustus 1973 – Gebruik en vergoeding van nie-blanke arbeid deur Sanlam".

⁹¹ Ibid.

⁹² G Verhoef, "Suid-Afrika se ekonomie in die 20ste eeu", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 476. Vergelyk ook Pelzer (Red.), *Verwoerd aan die woord – Toesprake 1948-1962*, 96-97; Venter, *Coloured, A Profile of Two Million South Africans*, 463.

Ondanks dié toeweging het die regering aan die ander kant steeds gemaan teen "wanpraktyke" soos die ontslag van 'n wit mens net om hom of haar deur 'n swart mens te vervang en die vermenging van rasse by die werk.⁹³

Dié situasie het volgens Verhoef in daardie jare daartoe gelei dat die druk op apartheid deur ekonomiese realiteite 'n breekpunt bereik het. Dit was regstreeks van toepassing op Sanlam deurdat sekere poste wat as werk vir wit mense bekend gestaan het na bruin werkers oorgedra is. Heelwat bruin mense het in 1973 in Sanlam reeds sekere klerklike take doen – poste wat voorheen as wit werk beskou is. Sanlam het aangevoer dat die arbeidsmark al vir etlike jare vereis dat die maatskappy bruin mense moet aanstel omdat wit mense in elk geval nie altyd gereedlik beskikbaar was nie.⁹⁴ Die ekonomiese realiteit ten opsigte van die nie-beskikbaarheid van wit werkers het dus die maatskappy genoop om bruin mense aan te stel. Dit was 'n voorbeeld van die pragmatisme in Sanlam se indiensnemingsbeleid.

Wit mense se siening van die fatsoenlikheid al dan nie om sekere werke te doen, was steeds deel van die sosiale realiteite van die dag. So byvoorbeeld is ponswerk as laegraadse arbeid beskou en wit vroue was al hoe meer onwillig om dit te doen. Die maatskappy het terselfdertyd daarteen gewaak om sekere poste na nie-wit arbeid te verander en dan terug te skakel na wit arbeid. Die rede is omdat die wit mense nie geneë was om weer oor te neem by bruin mense nie. Dit bevestig weer dat poste wat voorheen met wit mense gevul is en later na bruin mense oorgedra is, as minderwaardig beskou is en dus nie meer respektabel vir wit mense was om te beklee nie.⁹⁵

Die vernouing in die loongaping in die sewentigerjare tussen wit en swart Suid-Afrikaners omdat laasgenoemdes al meer begin voldoen het aan die behoefte van geskoolde arbeid in vervaardiging⁹⁶ het tesame met die voorafvermelde ekonomiese realiteite in 1975 gelei tot die maatskappy se amptelike bekendmaking dat sy wit en bruin werkers in soortgelyke poste dieselfde salaris ontvang. In dié verband is verwys na die afdeling Multi-Data se ponswerk wat reeds die voorafgaande vier jaar afsonderlik deur bruin mense gedoen is.⁹⁷ Die pragmatisme ten opsigte van regeringsbeleid blyk duidelik uit die feit dat ten spyte van aparte afdelings gelyke salarisse vir wit en bruin in Multi-Data betaal is.

⁹³ SA, 5/3/15/3: "Memorandum aan die raad vir 15 Augustus 1973 – Gebruik en vergoeding van nie-blanke arbeid deur Sanlam".

⁹⁴ SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes.

⁹⁵ SA, 5/3/15/3: "Memorandum aan die raad vir 15 Augustus 1973 – Gebruik en vergoeding van nie-blanke arbeid deur Sanlam".

⁹⁶ Worden, *The Making of Modern South Africa: Conquest, Segregation and Apartheid*, 133.

⁹⁷ SA, P5, Inligtingstegnologie: Sanlam-persverklaring 20/05/1975; SA, *Die Fakkels*, 23/05/1975, 1.

Desondanks die deurbrake ten opsigte van meer poste en gelyke salaris vir bruin mense is rassesseiding steeds in die sewentigerjare streng toegepas ten opsigte van sosiale bedrywighede op kantoor. So byvoorbeeld het die bruin werkers in 1974 op Hoofkantoor 'n eie tak van die SA Noodhulpliga gestig, maar die nuwe tak is deur wit amptenare bestuur.⁹⁸ Bruin amptenare kon dus hul eie aparte tak stig solank dit deur hul wit kollegas gelei is. Godsdienste op kantoor is apart beoefen. Die maatskappy het in dié verband 'n keldervertrek in die gebou ingerig waar ongeveer 20 bruin mense gereeld gedurende die etenstyd vir skriflesing en gebed byeengekom het⁹⁹ (Illustrasie 7.5B). Dit was in pas met die Nederduitse Gereformeerde Kerk (NG Kerk) – die denominasie waaraan verreweg die meeste wit Sanlam-amptenare behoort het – wat in die sewentigerjare steeds apartheid as Bybels geregverdig het.¹⁰⁰

Die publikasie van foto's is gedurende die sewentigerjare deur die regering én Sanlam gebruik om gesindhede oor rasseverskille te verander. Baie wenkbroue is byvoorbeeld gelig toe 'n foto van Premier BJ Vorster in 1971 verskyn het waar hy op 'n staatsbanket tussen twee swart vroue sit – terwyl die gesprek in Afrikanergeleedere nog aan die gang was oor die kwessie of swart mense met die hand gegroet kon word. Die volgende jaar het die swart tuislandleier Mangosuthu Buthelezi op 'n persbanket met 'n wit vrou gedans. Dit is op die hoogste vlak ondersoek.¹⁰¹ In Sanlam was die plasing van twee foto's op die voorblad van die personeelblad aan die einde van die sewentigerjare 'n duidelike bewys van hoe die rassiesiening in die lig van die voorafgaande verwysings na ekonomiese realiteite verander het. Die eerste foto in 1977¹⁰² is van bruin kursusgangers saam met hul wit kursusleier. Die kursusgangers word as "baanbrekers" bestempel wat die eerste Sanlam-kursus vir bruin mense bywoon (Illustrasie 7.6A). Bruin mense is dus in daardie stadium apart ontwikkel. Twee jaar later het dié siening blykbaar verander, want toe het 'n foto¹⁰³ verskyn van wit en bruin amptenare wat saam 'n kursus bywoon (Illustrasie 7.6B). Die feit dat die twee foto's prominent op die voorblad geplaas is, is 'n aanduiding dat die maatskappy die personeel deeglik oor dié omvattende verandering wou inlig. Nog 'n foto¹⁰⁴ in 1979 is van die maatskappy se eerste bruin amptenaar op Hoofkantoor wat sy horlosie vir 25 jaar diens ontvang het (Illustrasie 7.6C). Die afleiding is dat die maatskappy prominent wou aantoon hoe lojaal sy bruin werkers was.

⁹⁸ SA, *Die Fakkels*, 05/04/1974, 4, 31/01/1975, 4.

⁹⁹ *Ibid.*, 07/12/1979, 2.

¹⁰⁰ Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 510.

¹⁰¹ *Ibid.*, 502.

¹⁰² SA, *Die Fakkels*, 22/07/1977, 1.

¹⁰³ *Ibid.*, 06/04/1979, 1.

¹⁰⁴ *Ibid.*, 12/04/1979, 2.

Foto's dui ook aan hoe daar aan die einde van die sewentigerjare oor rasgrense heen sosiaal verkeer is, byvoorbeeld saam om die braaivleisvuur (Illustrasie 7.6D). In dieselfde tyd is 'n foto geplaas van wit en swart mense wat saam tee drink (Illustrasie 7.6E) – waarskynlik die eerste regstreekse verwysing na sosiale vermenging oor die kleurgrens heen sedert die geselligheid saam met die Industriële Sektor ses dekades gelede.

Aan die einde van die sewentigerjare het 'n etniese swart man, William Nkwalose (Illustrasie 7.2B), onbewustelik 'n nuwe era in die maatskappy ingelui. Hy was in daardie stadium die enigste etniese swart man in Sanlam se diens by Hoofkantoor.¹⁰⁵ Minder as vier dekades later sou swart mense die meerderheid werkers op Hoofkantoor wees met etniese swart mense soos Nkwalose wat 'n groot deel van hulle sou uitmaak.

Tagtigerjare: Clara Snyders en Chris Adonis maak deurbrake

Die apartheidsbeleid het in die tagtigerjare begin ineenstort weens onder meer die geweld wat in die land geheers en die ekonomiese sanksies wat hul tol geëis het. Die tydperk is gekenmerk deur hewige protes teen die staat en die gewelddadige onderdrukking daarvan in baie gevalle. Teen die middel van dié dekade was die land vir alle praktiese doeleindes in 'n burgeroorlog gewikkel met die weermagoptrede in swart woongebiede. Teen die tweede helfte van die dekade is sekere toegewings ten opsigte van klein apartheid gemaak, byvoorbeeld beperkte toegang net vir wit mense tot hotelle, teaters ens. was nie meer verpligtend nie. Instromingsbeheer is afgeskaf. In Afrikaner-geledere het gebeurtenisse daarop gedui dat hulle hulle vir 'n nuwe bedeling gereed maak. So byvoorbeeld het die NG Kerk in 1986 sy deure vir almal oopgestel. Die regering het in 1987 'n mandaat ontvang om 'n beleid te ontwikkel wat op gelyke regte vir almal gegrond was en sowat 80 Afrikaners het in dieselfde jaar met 'n afvaardiging van die African National Congress (ANC) in Senegal vergader. 'n Deel van die Afrikanerbevolking, die "andersdenkendes", het hul verset teen apartheid openlik getoon.¹⁰⁶

Desnieteenstaande die aanbeveling van die Wiehahn-kommissie in 1979 dat afsonderlike geriewe in kantore afgeskaf moes word,¹⁰⁷ was die kwessie van saam tee drink tussen wit en bruin amptenare by Sanlam die volgende jaar steeds 'n baie sensitiewe saak – in so 'n mate dat die senior bestuur

¹⁰⁵ Ibid., 19/10/1979, 2.

¹⁰⁶ Giliomee, *Die Afrikaners, 'n Biografie*, 576,583-584; H Kitshoff, "Andersdenkende verset: Afrikaner kulturele standpunt teen apartheid en Afrikaner kontak met die ANC in die 1980's" (MA-verhandeling, Universiteit Stellenbosch, 2003), iii,118; MacDonald, *Why Race Matters in South Africa*, 2; SJ Terreblanche, *Verdeelde land* (Kaapstad: Tafelberg, 2014), 17-28; Tickin, *The Politics of Race: Discrimination in South Africa*, 64; Worden, *The Making of Modern South Africa: Conquest, Segregation and Apartheid*, 137,140. Vergelyk ook in verband met die NG Kerk: CFB Naudé, *My land van hoop – die lewe van Beyers Naudé* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1995), 61-73; W Esterhuyse, *Afskeid van Apartheid* (Kaapstad: Tafelberg, 1979), 92-99.

¹⁰⁷ Van Jaarsveld, *Kompendium van die Suid-Afrikaanse Arbeidsreg*, 15.

gereken het dat sosiale kontak in die werkplek probleme oplewer. In 'n verslag¹⁰⁸ oor dié netelige situasie is bepaal dat bruin klerke wat saam met wit amptenare werk, saam met hulle kon tee drink. Voorts is in ooreenstemming met die Wiehahn-aanbevelings aangevoer dat geriewe soos die kafeteria en toilette op Hoofkantoor nie langer op grond van kleur geskei moes word nie. Die maatskappy se senior bestuur het toe inderdaad die volgende jaar besluit om aparte eetgeriewe op Hoofkantoor af te skaf.¹⁰⁹ Die terugskuif van die Drukkersafdeling, bestaande uit bruin mans, vanaf Bellville-Suid na Hoofkantoor het ook 'n rol hierin gespeel. Die skuif was gegrond op ekonomiese realiteite, want die vergroting van die Hoofkantoor het nuwe ruimte vir die afdeling geskep. Voorts sou die Ponspoel, bestaande uit bruin vroue, ook teruggeskuif word. So het die Drukkersafdeling, wat 'n dekade gelede as gevolg van onder meer wetlike segregasie weggeskuif is, met sy terugskuif bygedra om kantoorapartheid af te breek.

Die personeel is egter nie dadelik oor die besluit oor die oopstelling van eetgeriewe ingelig nie omdat dit as baie netelig beskou is. Die Sanlam-bestuur het gereken dat 'n onverwagse amptelike aankondiging daarvoor weerstand sou wek. Daarom is besluit dat geleidelike stappe gedoen moes word om gedeelde geriewe vir die personeel aanvaarbaar te maak. Lynbestuurslede is gevra om hul middelvlakbestuurslede in te lig. Daarna sou die bruin amptenare in kennis gestel word. Die aanvaarbaarheid van die voorafgenoemde is verskeie kere by die wit bestuurslede getoets. Hulle het gereken dat die deel van eet- en toiletgeriewe gangbaar is, maar dat hulle nie vir totale integrasie op sport- en sosiale gebied kans gesien het nie. Steun vir rasse-afsondering was dus nog sterk gevestig onder wit Sanlam-amptenare aan die begin van die tagtigerjare. Dít is 'n afskynsel van onder meer die stigting van die Konserwatiewe Party (KP) in 1982 wat teen die afskaffing van afsonderlike ontwikkeling gekant was. Dié stigting is beskou as 'n volskaalse skeuring in Afrikanergeleedere en heelparty wit Sanlam-amptenare het die KP ondersteun.¹¹⁰ Daarby is bevind dat die meerderheid Afrikaners in 1984 nog die apartheidstelsel goedgekeur het.¹¹¹

Die kontrasterende neerslag van apartheid in die tagtigerjare word met berigte en foto's in die personeelblad geïllustreer. Aan die een kant is diskriminasie steeds toegepas, byvoorbeeld by die 25-Klub-saamtrekke wat in 1985 nog as aparte geleentheid vir wit en bruin amptenare aangebied is¹¹² (Illustrasies 7.7A & B). Bruin amptenare het dus erkenning vir lang diens ontvang, is as lede van die

¹⁰⁸ SA, 5/3/15/3, Opleiding swart- en bruinmense in Sanlam: "Nie-blanke personeel" (12/11/1980).

¹⁰⁹ Ibid., "Nie-blanke personeel: Eetgeriewe" (09/06/1981).

¹¹⁰ Die Konserwatiewe Party se beskuldiging dat Sanlam 'n swart bevoordelingsprogram voorstaan, het die maatskappy genoop om dit in 'n prominente berig in die personeelblad te ontken – SA, *Sanlammer*, 21/01/1993, 3.

¹¹¹ D & J de Villiers, *PW* (Kaapstad: Tafelberg, 1984), 189-199; Giliomee, *Die Afrikaners, 'n Biografie*, 558,579.

¹¹² SA, *Die Fakkel*, 20/11/1981, 2. "Sanlam se Nie-blanke personeel wat aan die 25-klub behoort" het in Oktober 1982 vir die eerste keer vir 'n geselligheid byeengekom. Dit is in die Holiday Inn in Bellville gehou – SA, *Die Fakkel*, 05/11/1982, 4.

25-Klub toegelaat en het die gebruiklike horlosie ontvang, maar het dit apart gevier. 'n Voorbeeld van so 'n erkenning is dié van Clara Snyders (Illustrasie 7.2C) van Verversingsdienste wat in Oktober 1980 waarskynlik die eerste bruin vrou was wat 'n horlosie vir 25 jaar diens by die maatskappy ontvang het.¹¹³ Bruin vroue se lang diens aan die maatskappy is dus met dank waardeer.

Aan die ander kant is aangevoer dat die maatskappy evolusionêr bruin klerke in tradisioneel wit poste sou aanstel.¹¹⁴ Die mag van die demografie en ekonomiese realiteite het dus sy rol teen apartheid gespeel – wit mense het 'n al hoe kleiner persentasie van die bevolking uitgemaak. Hulle kon nie meer al die wit poste vul nie en besighede het hulle toenemend op die swart meerderheid daarvoor verlaat.¹¹⁵ 'n Voorbeeld is die bruin amptenaar Chris Adonis (Illustrasie 7.2D) van wie in Maart 1982 'n gesigfoto in die personeelblad verskyn onder die opskrif "Chris Adonis se deurbraak". Daar word egter nie in die berig vermeld wat dié deurbraak was nie. Dit was klaarblyklik geleë in die feit dat Adonis volgens die foto 'n bruin persoon is en dat hy bereik het wat nog geen ander bruin mens kon vermag het nie. Die berig lui dat hy 'n Sanlam-beurshouer was wat die graad B.Comm en nagraadse sertifikate verwerf het. Hy is op 1 Januarie 1983 as voltydse beurshouer by Interne Ouditeure aangestel.¹¹⁶

Dit is die eerste foto van 'n bruin gegradueerde amptenaar in die blad asook die eerste keer dat vermeld is dat Sanlam bruin beurshouers het. Die boodskap van dié berig was dat Sanlam ook beurse aan bruin mense verskaf en dat hulle by die maatskappy kon werk. Adonis het sedert Dantu verreweg die mees senior pos beklee wat 'n bruin mens tot in daardie stadium op Hoofkantoor beskore was. Die betekenis van Adonis se betrokkenheid by die maatskappy is dat dit die verandering in Sanlam se personeelbeleid oor tyd aandui – studievoordele is aan hom toegeken wat jare lank net vir wit mense toeganklik was en dit toon aan tot watter vlak bruin mense in daardie stadium kon vorder. Adonis kan dus beskou word as 'n baanbreker wat vir ander bruin mense aangedui het tot waar hulle kon vorder. Die verandering ten opsigte van die rassiesiening is met foto's in die personeelblad weerspieël. Dit toon onder meer 'n wit en 'n bruin kind van amptenare wat saam 'n boom plant en 'n bruin en 'n wit kind saam by 'n Sanlam-partytjie vir amptenare se kinders¹¹⁷ (Illustrasies 7.8A & B).

¹¹³ Dit was die eerste verwysing in *Die Fakkel* na so 'n gebeurtenis. Sy het byna haar hele loopbaan as kok by Huis Piet Grobler gewerk – SA, *Die Fakkel*, 24/10/1980, 2.

¹¹⁴ SA, 5/3/15/3, Opleiding swart- en bruinmense in Sanlam: "Minutes of the 16th July: The memorandum on strategy for personnel and office services was approved. It stated inter alia (p 3):".

¹¹⁵ MacDonald, *Why Race Matters in South Africa*, 73.

¹¹⁶ SA, *Die Fakkel*, 19/03/1982, 4.

¹¹⁷ Ibid., 14/09/1979, 4, 13/11/1981, 4, 16/08/1985, 3, 30/10/1986, 7, 04/12/1987, 1.

Negentigerjare: apartheidsmuur val in Hoofkantoor

Vier maande ná die val van die Berlynse Muur – 'n opspraakwekkende internasionale gebeurtenis wat onder meer die begin van die einde van kommunisme ingelui het – in November 1989, het Pres FW de Klerk¹¹⁸ 'n ewe epogmakende besluit in die Suid-Afrikaanse parlement aangekondig: die opheffing van die verbod op die ANC en ander bevrydingsbewegings. In die weke daarna is talle politieke gevangenes, onder andere Nelson Mandela, vrygelaat. In 1991 is die steunpilare van die apartheidswetgewing herroep – onder meer die Groepsgebiedewet en die Bevolkingsregstrasiewet.

Suid-Afrika is in 1992 finaal op die pad na demokrasie geplaas toe 69% van die wit kiesers in 'n referendum politieke hervorming goedgekeur het. Die wêreld het baie gunstig hierop gereageer – dit is gesien as die Afrikaners se waardige afstanddoening van hul mag. Ná onderhandelinge het Suid-Afrika se eerste volwaardige demokratiese verkiesing in April 1994 plaasgevind en het die nuwe Suid-Afrika daarna verrys met Mandela as die president.¹¹⁹

Die einde van apartheid is in die begin van die negentigerjare op verskeie wyses in Sanlam weerspieël, onder meer met die bekendmaking¹²⁰ dat die maatskappy nie meer afsonderlike woonplekke vir sy personeel voorstaan nie. Só het die verblyfsegregasie wat sedert die vyftigerjare op die maatskappy se terrein in Bellville gegeld het tot 'n einde gekom. Dit is ook weerspieël met foto's in die personeelblad. 'n Foto het byvoorbeeld verskyn van 'n jong wit vrou en jong bruin mans wat saam aan 'n kompetisie deelneem tydens 'n maatskappy-pretdag¹²¹ (Illustrasie 7.8C) – so 'n sosialisering was voorheen heeltemal ongehoord. 'n Ander foto toon 'n bruin mens wat saam 'n uitstappie vir die maatskappy se presteerders bywoon¹²² (Illustrasie 7.8D) – jare lank het net wit mense dié geleentheid meegemaak.

'n Foto¹²³ (Illustrasie 7.8E) wat die hervorming ten beste illustreer, toon jong personelede wat hulle aan die begin van 1993 by die maatskappy aangesluit het. Dié gebruik om in die eerste personeelbladuitgawe van die jaar groeppfoto's van nuwelingamptenare te plaas, het in die tagtigerjare ontstaan. Die foto van 1993 verskil egter – daar verskyn 'n etniese swart mens saam met

¹¹⁸ W de Klerk, *F.W. de Klerk, die man en sy tyd* (Kaapstad: Tafelberg & Johannesburg: Jonathan Ball, 1991), 189-193.

¹¹⁹ Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 585-586,591; Worden, *The Making of Modern South Africa: Conquest, Segregation and Apartheid*, 155,157. Vergelyk ook: R Harvey, *The Fall of Apartheid – The Inside Story from Smuts to Mbeki* (Hampshire, UK: Palgrave, 2001), 231-244.

¹²⁰ SA, *Fakkell*, 05/10/1990, 4.

¹²¹ SA, *Sanlammer*, 15/11/1991, 8.

¹²² Ibid., 19/12/1991, 3.

¹²³ Ibid., 22/01/1993, 2.

wit mense. Die swart persoon was Siphon Buthelezi saam met drie wit kollegas. Die plasing van dié foto was 'n ongeskrewe boodskap aan die personeel dat dit normaal is om ook etniese swart personelede op Hoofkantoor aan te stel. Die publikasie van die foto kan dus beskou word as die einde van die siening dat die maatskappy grootliks net wit mense aangestel het.

'n Maand voor Suid-Afrika se eerste demokratiese verkiesing in April 1994 het van die bruin personelede op Hoofkantoor hul nuutgevonde vryheid gebruik deur vir die eerste keer openlik hul misnoë met die maatskappy te kenne te gee deur te betoog. Die rede vir die onmin was hul eis dat hul vakbond deur die maatskappy erken moes word. 'n Berig hieroor met die opskrif "Werkers het reg op vrye assosiasie" het daarna op die personeelblad se voorblad verskyn.¹²⁴

Só het die driekwarteeu-lange verhouding tussen die swart (hoofsaaklik bruin) personeel en die maatskappy in die ou Suid-Afrika tot 'n einde gekom – die personelede het hul saak gestel en die maatskappy het hulle reg erken om dit te doen, ten volle in pas met die hervormingsgees wat in die land geheers het.

7.2 Sport se rol as versoener in Suid-Afrika én in Hoofkantoor

Sport is 'n integrale deel van die mensdom se bestaan en is soos musiek, teater en literatuur deel van die kultuur. Dit is 'n uitdrukking of 'n standpuntstelling deur 'n gemeenskap ten opsigte van sy belangstellings, geskiedenis en karakter. Die ekonomie, politiek, tegnologie, godsdiens, maatskaplike kwessies soos geslag of ras, geografie en gedragsnorme kan beskou word as die reëls en realiteite van sport. Sport word geag as 'n spieël waarin nasies hulself beoordeel – dít kan tussen trots en vernedering wissel.¹²⁵

In die 20ste eeu is sport internasionaal verpolitiseer en het dit in 'n bedingingsvoorwerp tussen belangegroeppe ontwikkel. Voorbeelde hiervan is die sokkermededinging wat in 1969 tot oorlog tussen Honduras en El Salvador gelei het, die moord op die Israelse Olimpiese atlete in 1972 en die boikot van die Olimpiese Spele in die tagtigerjare.¹²⁶

¹²⁴ Ibid., 31/03/1994, 1.

¹²⁵ R Levermore & A Budd, *Sport and International Relations – An Emerging Relationship* (London: Routledge, 2004), xi; DG McComb, *Sports in World History* (New York: Taylor & Francis, 2004), 4. Vergelyk ook AS Daniels, "The Study of Sport as an Element of the Culture", in JW Loy & GS Kenyon (Eds.), *Sport, Culture and Society* (London: The Macmillan Company, 1969); H Perkin, "Teaching the Nations How to Play: Sport and Society in the British Empire and Commonwealth", in JA Mangan (Ed.), *The Cultural Bond – Sport, Empire, Society* (London: Frank Cass, 1992), 211-219.

¹²⁶ PC McIntosh, "Sport is the unfailing cause of much illwill", in JD Omer-Cooper et al., *New Zealand, South Africa and sport: background papers* (Wellington: New Zealand Institute of International Affairs, 1976), 73-86; JL Olivier, "n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika" (MA-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika, 1984), 4-6,25.

Die politieke potensiaal van sport is in die verlede vir rassistiese oorwegings uitgebuit. 'n Voorbeeld is die Duitse leier Adolf Hitler wat die meerderwaardigheid van die Duitsers op sportgebied wou vertoon.¹²⁷ So ook was Suid-Afrikaanse sport jare lank aan die regering se apartheidsbeleid onderworpe. Sport – wat 'n belangrike rol in Suid-Afrikaners se lewens speel – is volgens dié beleid afsonderlik beoefen. Dit het tot groot teenkating plaaslik asook internasionaal gelei met sportboikotte, skorsings uit sportorganisasies en betogings wanneer Suid-Afrikaanse spanne wel oorsee deelgeneem het.¹²⁸ Die verslapping van sportapartheid was 'n so groot kwessie in die NP dat dit regstreeks en onregstreeks gelei het tot die wegbreek van lede en die stigting van partye wat die behoud daarvan voorgestaan het.¹²⁹

Sport kan internasionale harmonie bewerkstellig en kan aangewend word om 'n liberale moraliteit tot stand te bring in lande waar sport politiek-geïnspireerd en –toegewyd is. Dit het al internasionaal 'n versoenende rol gespeel. So byvoorbeeld het die toer van 'n Amerikaanse tafeltennisspan in 1971 in China die weg gebaan vir Pres Richard Nixon se besoek aan die land die volgende jaar.¹³⁰ Sport speel dus 'n belangrike rol in die bevordering van beter verhoudinge tussen lede van onderskeie bevolkingsgroepe. Dit vervul dus 'n sosialiseringfunksie in die samelewing.

Sport het sedert die einde van die sestigerjare - toe begin is om sportapartheid te verslap - 'n rol gespeel in die poging om rasse in Suid-Afrika te versoen. Dit is aangewend om veranderinge in die land ten opsigte van die rassiesiening te bewerkstellig.¹³¹ 'n Voorbeeld is toe die Suid-Afrikaanse Springbokke in 1995 die Wêreld-rugbybeker gewen het. Pres Mandela het gewys op die beslissende rol wat sport in die land se genesingsproses speel.¹³² Sport in Suid-Afrika is beskou as feitlik 'n

¹²⁷ Olivier, "n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika", 5.

¹²⁸ PG Anderson, "An investigation into the effect of race and politics on the development of South African sport (1970-1979)" (PhD thesis, University Stellenbosch, 1979), 132-171; C Merrett, *Sport, space and segregation – Politics and society in Pietermaritzburg* (Scottsville: University of KwaZulu-Natal Press, 2009), 179; KJ Pretorius, "Die invloed van een seisoen van sportkontak op die rassevooroordeel van blanke sportlui" (MA-verhandeling, Universiteit Stellenbosch, 1978), 99-104.

¹²⁹ Olivier, "n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika", 6-7. Vergelyk ook Kotzé, *Sport en politiek*, Inleiding; C Roberts, *No Normal sport In An Abnormal Society - Struggle For Non-Racial Sport in South Africa: From Apartheid To Sports Unity* (Cape Town: Havana Media, 2011), 66; JPJ Smit, "Die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse sportbeleid en sy politieke implikasies, 1948-1979" (MA-verhandeling, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, 1987), 87-91.

¹³⁰ M Keech & B Houlihan, "Sport and the end of apartheid", *The Round Table: The Commonwealth Journal of International Affairs*, 88:349, 109; RD Mandell, *Sport, A Cultural History* (New York: Columbia University Press, 1984), 286-287; DG McComb, *Sports in World History* (New York: Taylor & Francis, 2004), 4.

¹³¹ Olivier, "n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika", vii-viii, 70-71; GJL Scholtz & JL Olivier, "Houdings jeens nie-rassige sport en ontspanning: 1983" (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, 1985), 55-56.

¹³² A Grundlingh, "From redemption to recidivism, Rugby and change in South Africa during the 1995 World Cup and its aftermath", in C Thomas (Ed.), *Sport and Liberation in South Africa – Reflections and Suggestions* (Alice: University of Fort Hare & Pretoria Department of Sport and Recreation, 2006), 39-48; A.L Strelitz & L Steenveld, "The 1995 Rugby World Cup and the politics of nation-building in South Africa", *African Journalism Studies*, 17:2, 137-138.

spieëlbeeld van die land se dinamiek ten opsigte van spesifieke rasse- en kleurverhoudinge.¹³³ Dié afdeling word aangebied teen die agtergrond van politieke gebeure en die wisselwerking daarvan met sport en hoe dit in Sanlam neerslag gevind het. Olivier deel talle ander waarnemers se siening dat sport as 'n stimulus tot verandering in 'n samelewing kan dien.¹³⁴ Is dié siening ook van toepassing op Sanlam se Hoofkantoorpersoneel? Het die personeel dit as 'n stimulus tot verandering ervaar?

Net wit amptenare in 1956 tot Sportklub toegelaat en "ons Impalas" speel apart in die sestigerjare

Veelrassige sport het tydens die eerste twee jaar van Sanlam se bestaan in Suid-Afrika plaasgevind. In 1919 het 'n Nieu-Seelandse militêre rugbyspan met 'n Indiër en vyf Maori's in Suid-Afrika getoer. Teen 1920 is egter begin om 'n nie-amptelike kleurskeidslyn in sport te ontwikkel. Met die bewindsoorname van Hertzog in 1924 is rassesseiding verder gevoer en dit het ook sport regstreeks geraak.¹³⁵ Van die vroeëre gevolge van dié beleid was die verbod in 1928 en 1949 op Maori's as lede van die All Black-rugbyspan van Nieu-Seeland op rugbytoere in Suid-Afrika en die weiering van 'n visum aan 'n Indiër-bokser om in Suid-Afrika te kom boks.¹³⁶

Geen inligting is gevind oor sportbedrywighede waarby bruin amptenare van die maatskappy tot 1953 betrokke was nie. Ná die verhuising in dié jaar na Bellville is nuus oor die bruin amptenare se sport en ontspanning in die dokumentasie vermeld. 'n Beleidsuitspraak van die regering in 1956 oor sportapartheid het sport by Sanlam regstreeks beïnvloed. Die uitspraak het onder meer bepaal dat geen gemengde sport binne Suid-Afrika se landsgrense toegelaat sou word nie.¹³⁷ Dit het daartoe gelei dat sportsegregasie by die maatskappy amptelik op 31 Augustus 1956 gevestig is met die

¹³³ Olivier, "n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika", 8; Roberts, *No Normal sport In An Abnormal Society - Struggle For Non-Racial Sport in South Africa: From Apartheid To Sports Unity*, 6-9; Smit, "Die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse sportbeleid en sy politieke implikasies, 1948-1979", vi; RHT Thompson, "Sports apartheid: emerging conflict", in *New Zealand, South Africa and sport: background papers*, 20-27.

¹³⁴ A Grundling, *Potent Pastimes – Sport and leisure practices in modern Afrikaner history* (Pretoria: Protea, 2013), 93-127; Olivier, "n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika", 161-163; Roberts, *No Normal sport In An Abnormal Society - Struggle For Non-Racial Sport in South Africa: From Apartheid To Sports Unity*, 10-14.

¹³⁵ Scholtz & Olivier, "Houdings jeens nie-rassige sport en ontspanning: 1983", 80; PG Anderson, "An investigation into the effect of race and politics on the development of South African Sport" (PhD thesis, University Stellenbosch, 1979), 36.

¹³⁶ Kotzé, *Sport en politiek*, 46-53; Olivier, "n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika", 4-6,25; Smit, "Die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse sportbeleid en sy politieke implikasies, 1948-1979", 5,13-14,46-53; MPK Sorrenson, "Uneasy bedfellows: a survey of New Zealand's relations with South Africa", in *New Zealand, South Africa and sport: background papers*, 32-53.

¹³⁷ M Draper, *Sport and Race in South Africa* (Johannesburg: SA Institute of Race Relations, 1963), 1-3; Kotzé, *Sport en politiek*, 38-40; Olivier, "n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika", 84-85; Roberts, *No Normal sport In An Abnormal Society - Struggle For Non-Racial Sport in South Africa: From Apartheid To Sports Unity*, 32; Smit, "Die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse sportbeleid en sy politieke implikasies, 1948-1979", 17-21.

bepaling dat net wit Hoofkantoor-amptenare as lede van die Sanlam Sportklub toegelaat sou word.¹³⁸ Bruin amptenare - deur die jare uitgebeeld as geesdriftige sportdeelnemers en -ondersteuners¹³⁹ - is dus vanaf 1956 aan die gevolge van sportapartheid blootgestel met hul uitsluiting van die maatskappy se Sportklub.

Twee gebeurtenisse gegrond op die beleid van rassesekeiding in die tweede helfte van die sestigerjare het grootliks tot die latere sportboikot teen Suid-Afrika gelei. Die eerste was in 1965 toe Verwoerd geweier het dat 'n Nieu-Seelandse rugbyspan met Maori's daarin in Suid-Afrika kom toer het. Die toer is afgelas. Die tweede was oor Basil D'Oliveira, 'n Kaapse bruin man wat in die buiteland gaan krieket speel het omdat hy in Suid-Afrika nie toegelaat is om teen wit of oorsese spanne te speel nie. Hy is in 1968 gekies vir die Engelse nasionale span om in Suid-Afrika te toer, maar Vorster het verklaar dat die span nie welkom sou wees nie.¹⁴⁰

Die regering se standpunt dat die verskillende bevolkingsgroepe hul sport afsonderlik moes beoefen,¹⁴¹ het ook in Sanlam neerslag gevind. Aan die begin van dié dekade is naamlik bekend gemaak dat 'n "Kleurlingkomitee" in die lewe geroep is as die verteenwoordigende liggaam vir die bykans 200 bruin mense in diens.¹⁴² Dié "nie-blanke personeel" het aldus die personeelblad volop geleentheid gehad om aan sport en ontspanning deel te neem.¹⁴³ Die komitee het outonoom opgetree, aangesien die lede verantwoordelik was vir al die reëlings ten opsigte van die bruin mense se sport en ontspanning by Sanlamhof. Hul selfstandigheid is onderskryf deur die feit dat daar 'n president en 'n voorsitter in die komitee was. Die verwysing na die komitee se verantwoordelikhede - aktiwiteite soos domino en tafeltennis, rugby- en sokkerwedstryde, die instandhouding en aankoop van sporttoerusting en gesellighede en uitstappies - is 'n aanduiding dat Sanlam omvattende ontspanningsgeleentheid vir sy bruin personeel beskikbaar gestel het. Die maatskappy het dus in ooreenstemming met regeringsbeleid maatreëls getref sodat sy bruin personeel hul eie sport kon reël en beoefen.

Die praktiese implikasie van die regeringsbeleid dat sportmense met deelname in hul eie bevolkingsgroep tot bo kan uitstyg het neerslag gevind in aparte Suid-Afrikaanse Speles vir wit en

¹³⁸ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: "Sanlam Sport en Ontspanningsklubs 1944 – 1971", "Voorgestelde reglement van die Sanlam Sportklub".

¹³⁹ C Digby, "A focus on the extent of organised sporting activities amongst the 'coloured' people in the Cape Peninsula" (University of Cape Town: Urban Problems Research Unit, 1977), 1-6,44-45.

¹⁴⁰ Giliomee, *Die Afrikaners, 'n Biografie*, 481,501,511; Merrett, *Sport, space and segregation – Politics and society in Pietermaritzburg*, 217-239; Smit, "Die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse sportbeleid en sy politieke implikasies, 1948-1979", 73-81; FJG van der Merwe, *Sportgeskiedenis, 'n Handleiding vir Suid-Afrikaanse studente* (Stellenbosch: FJG Publikasies, 1990), 244-245.

¹⁴¹ Olivier, "'n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika", 84-85.

¹⁴² SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/11/1962, 20-21.

¹⁴³ Ibid., 01/06/1963, 40, 01/09/1966, 30.

swart in die sestigerjare.¹⁴⁴ Dit het ook in Sanlam afgeskyn, want Sam Davids, 'n bruin bode van die maatskappy het einde April 1964 as lid van die WP-fietsryspan aan die "SA Nie-Blanke Spele" in Pretoria deelgeneem. Davids het later daardie jaar tydens die Johannesburgse fees vir die "SA Kleurlingfietsryunie" teen die "SA Bantoes" deelgeneem.¹⁴⁵ Sanlam het die beleid ten volle ondersteun, want daar is geleentheid gebied vir bruin werknemers van die maatskappy om hulle in hul eie bevolkingsgroep tot op die hoogste vlak te laat geld. Die beleid is uitgebou, want Davids is in die personeelnuusblad as die Sportman van die Week bekroon (Illustrasie 7.9A) – die eerste keer dat dié eer aan 'n bruin persoon bewys is.

Paternalisme, soos vergestalt in die regering se standpunt van voogdyskap ten opsigte van die swart mense,¹⁴⁶ is in die maatskappy weerspieël in kommentaar oor die Impalas, die naam van die Sportklub vir bruin werkers. Dit is nie bekend wanneer dié klub gestig is nie, maar die naam verskyn vir die eerste keer in 1964 in die personeelblad¹⁴⁷ (Illustrasie 7.9B). Daar is byvoorbeeld ingenome na "ons Impalas" verwys toe hulle en die maatskappy se wit rugbyspan op twee verskillende dae teen Old Mutual gespeel het.¹⁴⁸ Die tevredenheid met die aparte bestaan van die Impalas word voorts geïllustreer met 'n verwysing na hulle in 'n berig as "Sanlam se Impala-rugbyspan". Twee foto's is by die berig in *Die Fakkels* geplaas¹⁴⁹ – die eerste keer dat span- en aksiefoto's van swart sportmense in dié nuusblad verskyn. Die plasing kan vertolk word as 'n aanduiding van die voldaanheid met die situasie (Illustrasies 7.9C & D). In 1969 is die lede van die Impalas se Sportklubkomitee met 'n foto¹⁵⁰ (Illustrasie 7.9E) aan die personeel bekend gestel. In pas met die regering se beleid was die maatskappy dus ingenome dat sy bruin amptenare op hul eie hul sport geniet en daarin presteer het.

¹⁴⁴ Olivier, "n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika", 85-87.

¹⁴⁵ SA, *Vir U Inligting*, 08/05/1964, 224, 21/08/1964, 316.

¹⁴⁶ Pelzer (Red.), *Verwoerd aan die woord – Toesprake 1948-1962*, 224-225; Venter, *Coloured, A Profile of Two Million South Africans*, 523.

¹⁴⁷ SA, *Vir U Inligting*, 01/05/1964, 216.

¹⁴⁸ Ibid., 28/05/1965, 150

¹⁴⁹ SA, *Die Fakkels*, 01/10/1968, 25.

¹⁵⁰ Ibid., 01/03/1969, 30.

Sportdeure gaan in sewentigerjare geleidelik oop: Sanlammers speel teen mekaar, nog nie saam nie

Vorster se aankondiging in 1967 dat die regering in 'n mate wegbeweeg van rigiede sportapartheid¹⁵¹ het 'n proses aan die gang gesit om geïntegreerde sport daar te stel. Desondanks dit is die sewentigerjare ingelui met anti-apartheidsbetogers se ontwrigting van die Suid-Afrikaanse Springbokrugbytoer in Groot Brittanje. Dit het 'n tydperk van toenemende internasionale sportafsondering vir Suid-Afrika tot gevolg gehad en verskeie amptelike Suid-Afrikaanse rugbytoere is daarna tot 1989 gekanselleer. Wit sportlui het hulle in dié tyd vir die eerste keer openlik teen sportapartheid uitgespreek toe 'n aantal senior krieketspelers van die veld gestap het. Dié teenkanting het Vorster genoop om in 1971 die konsep van veelvolkige sport bekend te stel waarvolgens sekere ope internasionale toernooie vir deelname deur alle rassegroepe oopgestel is. Dit het gelei tot verskeie sulke byeenkomste asook die toer van die Franse rugbyspan in Suid-Afrika met 'n swart man in hul geleedere. Die Aurora-krieketklub in Pietermaritzburg het begin om as 'n multi-etniese span in die wit krieketliga te speel.¹⁵²

Dié sportgebeure in Suid-Afrika het op twee uiteenlopende wyses in Sanlam weerklank gevind. Aan die een kant het die verslapping van rassesseiding daartoe gelei dat die hooffoto op die personeelblad se sportblad vir die eerste keer die sportprestasie van 'n bruin amptenaar, James Lawrence, die Impalas se Sportman van die Jaar, vertoon het¹⁵³ (Illustrasie 7.9F). Aan die ander kant is Vorster se uitspraak in 1971 dat gemengde sport onder meer op klubvlak steeds verbied word,¹⁵⁴ sterk in die personeelblad gereflekteer. Klem is daarop gelê dat die bruin mense hul sport apart beoefen – daar is byvoorbeeld na die Impalas as die klub vir “HK se Kleurlinge”¹⁵⁵ verwys. Die Impalas se afsonderlike bestaan is beklemtoon met hul eie sportdrag en wapen. Voorts is daarop gewys dat die bruin amptenare 'n afsonderlike ontspanningslokaal gehad het¹⁵⁶ en dat hulle bedrywig

¹⁵¹ Kotzé, *Sport en politiek*, 63-71; Olivier, “'n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika”, 89; BM Schoeman, *Vorster se 1000 dae* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1974), 18-32; Smit, “Die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse sportbeleid en sy politieke implikasies, 1948-1979”, 100-105.

¹⁵² K du Pisani, “BJ Vorster en afsonderlike ontwikkeling”, in *Geskiedenis van Suid-Afrika, Van Voortye tot Vandag*, 347; Giliomee, *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika*, 359; Merrett, *Sport, space and segregation – Politics and society in Pietermaritzburg*, 268-300; Olivier, “'n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika”, 92-95; Scholtz & Olivier, “Houdings jeens nie-rassige sport en ontspanning: 1983”, 93-94, 101, 104-105, 107; Van der Merwe, *Sportgeskiedenis, 'n Handleiding vir Suid-Afrikaanse studente*, 245.

¹⁵³ SA, *Die Fakkels*, 04/02/1972, 4.

¹⁵⁴ BK Murray, “How not to write cricket history: Roland Perry, Sir Donald Bradman, BJ Vorster and the cancellation of the 1971-72 Springbok cricket tour of Australia”, in *Sport and Liberation in South Africa*, 39-48; Olivier, “'n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika”, 93-94.

¹⁵⁵ SA, *Vir U Inligting*, 15/05/1970, 91.

¹⁵⁶ SA, *Die Fakkels*, 19/07/1974, 4.

was in rugby, sokker, domino's, veerpyltjies, tafeltennis en klawerjas¹⁵⁷ - weer eens 'n aanduiding van die omvang van ontspanningsbedrywighede waarmee die maatskappy die bruin personeel gehelp het om sport ooreenkomstig die regeringsbeleid te beoefen.

Die Suid-Afrikaanse minister van sport en ontspanning se verklarings in die middelsewentigs, dat die regering wegbeweeg van rassedisriminasie in sport, het daartoe gelei dat veral in 1975 verskeie deurbrake teen sportapartheid gemaak is. In dié jaar het swart mense vir die eerste keer aan die Comrades-ultramarathon deelgeneem en 'n Franse rugbytoerspan vir die eerste keer teen 'n gemengde Suid-Afrikaanse span gespeel. In 1976 het die eerste amptelike nie-rassige krieketwedstryd plaasgevind en in 1977 is nie-rassige sportklubs onregstreeks goedgekeur. In dieselfde jaar het 'n gemengde Suid-Afrikaanse sokkerspan teen die destydse Rhodesië gespeel.¹⁵⁸

Dié eksterne gebeure het 'n regstreekse invloed op Sanlam uitgeoefen deurdat 'n wit Sanlam-sportspan op 8 Oktober 1977 teen 'n eksterne nie-wit span meegeding het. Dit was 'n krieketwedstryd en is net met een sin in die personeelblad vermeld. Dit lui dat die tweede span 'n maklike oorwinning van 'n beurt en nege lopies oor die "Kleurlingspan" Newtons van Stellenbosch behaal het.¹⁵⁹ Die eerste gesamentlike sportdeelname deur wit en bruin amptenare van Sanlam het in 1979 plaasgevind – in dieselfde jaar dat die eerste veelrassige Suid-Afrikaanse Barbarian-rugbyspan in Brittanje getoer het en twee jaar voordat die eerste bruin persoon, Errol Tobias, vir die Springbokke gespeel het.¹⁶⁰ Dié deurslaggewende gebeurtenis in die maatskappy – die voorgenome deelname van die Impalas aan die maatskappy se Winterolimpiade, 'n geleentheid waar amptenare in 'n verskeidenheid van sportsoorte teen mekaar kon meeding – is so belangrik geag dat daaroor op die voorblad van die nuusblad berig is¹⁶¹ (Illustrasie 7.10A). Die berig lui dat die Impalas die uitnodiging aanvaar het om rugby- en sokkerspanne vir die Olimpiade in te skryf. Dit was die eerste uitnodiging aan bruin personelede om aan die tot op hede wit geleentheid deel te neem. Die Impalas se positiewe reaksie op die uitnodiging is prominent vermeld. Hulle was naamlik verheug daaroor dat daar ook aan hulle gedink is. Die bruin amptenare het dus die eerste kontak oor die sportkleurgrens met genoeg aanvaar nadat hulle byna 'n kwarteeu lank hul sport apart moes beoefen het.

¹⁵⁷ Ibid., 28/07/1978, 4.

¹⁵⁸ Olivier, "n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika", 89; Smit, "Die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse sportbeleid en sy politieke implikasies, 1948-1979", 129-135; Scholtz & Olivier, "Houdings jeens nie-rassige sport en ontspanning: 1983", 93-94,101,104-105,107.

¹⁵⁹ SA, *Die Fakkkel*, 08/10/1977, 4. Dit word nie gemeld dat dit die eerste wedstryd oor die kleurgrens was nie. Daar is geen verwysings voor dit na sulke wedstryde nie.

¹⁶⁰ *Rapport*, 19/12/1999, "Sacos was groot rat in SA sport"; E Tobias, *Errol Tobias: Suiwer Goud* (Kaapstad: Tafelberg, 2015), 55-59.

¹⁶¹ SA, *Die Fakkkel*, 27/04/1979, 1.

Die deelname van die Impala-rugbyspan op Maandag, 7 Mei 1979 aan die Olimpiade is prominent in die nuusblad verkondig.¹⁶² Die berig daaroor lui dat die Olimpiade op 'n geskiedkundige noot begin het (Illustrasie 7.10B) as gevolg van die Impalas se deelname. In 'n foto by die berig word die Impalas lof toegeswaai oor aspekte van hul spel (Illustrasie 7.10C). Dié maatskappy het dié deurbraak op rassegebied dus as so belangrik beskou dat dit prominent in die nuusblad onder die personeel se aandag gebring is. Die wit personeel is dus deeglik ingelig dat die rassiesiening ingrypend aan die verander was. Die personeel moes weet dat dit 'n historiese gebeurtenis was.

Politieke uitsprake oor sport aan die einde van die sewentigerjare – onder meer die verklaring deur die regering in 1979 dat totale integrasie op sportgebied van toepassing is¹⁶³ – is weerspieël in Sanlam deurdat amptenare gereeld in die personeelnuusblad oor die Impalas se rassedeurbraak op sportgebied ingelig is. In Junie 1979 het hulle byvoorbeeld as die Impalas aan 'n interdepartementele rugbyreeks deelgeneem.¹⁶⁴ Later in die jaar het die Impalas se krieketspan aan die maatskappy se Somerssportolimpiade – 'n byeenkoms waarin amptenare aan verskeie sportsoorte teen mekaar kon meeding – deelgeneem.¹⁶⁵ Wit en bruin Sanlam-amptenare het dus aan die einde van die sewentigerjare in spanverband teen mekaar gespeel, maar nog nie saam in dieselfde span nie.

Johnson en Bergins betree "normale" sport en Sportklub in 1986 oopgestel

'n Omsendbrief van die Departement van Sport en Ontspanning op 25 Februarie 1980 het die weg gebaan vir sportintegrasie op klubvlak, want dit het wetlike beperkings ten opsigte van deelname opgehef.¹⁶⁶ Die bepalings van die brief het regstreeks daartoe gelei dat die eerste bruin amptenare later die jaar tot die maatskappy se Sportklub toegelaat is. Die aanloop tot dié oopstelling was die aansoek van die klub se tennisbestuur om Conrad Johnson (Illustrasie 7.11A) – 'n bruin Sanlam-amptenaar van 'n buitkantoor en tennisspeler van nasionale gehalte wat aan die begin sewentigerjare Suid-Afrika se "nie-blanke mansenkel- en dubbelspelkampioen"¹⁶⁷ was – as lid van die klub toe te laat. Dié aansoek was so netelig van aard dat die Sportklub-bestuur dit verskeie kere bespreek het¹⁶⁸ (Illustrasie 7.11E). Die regering se toegewing aan sportliggame dat hulle outonoom

¹⁶² Ibid., 11/05/1979, 4.

¹⁶³ Olivier, "n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika", 107-108.

¹⁶⁴ Buiten die Impalas en die Waterbokke was die ander spanne in die reeks die Riet-, Gems- en Blesbokke – SA, *Die Fakkel*, 15/06/1979, 4.

¹⁶⁵ SA, *Die Fakkel*, 26/10/1979, 4.

¹⁶⁶ Olivier, "n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika", 181-183; Van der Merwe, *Sportgeskiedenis, 'n Handleiding vir Suid-Afrikaanse studente*, 246.

¹⁶⁷ SA, *Die Fakkel*, 02/02/1973, 4.

¹⁶⁸ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: Notuleboek 1979-1984, Notules van vergaderings op 25/03/1980, 30/04/1980, 05/05/1980, 02/10/1980.

hul eie beleidsrigtings moes formuleer¹⁶⁹, het daartoe gelei dat die Sportklub ingevolge die "Normalisering van sport" besluit het dat enige Sanlam-amptenaar as "buitelid" – dit was die benaming vir lede wat nie op Hoofkantoor gewerk het nie – toegelaat kon word. Die toegewing was vir die selektiewe toelating van "nie-blanke personeellede" tot sportsoorte wat ligaverpligtinge gehad het.¹⁷⁰

Die toelating van Johnson asook Wendell Bergins (Illustrasie 7.11C) (krieket) as buitelede is in Oktober genotuleer.¹⁷¹ Die name van Johnson en Bergins verskyn dieselfde jaar in wedstrydverslae in die personeelblad, maar die feit dat dit 'n rassedeurbraak was, word nie vermeld nie. Die eerste verwysing is op 19 September na Johnson (Illustrasie 7.11B). Johnson kan dus beskou word as die eerste bruin speler na wie as lid van 'n voorheen wit Sanlam-sportspan verwys word. Op 9 September 1983 is berig dat hy in Sanlam se eerste span speel en help met afrigting.¹⁷² Bergins se naam is vir die eerste keer in Oktober 1980 vermeld¹⁷³ (Illustrasie 7.11D). Terwyl die besluit oor Johnson oorweeg is, is verskeie ander reëls ten opsigte van sportapartheid in Sanlam opgehef. Voorbeelde hiervan is die verwydering van die woord "blanke" in die Muurbalklub se konsep-grondwet en die bekendmaking dat bruin lede ook die kleedkamergeriewe kon gebruik.¹⁷⁴

Ten opsigte van die Impala Sportklub is die dekade ingelui met samesprekings met die Sportklub oor eersgenoemde klub se posisie binne Sanlam. Die moontlikheid van integrasie tussen die twee klubs is geopper, maar dit was buite die kwessie aangesien die Sportklub se grondwet dit verhinder het. Daar is aangevoer dat volle integrasie in daardie stadium ("tans") nie moontlik was nie en dat die twee klubs voortgaan om onafhanklik van mekaar te funksioneer. Oor die kwessie aangaande bruin mense wat in "blanke-afdelings" in die maatskappy werk, is bepaal dat hulle deel van die Impala Sportklub bly.¹⁷⁵ Integrasie is dus binne werksverband toegelaat, maar nog nie op sosiale vlak nie. 'n Foto van die bestuur van die Impalas is in 1982 in die personeelblad geplaas, 'n bevestiging aan die personeel dat die aparte Impalas-klub nog binne die maatskappy bestaan het.

¹⁶⁹ Van der Merwe, *Sportgeskiedenis, 'n Handleiding vir Suid-Afrikaanse studente*, 246.

¹⁷⁰ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: Notuleboek 1979-1984, brief CH Allen, bestuurder, Kantoordienste - Sentrale Komitee, Sanlam Sportklub & 1980 – Voorsittersverslag van Sanlam Sportklub.

¹⁷¹ Ibid., Notules van vergaderings op 24/06/1980, 02/10/1980.

¹⁷² SA, *Die Fakkel*, 19/09/1980, 4, 09/09/1983, 3.

¹⁷³ Ibid., 24/10/1980, 4 (In die berig word verkeerdelik na Wendall verwys – Wendell is die regte spelling – SA, *Die Fakkel*, 31/03/1983, 4, 24/02/1984, 3).

¹⁷⁴ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: Notuleboek 1979-1984: Notule van vergaderings op 25/03/1980, 05/05/1980.

¹⁷⁵ Ibid., Notule van vergadering op 18/05/1981.

Agterdog is egter in dié tyd in die geleedere van die Impalas uitgespreek jeens die optrede van hul wit kollegas ten opsigte van hul spandeelname aan die maatskappy se sportgeleenthede. 'n Impala-lid het byvoorbeeld gekla dat die wit spanne teen die Impalas dikwels so "gelaai" is dat die Impalas nog nie een wedstryd kon wen nie – dit maak nie saak watter span wen nie, solank die Impalas net verloor. Die klaer het bygevoeg dat dit amper lyk asof dit as 'n skande beskou is om teen die Impalas te verloor. Die voorsitter van die rugbyklub het dit ontken. 'n Ander klaer het beweer dat daar teen die Impalas gediskrimineer is. As die Impalas met idees vorendag gekom het om hul probleme op te los, is dit as teen die maatskappy se beleid afgemaak.¹⁷⁶

Desondanks die regering se toewysing in 1979 was die Impalas in 1984 steeds 'n aparte klub. Die Sportklub het in dié verband verklaar dat die Impalas afsonderlik sportaktiwiteite onder bruin personelede op Hoofkantoor bevorder. Dit is voorts geïllustreer met die publikasie van 'n foto van die Impala-bestuur in die nuusblad (Illustrasie 7.12A), dat hulle 'n eie lokaal in Hoofkantoor gehad het waar hul trofeeë uitgestal is (Illustrasie 7.12B) en dat hulle aan die einde van die jaar nog 'n afsonderlike eindjaardans aangebied het.¹⁷⁷

Aan die begin van September 1984 het 'n gebeurtenis plaasgevind wat as 'n keerpunt in rasseverhoudinge in die maatskappy beskou kan word. Twee Impalas het vir die eerste keer vir die wit Sanlam-rugbyspan gespeel. Die berig daaroor lui dat Arnold Cloete (haker) en Alfie Cloete (slot) (Illustrasie 7.13A) geskiedenis gemaak het toe hulle teen Tygerberg Tegniese Kollege gespeel het. Ondanks dié deurbraak was die Impala Sportklub twee jaar later steeds apart toe die lede op 'n spesiale vergadering op 11 November 1986 besluit het om te ontbind. Geen rede is vir dié besluit verstrekkend nie. Sportapartheid het in dieselfde jaar amptelik by Sanlam tot 'n einde gekom. Die Sportklub het op 17 April 1986 op 'n spesiale vergadering oor "Lidmaatskap van Sportklub: anderskleuriges" besluit om aan alle swart klerklike en aanverwante werkers, soos bodes en motorbestuurders, die geleentheid te bied om lidmaatskap van die Sportklub te verkry. Diegene is op 1 Junie 1986 as volwaardige lede van die Sportklub toegelaat.¹⁷⁸

Die jaar 1986 was dus 'n keerpunt vir Sanlam ten opsigte van die einde van sportapartheid. Dit is in ooreenstemming met Terreblanche se siening dat dié jaar die eintlike keerpunt in Suid-Afrika se demokratiese hervorming was – onder meer weens die omvattende noodtoestand.¹⁷⁹ Bruin sportlui het aan die begin van 1987 toegang tot die bestuur van die Sportklub gekry toe "mnr. Talmarkes" as

¹⁷⁶ SA, *Die Fakkels*, 16/07/1982, 3, 23/07/1982, 4, 27/08/1982, 4.

¹⁷⁷ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: Notuleboek 1979-1984: Notule van vergadering op 10/03/1983; SA, *Die Fakkels*, 04/02/1983, 4, 16/11/1984, 4, 23/11/1984, 4.

¹⁷⁸ SA, *Die Fakkels*, 07/09/1984, 4, 14/02/1986, 4, 30/05/1986, 4; SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: Notuleboek 1985-1989, Notules van vergadering op 17/04/1986, 05/12/1986.

¹⁷⁹ Terreblanche, *Verdeelde land*, 17-18.

verteenwoordiger van die swart Sportklublede aangestel is.¹⁸⁰ In dieselfde jaar het die eerste foto van 'n veelrassige Sanlam-sportspan in die personeelblad verskyn¹⁸¹ (Illustrasie 7.13B).

Slotsom – afskeid van rassesseiding 'n lang en moeilike proses

In die hantering van rasse-aangeleenthede in die maatskappy is daar 'n ontwikkelingslyn wat ooreenstem met dit wat in die breë Suid-Afrikaanse samelewing gebeur het. Dit was in 'n groot mate 'n afskynsel van dit wat segregasie en apartheid probeer tot stand bring het – die skepping en instandhouding van 'n spesifieke sosiale rasse-orde. Wit amptenare het dit ervaar as die verkryging en behoud van fatsoenlikheid, gegrond op die siening dat bruin mense die minderwaardige poste in die maatskappy vul terwyl bruin personeellede blatante rassisme ervaar het. Die Sanlam-bestuur was bewus van sport se rol om sienings te verander en het toegelaat dat veranderinge op sportgebied pertinent in die personeelblad vermeld is. Sportveranderinge het dus gehelp om die onvermydelike veranderinge as gevolg van ekonomiese realiteite – onder meer die minderwordende wit werksmag – te bowe te kom. So byvoorbeeld het wit en swart personeellede aan die einde van die sewentigerjare vir die eerste keer saam op Hoofkantoor 'n kursus bygewoon – in dieselfde jaar dat die bruin Impalas saam met die maatskappy se wit spanne aan 'n toernooi deelgeneem het. Nog 'n voorbeeld is in die middel tagtigerjare toe kinders van wit en bruin amptenare vir die eerste keer saam sosiaal verkeer het – in dieselfde tyd dat Impalas vir die voorheen wit Sanlam-rugbyspan uitgedraf het.

Schein se siening oor groeidentiteit is ten volle op wit Sanlam-amptenare van toepassing. Insig, oortuiging, gevoel en waardes op grond van die rassebeleid het tot die gedeelde aanname gelei dat wit werknemers hulself as anders en afsonderlik teenoor bruin mense geag het. Dié aanname was gegrond in die leierskapsbedrywighede (die bestuur het die apartheidsbeleid omarm) en gedeelde ervaring (dié beleid is op kantoor en die sportveld toegepas). Dié uitlewing van apartheid stem ooreen met Schein se standpunt dat organisasiekultuur deurdringend van aard is – die apartheidskultuur is ten volle in die maatskappy se organisasiekultuur opgeneem.

Schein se standpunt dat leierskap die eksterne konteks moet verstaan en daarvolgens moet optree, is in pas met die wyse waarop die Sanlam-bestuur eers skeiding afgedwing het in ooreenstemming met landsbeleid, en later toe dié beleid verander het, die verandering in die personeelblad laat reflekteer het. Dit was die oorlewingsiklus van Sanlam in sy veranderende omgewing. Die siening jeens ras soos in Sanlam geopenbaar is, kan beskou word as aanvaarde regverdiging. Die bestuur van Sanlam het nie pro-aktief opgetree om die beleid van rassesseiding te verander nie. Die bestuur het die beleid grotendeels ondersteun, maar namate die regeeringsbeleid verander het, die veranderinge ook ondersteun.

¹⁸⁰ SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: Notuleboek 1985-1989, Notule van vergadering op 22/01/1987.

¹⁸¹ SA, *Die Fakkel*, 03/07/1987, 6.

Sanlam-amptenare is dekades lank op kantoor en die sportveld in ooreenstemming met die heersende wetgewing uitmekaar gehou. Soos Mandela se lang pad na vryheid,¹⁸² moes Sanlam se bruin personeellede ook 'n lang ompad stap voordat Dantu se posisie in die maatskappy eers dekades later deur Adonis geëwenaar is. Soos in Suid-Afrika was die afskeid in Sanlam van rassesseiding 'n lang en moeisame proses wat nie noodwendig altyd net vooruitgang getoon het nie.

¹⁸² Mandela, *Long walk to freedom – The Autobiography of Nelson Mandela*, 617.

Illustrasies

7.1¹⁸³

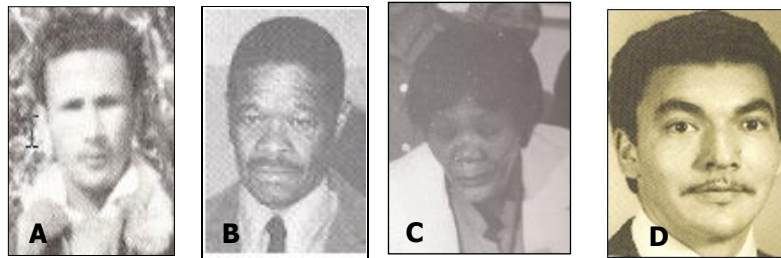
C. M. Dantu
 G. Zerf
 W. Willemberg
 J. Strijdom
 J. Vollenhoven
 A. Viljoen
 S. Acker
 Mej. A. Williams
 " A. Doyle
 " M. Petersen
 " F. Pead
A A. Fisher

'n Brief van die Industriële Afdeling werd gelees waarin hulle die Algemene Bestuurder en Direkteure uitnodig naar 'n geselligheid in die Fidelity Saal, op Maandag, 26 deser. Hierdie uitnodiging werd met dank aangeneem.



C

¹⁸³ A: SA, SDBN, 29/12/1919; B: SA, SDBN, 22/05/1919; C: Besikbaar in die Sanlam Argief.

7.2¹⁸⁴

Leonard Meyer William Nkwalose Clara Snyders Chris Adonis.



Stephen, een van Sanlam se werkers, is besig om die plante in Sanlam se kweekhuis te versorg. Toe die foto geneem is, was dié plante slegs ses weke oud.

Eric Arendse en Cornelius Coen wat saam met Danie Hamman elke jaar sowat 75,000 myl met maatskappy-motors aflê.

¹⁸⁴ A, B, C & D: SA, Personeel-fotoversameling; E: SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/03/1964, 9; F: Ibid., 01/11/1965, 12-13; G: Ibid., 01/07/1967, 8.



Die sesde Mei was beslis 'n groot dag vir Elias Links, nagwag by die hostel. Sy twee seuns, Thomas (middel) en Elias jnr. (regs) het dié dag onderskeidelik B.A. en B.Com. aan die Universiteitskollege Wes-Kaapland ontvang. Hulle volg albei vanjaar die kursus vir die onderwysdiploma.

7.3¹⁸⁵



Die nuwe kafeteria vir Kleurlinge van Sanlam is op Donderdag 20 September amptelik deur die Sekretaris vir Kleurlingsake, dr. I.D. du Plessis, geopen. Op die foto wat by hierdie geleentheid geneem is, verskyn v.l.n.r.: Dr. I.D. du Plessis, mnr. A.D. Wassenaar, die Hoofbestuurder van Sanlam, en prof. J.G. Meiring die Rektor van die Universiteitskollege van Wes-Kaapland.

¹⁸⁵ Ibid., 01/11/1962, 20-21.

Bo: Die ontspanningsgeriewe by die kafeteria sluit onder andere ook tafeltennis in, en hier word lede van die Kleurling-personeel in aksie gesien.

Regs: Vier lede van die Kleurlingkomitee wat die verteenwoordigende liggaam is vir die bykans 200 nie-blankes in diens. V.l.n.r.: verskyn A. Louw, S. Abrahams, I. Collins en C. Pietersen. J. Meyer verskyn nie op die foto nie.

'n Gedeelte van die Kleurlingpersoneel tydens die amptelike opening.

7.4¹⁸⁶



"Kerm"-Kampioene. Sanlam se Kleurlingpersoneel het sy eie ontspanningsgeriewe en een van hul gewildste spele is "kerm". Die spel, wat baie ooreenkom met snoeker, word met ronde skywe gespeel. Die naam van die spel word glo ontleen aan die bewering dat as die vader dit Vrydagaand gaan speel en sy geld verloor, die kinders die volgende week van die honger kerm. By Sanlam se klub is daar egter geen sprake van prysgeld nie. 'n Beker vir die kampioenskap is deur mev. M. Richter geskenk. Op die foto oorhandig sy die trofee aan die eerste kampioene, J. Abrahams en A. Louw.

Vir Sanlam se nie-blanke personeel is daar volop geleentheid om aan sport en ontspanning deel te neem. Mnr. J.J. Mouton, administratiewe beampte Posafdeling, het verlede jaar 'n wisseltrofee geskenk wat jaarliks aan die Sportman van die Jaar toegeken word. Die bodes kies 'n komitee van vier lede uit eie geledere wat die wenner aanwys. Die eerste wenner was Pat Pietersen (links) wat die beker hier van mnr. Mouton ontvang. Pat is 'n geesdriftige sokkerspeler.

¹⁸⁶A: Ibid., 01/06/1963, 40; B: Ibid., 01//09/1966, 30.

7.5¹⁸⁷**Fietse Vertoon Onviets Teen Muur**

Personeellede moet asseblief nie hul fietse teen die gebou laat staan nie. Afgesien daarvan dat dit die mure beskadig, lyk dit glad nie mooi nie.

Gebruik dus asseblief die fietsstaanders. Dié vir blankes is aan die suidekant van die gebou agter die melksalon terwyl dié vir nie-blankes in die binneplaas van die Kleurling-kafeteria

As.

Besturende Geboue



B

'n Paar van die Kleurlinge sing hartlik saam aan 'n gewyde lied in die keldervertrek by Sanlamhof. Ongeveer 20 besoek die plekkie gereeld gedurende die etensuur vir skriflesing en gebed. Dit is inderdaad aangrypend om sulke harmonieuse sang te hoor, berig ons korrespondent.

¹⁸⁷ A: SA, *Vir U Inligting*, 28/03/1968, 71; B: SA, *Die Fakkel*, 07/12/1979, 2.

7.6¹⁸⁸

Die eerste opleierskursus vir bruin amptenare is onlangs by Hoofkantoor aangebied. Die vier baanbrekers is hier in gesprek met hul kursusleier. V.l.n.r. mnre. Abe Januarie (Drukkers), Jap van der Merwe (Kursusleier), Aron Pypers (Voorrade), James Lawrence Lêerregistrasie) en Japie Fabrik (Poskontrole).



Die groep wat tans besig is met Kursus I is die vierde groep verteenwoordigers wat vanjaar hul opleiding by HK ontvang.

¹⁸⁸ A: Ibid., 22/07/1977, 1; B: Ibid., 06/04/1979, 1; C: Ibid., 12/04/1979, 2; D: Ibid., 14/09/1979, 4; E: SA, *Die Fakkel*, 09/02/1979, 1.



Die eerste Bruinman by Hoofkantoor tree tot die 25-Klub toe en daar's sommer 'n groot groep wat in sy vreugde deel! Agulhas Davids is op 9 April 1954 as skoonmaker by Sanlam aangestel. Vandag is hy 'n voorman by Skoonmakers. Mnr. James Kotzé het sy horlosie oorhandig.



Sanlam se rugbyspelers het Vrydagaand met 'n geselligheid in die klubhuis afskeid geneem van vanjaar se rugbyseisoen. Die manne om die vuur is van links: Ferdie Swanepoel, Jurie de Wit, Johan Engelbrecht, Jan van der Merwe, Hennie Rootman, Gerrit Beukes, sy seun Deon en Arnold Pietersen.



The Registrar of Financial Institutions of Transkei, Mr Mzalisi (left) and his assistant Mr F. Ngcobo (right) having tea with Mr Matie Swart shortly after their arrival at Head Office on Monday.

7.7¹⁸⁹



Langskofers geniet 'n aandjie. Smaaklike ete by die baie geslaagde 25-klub-samekoms verlede Vrydagaand. Die Sanlammers wat baie opvallend hier die kos – en die geselskap – geniet, is, van links na regs: mnr. en mev. Stalmeester, mev. Blanche Pietersen, Kerneels Pietersen en Fanie Roos. Nog 'n 25-klub-saamtrek, die groot jaarlikse een, vind vanaand by Sanlamhof plaas. Foto's daarvan verskyn in Die Fakkels van 11/11.

¹⁸⁹ A: Ibid., 04/11/1983, 3; B: Ibid., 11/11/1983, 1.



Beter kon dit nie. By die groot 25-klub-uitkap verlede Vrydagaand op Sanlamhof, het dit jollie-patrollie gegaan. Ou ledemate het weer soepel geword en tonge wat gewoonlik min praat het by dié geleentheid oortyd gewerk. Die haan onder die henne op hierdie foto is natuurlik Paul Kotze, wat volgens eie benadering 'n "re-tread" is wat nog by Vernuwingskas hardloop. Sy geselskap is van links na regs: mev. Hannes van den Bergh, mev. Paul Kotze, mev. J.C. Kotze, Willie Welsh, Werner Scholtz en dansmaat (op die agtergrond), mev. Johan Dreyer, mev. Werner Scholtz en mev. Floors van Zyl.

7.8¹⁹⁰



Randell Geel (Ravensmead-kleuterskool) en Jacolette Kloppers (Parow Pre-Primêr) plant hier 'n Bauhemia – die Boom van die Jaar – by die nuwe Sanlamsentrum Parow terwyl hul maatjies op hul beurt wag.

Sowat 900 kinderharte is verlede Saterdag bly gemaak met die uitdeel van Kersgeskenke op Sanlam se sportgronde. Kersvader het 'n kring beurende lyfies om hom gehad en Die Fakkel het dié tweetjies betrap waar hulle angstig wag op hul geskenkie.

¹⁹⁰ A: Ibid., 16/08/1985, 3; B: Ibid., 04/12/1987, 1; C: SA, *Sanlammer*, 15/11/1991, 8; D: Ibid., 19/12/1991, 3; E: Ibid., 22/01/1993, 2.

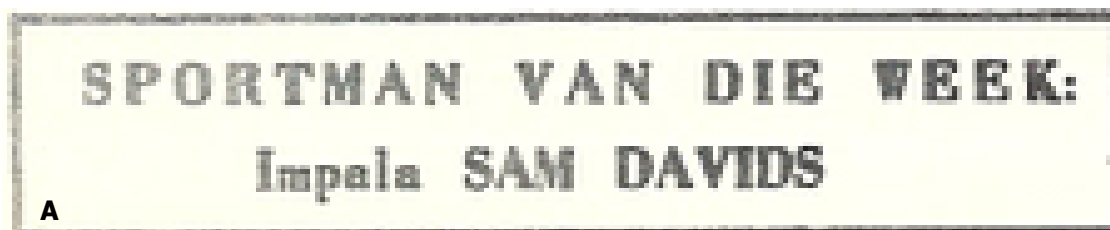


Annelene Saayman moet klou terwyl Christie Sars fyn voetwerk toepas. Regs is Adam Kleinhans en James Sellidon.

Sjampanje vir die weners. Dié groepie, Gerrit Kritzinger, Marina Aggenbacht, Abel Swartbooi, W.A. Spangenberg en Maatjie Esterhuizen, is deel van die 53 Sanlammers wat in Februarie Hoofkantoor se Kantoorpersoneelkomkamp in Durban gaan bywoon.



Smiling new Sanlammers. On the go already in Sanlam's head office are (left to right) Matthew le Roux, Dalene Engelbrecht, Sipho Buthelezi and Sanet Loggerenberg.

7.9¹⁹¹

Voorsitter	:	S. Abrahams
Sekretaris/Tesourier	:	C. Pietersen
Addisionele lede	:	R. Adams, J. Meyer en G. Hyster

B



Sanlam se Impala-rugbyspan afgeneem net voor hul wedstryd teen die Cape Times. Agter staan G. Leukes, I. Groenewald, M. Bailey, M. Farao, S. Abdol, R. Meiring (kaptein), M. van Wyk, J Kyster en A. Zim. Voor sit S. Jacobs, J. Stubbs, J. Lawrence, J. Jacobs, T. Sannenbergen en A. Smile.

¹⁹¹ A: SA, *Vir U Inligting*, 08/05/1964, 224; B: Ibid., 01/05/1964, 216; C: SA, *Die Fakkkel*, 01/10/1968, 25; D: Ibid.; E: Ibid., 01/03/1969, 30; F: Ibid., 04/02/1972, 4.



'n Toneeltjie in die wedstryd tussen die Impala's en die Cape Times se span wat die Impala's met 30-8 gewen het. Die foto is geneem net nadat die Impala's 'n drie aangeteken het.



Die Impala Sportklubkomitee wat verantwoordelik is vir al die reëlings van die nie-blanke personeel by Sanlamhof se sport- en ontspanningsaangeleenthede. Voor links sit Andries Louw, president van die klub; langs hom is Ronnie Adams, voorsitter, wat alle navrae en klagtes in verband met die sport- en eetgeriewe hanteer; dan Maartin Muller wat saam met Taulindi Sonnenberg, agter heel links, verantwoordelik is vir die reël van kompetisies in die binnemuurse sport soos "kerm", domino, tafeltennis en pylbord; Saffodine Abrahams, tweede van links, wat in beheer is van die gesellighede- en uitstappiereëlings; die instandhouding en aankoop van sporttoerusting val onder Christie Pietersen; Isaac Groenewald en Robert Meiring is verantwoordelik vir die reëling van rugby- en sokkerwedstryde teen ander klubs en firmas. Marthinus van Wyk, wat afwesig was toe die foto geneem is, se taak is om toe te sien dat alles in die eetlokaal ordelik verloop.



Hier is die Impala-sportman van die Jaar, James Lawrence (links) by Ronnie Adams, voorsitter van die Impalas-sportkomitee, albei uitgevat in die splinternuwe Impala-sportdrag – 'n netjiese groen baadjie en 'n wapen in goud. Die wapen met 'n Impala-kop daarop, is deur Andries Louw van Lêerregistrasie ontwerp. Die komitee beoog ook 'n bypassende groen das waarop die Impala-embleem gedruk sal wees.

7.10¹⁹²

**Impalas in
Olimpiade**

A

**Olimpiade begin op
geskiedkundige
noot**

B

¹⁹² A: Ibid., 27/04/1979, 1; B: Ibid., 11/05/1979, 4; C: Ibid., 11/05/1979, 4.



C

Die Impalas op die aanval in Maandag se geskiedkundige Olimpiade-rugbywedstryd teen die Rietbokke. Die Impalas se agterlynbeweging het veral beïndruk.

7.11¹⁹³

A

hoë noot deur Kuilsrivier met
6 ↓ 2 te klop. Conrad
Johnson, Johan Richter en
Paul Dempers het almal hul
B
okkeleerbelofde...



C

telling op 87/8 en twee boul-
beurte oor het Wendall Ber-
gins besluit om teen die swak
D
lig te appelleer. Die appèl is

¹⁹³ A: Ibid., 09/09/1983, 3; B: Ibid., 19/09/1980, 4; C: Ibid., 24/02/1984, 3; D: Ibid., 24/10/1980, 4; E: SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee: Notuleboek 1979-1984, Notules van vergaderings op 25/03/1980, 30/04/1980, 05/05/1980, 02/10/1980.

Notules van Sportklub-vergaderings	
25 Maart 1980	Aansluiting by Tennisklub: Conrad Johnson. 'n Aansoek is van die tennisbestuur ontvang om Conrad Johnson, streekbestuurder van Wes-Kaap, as lid van die klub toe te laat. Na breedvoerige bespreking omtrent die maatskappy se beleid van nie-blanke deelnemers, word mnr. Fourie gevra om 'n paar punte vir die voorsitter op skrif te stel vir bespreking met mnr. Allen.
30 April 1980	Lidmaatskap: Conrad Johnson. Mnr. Fourie het 'n paar besprekingspunte aan die voorsitter beskikbaar gestel en die sekretaris word gevra om te reël dat die aangeleentheid ook met mnr. Allen bespreek word.
5 Mei 1980	Lidmaatskap: Conrad Johnson. Die Tennisklub het 'n versoek van mnr. Conrad Johnson, streekbestuurder van Wes-Kaap, ontvang om by ons aan te sluit. Die hele aangeleentheid omtrent deelname van ons nie-blankes word bespreek en mnr. Allen onderneem om die saam met Bestuur op te neem.
2 Oktober 1980	Die volgende buitelede se lidmaatskap word goedgekeur [...] C. Johnson [...].

E**7.12¹⁹⁴**

Die Impalasportklubbestuur wat gedurende 1983 aan die roer van sake sal staan. Agter, van links af: C.S. Louw (ondervoorsitter), J.R. King (addisioneel), J. Swartbooi (kassier), N. Titus (addisioneel), S. Claassen (sekretaris). Voor, van links af A.P. Cloete (addisioneel), J. Absolom (hulpsekretaris), A.J. Cloete (voorsitter), D. Talmarkes (hulpkassier).

¹⁹⁴A: SA, *Die Fakkels*, 04/02/1983, 4; B: *Ibid.*, 16/11/1984, 4.



Op die foto is in gewone volgorde mnre. Kallie Mouton, Johan Absolom (sekretaris), Dennis Talmarkes (voorsitter), Nick Titus (onder-voorsitter), Frank Ehlers en Steve Eksteen (hulpkassier). Mnr. Ehlers was verantwoordelik vir die maak van die kas (regs) waarin trofeë van die sportklub uitgestal kan word.

7.13¹⁹⁵



Twee lede van die Impala-sportklub, Arnold Cloete (haker) en Alfie Cloete (slot), het Donderdag geskiedenis gemaak toe hulle in die Sanlam-span teen Tygerberg Tegniese Kollege gespeel het.

¹⁹⁵ A: Ibid., 07/09/1984, 4; B: Ibid., 03/07/1987, 6.



Die Ou Mutual-temmers! V.l.n.r. agter: Tony Schellink, Spottie Burger, Ossie de Jongh, Sakkie Lambrechts, Barry Leo, Marius Basson, Pieter Veldsman, Riaan Pienaar en Colin de Villiers. Voor: Johan van Bosch, John Lessels, Tertius Kritzinger, Gert Nel en Johan van Eeden.

Hoofstuk 8

Vroue se rol in die maatskappy: gesinsverpligtinge, gediensigheid en die glasplafon

Vroue was eeue lank bestem vir moederskap en huiswerk - take wat hulle geplaas het in die ingeperktheid van huislikheid wat nie oral as van veel waarde geag is nie en ook nie altyd die moeite werd was om oor te vertel nie. In die afgelope sowat twee eeue het feminisme, oftewel die strewe na gelyke regte vir vroue, egter elke faset van die lewens van die mensdom in hoofsaaklik die Westerse wêreld getransformeer. Dit het die wyse verander waarvolgens vroue byvoorbeeld ontspan, aangetrek en aanbid het. In dié feministiese beweging het vroue onder meer op straat betoog en ook gewelddadig geraak. Miljoene vroue het dié sosiale revolusie in die private sektor georganiseer – in die dikwels geïgnoreerde vroueterreine van byvoorbeeld skole en administratiewe kantore.¹

Mans en vroue se verhouding in die werksopset en ook die aard van hul werk het met verloop van tyd baie verskil. Sedert die prehistoriese tye het arbeid revolusionêre transformasies ondergaan van bedrywigheide deur jagters en versamelaars tot die gesofistikeerde werk in hedendaagse gemeenskappe. Die mees fundamentele karaktertrek van menslike arbeid is dat dit nog altyd bepaal is deur die siening van gender – die sosiale en historiese betekenis van geslagtelike verskil en die magsverhoudings wat daaruit ontstaan. Alle menslike gemeenskappe het 'n sekere soort arbeidsverdeling op grond van geslagtelikheid toegepas. As gevolg hiervan het mans en vroue verskillende rolle vertolk. Mans was veronderstel om sekere werk te doen terwyl ander weer in vroue se kategorie geval het.² Hoewel vroue teen 1900 byna 20 persent van die werksmag in die VSA uitgemaak het, het hulle gemarginaliseerd gebly omdat die gendersegregasie verskillende werkstipes aan mans en vroue toegedeel het. Buiten vir dié beroepsegregasie was vroue ook aan 'n patriargale stelsel onderwerp waar mans as bestuurders en opsieners gedien het en vroue as ondergeskikte werkers. Dié onderskeid tussen werk en verantwoordelikhede het daartoe gelei dat mans meer waardevolle rolle as vroue gespeel het en hulle daarvolgens vergoed is.³

¹ CW Cunnington, *Women* (London: Burke, 1950), 244-252; G Duby & M Perrot, "Writing the History of Women", in PS Pantel (Ed.), *A History of Women in the West – 1. From Ancient Goddesses to Christian Saints* (London: Belknap Press, 1992); PN Stearns, *Gender in World History* (London: Routledge, 2000), 155-128; B Winslow, "Feminist Movements: Gender and Sexual Exuality", in TA Meade & ME Wiesner-Hanks (Eds.), *A Companion to Gender History* (Oxford: Blackwell, 2006), 186-205.

² LL Frader, "Gender and Labour in World History", in *A Companion to Gender History*, 26; L Leibowitz, "In the beginning . . . : The Origins of the Sexual Division of Labour and the Development of the First Human Societies", in S Coontz & P Henderson (Eds.), *Women's Work, Men's Property: The Origins of Gender and Class* (London: Verso, 1986), 45-46.

³ R Baxandall et al., *America's Working Women* (New York: Vintage House, 1976), 132-223; N Bonvillain, *Women and Men – Cultural Constructs of Gender* (New Jersey: Pearson, 2007), 181-183; M Patterson & L Engelberg, "Women in Male-Dominated Professions", in AH Stromberg & S Harkess, *Women Working – The Theories and Facts in Perspective* (Palo Alto, USA: Mayfield, 1978), 266-292.

Okin verwys in dié verband na die onregverdige neiging om mans te beskou as volmaakte persone met moontlikhede en regte, maar om vroue te definieer op grond van die funksies wat hulle in verhouding met mans verrig.⁴ Williams en Dellinger meen dat vroue beskou word as meer gedienstig, geduldig en versorgend as mans wat geag word om oor vermoëns te beskik wat met rasionaliteit en leierskap verbind word.⁵ Harlan en Weiss verwys na die siening dat vroue minder gemotiveer is as mans en nie toegewy aan hul beroepe is nie.⁶

Teoreties is hierdie hoofstuk gegrond op die siening van Schein dat die genderrolle in die werksplek berus op onderliggende aannames oor die aard van die werk en die verband tussen werk, familie en persoonlike aangeleenthede. Dié veronderstellings spruit uit 'n basiese dimensie wat as manlikheid bekend staan en dien as 'n weerspieëling van hoe manlike en vroulike rolle duidelik onderskei word. Die woord gender verwys na die sosiaal-bepaalde persoonlike en psigologiese karaktertrekke waarmee mans en vroue geassosieer word, naamlik manlikheid en vroulikheid. Die rol van vroue word in hierdie hoofstuk ontleed op grond van Schein se standpunt dat genderrolle verskil ingevolge die mate waarin manlikheid en vroulikheid as verskillend gesien word.⁷ Volgens dié siening is mans veronderstel om selfversekerd, gehard en gefokus op materiële sukses te wees terwyl vroue as ingetoë, gevoelig en gemoeid met kwaliteitlewe geag word.⁸

Schein se siening word aangevul met dié van Alvesson wat aanvoer dat organisasiekultuur gewoonlik manlik-gedomineer was met opvattinge van gender en seksualiteit in taal, stereotipes, waardes, oortuigings en aannames wat daaruit voortgespruit het. Dit het daartoe gelei dat net 'n beperkende reeks van betrekkinge vir vroue beskikbaar was – gewoonlik steeds ampte waarin mans as superieur gesien is.⁹ Bonvillain ondersteun die stelling met haar bevinding in 2006 dat hoewel vroue baie baat gevind het by geleenthede wat vir hulle beskikbaar geword het, daar nog in die werksplek teen hulle

⁴ SM Okin, *Women in Western Political Thought* (London: Virago, 1980), 304.

⁵ CL Williams & K Dellinger (Eds.), *Gender and Sexuality in the Workplace* (Bingley, UK: Emerald, 2010), 6-7.

⁶ A Harlan & CL Weiss, "Sex differences in Factors Affecting Managerial Career Advancement", in *Gender and Sexuality in the Workplace*, 83.

⁷ EH Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 185,188. Vergelyk ook S Garrett, *Gender* (London: Tavistock, 1987), vii.

⁸ A Brittan, *Masculinity and Power* (Oxford: Basil Blackwell, 1989), 1-18; JS Chafetz, *Masculine Feminine or Human? An Overview of the Sociology of the Gender Roles* (Illinois: FE Peacock, 1979), 2-6; G Hofstede, "Masculinity/Femininity as a dimension of culture", in G Hofstede et al., *Masculinity and Femininity – The Taboo Dimension of National Cultures* (London: Sage, 1998), 6-7.

⁹ M Alvesson, *Cultural Perspectives on Organizations* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994), 52; Chafetz, *Masculine Feminine or Human? An Overview of the Sociology of the Gender Roles*, 256; B Czarniawska & P Gagliardi, *Narratives We Organize By* (Amsterdam: John Benjamins BV, 2003), 183,243; Frader, "Gender and Labour in World History", 27; MD Sheriff, "How Images Got Their Gender, Masculinity and Femininity in Visual Arts", in *A Companion to Gender History*, 146-169.

gediskrimineer is. Die gendergaping het steeds in salarisse asook beroepsegregasie gegeld. Patriargale sienswyses is steeds in die openbare lewe ervaar.¹⁰

In hierdie hoofstuk kom die rol van Sanlam se vroue-amptenare onder die loep. Watter rol het hulle in die maatskappy gespeel in die nege dekades vanaf die aanstelling in 1918 van die eerste vrou, Caroline Edith Marincowitz, tot 2008 toe Raisibe Morathi as die eerste etniese swart uitvoerende direkteur aangewys is? Die vraag word onder meer beantwoord in die konteks van die geskiedenis van Amerikaanse vroue sedert 1890 wat volgens Banner in drie fases ingedeel word, elkeen gekenmerk deur eie onmiskenbare eienskappe. In die eerste fase tot 1920 is baie van die tradisionele diskriminasie teen vroue beëindig en het hulle 'n aansienlike getal feministiese en hervormingsgroepe tot stand gebring. Die tweede fase tot 1960 – die tydperk van depressie en oorlog – is gekenmerk deur selfgenoegsaamheid oor vroue se probleme en het feminisme grootliks getaan. In die laaste fase het feminisme weer na vore getree, meer radikaal as ooit tevore. Feminisme het dus sedert 1890 eers in intensiteit toegeneem, toe afgeneem en uiteindelik weer toegeneem.¹¹ In hierdie navorsing word ondersoek of dié wisselende intensiteit van feminisme in Amerika ook in Sanlam weerspieël is.

Voorts is Suid-Afrikaanse wetgewing¹² ontleed om te bepaal hoe dit die rol van vroue in Sanlam beïnvloed het. Dit word gedoen op grond daarvan dat vroue se regsposisie sedert die vroegste tye totaal of gedeeltelik ondergeskik aan die man was en dat die juridiese posisie van Suid-Afrikaanse vroue eers in die tagtigerjare van die vorige eeu verander het. Verder word ook in aanmerking geneem dat wetgewing sedert die sewentigerjare teen genderdiskriminasie in Brittanje teen 2007 net tot 'n beperkte verbetering in die teenwoordigheid van vroue in hoër poste in die sakelewe gelei het.¹³ In dié verband word ondersoek ingestel na die uitwerking van die sogenaamde "glasplafon" waarteen vroue te staan gekom het wanneer hulle meegeding het met hul manlike eweknieë vir bevordering.¹⁴ Die glasplafon bestaan uit 'n komplekse web van bestuursmites en waardes wat voorgee dat vroue nie geskik vir senior poste is nie.¹⁵ Dit word ook beskryf as 'n onsigbare versperring wat vroue

¹⁰ Bonvillain, *Women and Men – Cultural Constructs of Gender*, 211.

¹¹ LW Banner, *Women in Modern America – A Brief History* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1974), v.

¹² A Bester, "Onlangse verbeterings in die regsposisie van die getroude vrou in Suid-Afrika – Enkele verwysings na die erf- en familiereg" (MA-verhandeling, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, 1993), 1,23; IA Geffen, *The Laws of South Africa Affecting Women and Children* (Johannesburg: RL Esson, 1928), 259-260,271,275; B Pillemer, L Torr & F Zikalala, *ABC of Women's Rights in South Africa – make the LAW work for you* (Centre for Socio-legal Studies), 10,11,26,69,86,106,119. Vergelyk ook M Horrell, "The Rights of African Women – Some Suggested Reforms" (SA Institute for Race Relations, Johannesburg, 1968); HJO van Heerden, "Investigation into the consequences of sexual realignment and related matters" (SA Law Commission, 1995).

¹³ Bester, "Onlangse verbeterings in die regsposisie van die getroude vrou in Suid-Afrika – Enkele verwysings na die erf- en familiereg", 1; K Kenny et al., *Understanding Identity & Organizations* (London: Sage, 2011), 41.

¹⁴ D Venter, "Werkplekstres – die dood in die pot!", *Professional Accountant* (4th quarter, 2013), 12-13.

¹⁵ K Blum, "Porta today – no need for 'drag'", in M Lessing (Ed.), *South African Women Today* (Cape Town: Maskew Miller Longman, 1994), 222.

verhinder om tot senior poste te vorder.¹⁶ Die uitwerking van die glasplafon in Sanlam word ondersoek.

Verder word ook ontleed hoe veranderings in Suid-Afrikaanse vroue se rol in die ekonomie in Sanlam afgeskyn het. Suid-Afrikaanse vroue in klerklike werk het in die 70 jaar van 1921 tot 1991 van 0,4 persent tot 20 persent toegeneem.¹⁷ In watter mate is dié toename in Sanlam weerspieël? In dié verband word die betekenis ontleed van die ingebruikneming van die tikmasjien in 1873 in die VSA wat kantoorwerk verander het van 'n manlike domein na 'n plek waar vroue ook 'n rol as tiksters kon speel. Bonvillain voer aan dat vroue aan die begin van die 20ste eeu as klerke en sekretaresse op kantoor begin werk het. Mans het in die algemeen nie in dié poste belang gestel nie omdat dit eentonig was en geen beroepsvoordele ingehou het nie. Sekretariële werk is as 'n fatsoenlike werk vir opgevoede vroue beskou, onder meer omdat hulle meer as fabriekswerkers verdien het.¹⁸ Die vrae wat uit die voorafgaande spruit, is of vroue ook deur middel van die tikmasjien tydens Sanlam se stigtingsjare toegang tot die maatskappy verkry het en of hulle ook beperk was tot die poste wat hier bo vermeld is.

8.1 Begin van 20ste eeu: Westerse vroue tree na vore, SA vroue verhef hul stem

Nywerheidsontwikkeling sedert die einde van die 18de eeu in Brittanje en Europa het tot betekenisvolle veranderings in genderverhoudings aanleiding gegee. Aan die een kant is ongelykhede tussen mans en vroue vernou en aan die ander kant het dit vergroot – vroue het as werkers 'n belangrike rol in nywerheidsontwikkeling gespeel, maar is gemarginaliseer nadat die nywerhede gevestig is. Westerse vroue het sedert die begin van die 20ste eeu tot in die jare rondom Sanlam se stigting hul sosiale beperking tot private huishoudings afgeskud en die politieke en ekonomiese omgewing begin betree.¹⁹ Terwyl vroue toenemend toegang tot die werksmag in die VSA verkry het, het die verskille in sosiale stand tussen vroue self terselfdertyd vergroot. Aan die een kant het vroue in vermoënde gesinne net huishoudelike pligte vervul – 'n man se vermoë om sy gesin te ondersteun, is as 'n ekonomiese sukses beskou. Aan die ander kant moes arm vroue 'n inkomste verdien om die pot aan die kook te hou.²⁰

¹⁶ RL Dipboye et al., *Discrimination at Work – The Psychological and Organizational Bases* (New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, 2005), 93.

¹⁷ G Verhoef, "The Role of Women in the South African Economy", *The South African Journal of Economics*, 64:3, 1996, 227,230-231.

¹⁸ Bonvillain, *Women and Men – Cultural Constructs of Gender*, 187-188.

¹⁹ Okin, *Women in Western Political Thought*, 3; G Williams, *Women and Work* (London: Nicholson & Watson, 1945), 11-13.

²⁰ Bonvillain, *Women and Men – Cultural Constructs of Gender*, 177,183.

Ondanks sosiale en wetlike beperkings²¹ op die indiensneming van vroue, het hul getalle as werkers aan die begin van die 20ste eeu in die Weste voortdurend toegeneem. Gedurende die Eerste Wêreldoorlog, wat in Sanlam se stigtingsjaar beëindig is, het 'n groot verandering in die aanwending van vroue plaasgevind omdat hulle mans wat oorlog toe is in die werksplek vervang het. Vroue was nodig as werkers in die fabriek wat omskep is om wapens en ammunisie te vervaardig.²² Honderdduisende vroue het dus vir die eerste keer in fabriek begin werk. Vroue kon poste beklee wat voorheen van hulle weerhou is. Dié bewese ekonomiese belangrikheid van vroue tydens oorlogstyd het regstreeks daartoe gelei dat Britse vroue in 1918 vir die eerste keer kon stem.²³ Dié vordering van Westerse vroue is ook in Suid-Afrika waargeneem. Die Afrikaanse tydskrif *Die Huisgenoot* het in Mei 1925 berig dat die VSA se eerste vroueregters ook vroue plaaslik laat regop sit het oor nuwe moontlikhede. Een vesting ná die ander val en stadig maar seker word die vrou toegelaat om die roeping te volg waarin sy sin het, lui die artikel.²⁴

Tydens die stigting van Sanlam is Suid-Afrikaanse vroue se toegang tot die ekonomie steeds deur manlike dominasie gekniehalter. Teen 1928 het geen vrou in Suid-Afrika 'n vername administratiewe pos in die openbare sektor, soos byvoorbeeld magistrate of lede van die polisiemag, beklee nie. Vroue het laer salarisse as mans verdien ongeag of hulle dieselfde pos beklee en oor dieselfde kwalifikasie beskik het.²⁵ Ondanks dié belemmerings het Suid-Afrikaanse vroue geleidelik die sosio-ekonomiese omgewing betree. In 1946 was 38,5 persent van hulle nog in die landbou betrokke. Tot in 1991 het dit gedaal tot 7,2 persent, onder meer as gevolg van verstedeliking. In dieselfde tyd het vroue as 'n persentasie van die ekonomies-aktiewe bevolking van 26,4 persent tot 39,4 persent toegeneem.²⁶

Vroue wat aan die begin van die 20ste eeu in Suid-Afrika probeer het om politieke en maatskaplike veranderings teweeg te bring, was onder andere Emily Hobhouse, 'n Engelse maatskaplike werker wat die toestande in die Britse konsentrasiekampe tydens die Anglo-Boereoorlog openbaar het, die skrywer Olive Schreiner wat haar teen Britse imperialisme in Suid-Afrika uitgespreek het en die onderwyseres Charlotte Maxeke wat in 1918 veldtogte gelei het teen die uitbreiding van paswette na

²¹ Okin, *Women in Western Political Thought*, 247-273.

²² Suid-Afrikaanse vroue het 'n ondersteunende rol in die Eerste Wêreldoorlog vervul. 'n Vrywillige verpleegstersdiens is in 1916 gestig en 328 verpleegsters het saam met Suid-Afrikaanse soldate diens gedoen in Europa en Oos-Afrika. Vroue het klerikale en ander werke in die weermag verrig wat daartoe gelei het dat 12 000 mans vrygestel is om aan die oorlog deel te neem - "South Africa Women in the Military", http://www.photius.com/countries/south_africa/national_security/south_africa_national_security-women_in_the_militar~2503.html (Sources: The Library of Congress Country Studies, CIA World Factbook) (27/06/2016).

²³ Bonvillain, *Women and Men – Cultural Constructs of Gender*, 193,194; Williams, *Women and Work*, 11-13.

²⁴ *Huisgenoot*, Gedenkuitgawe 1916 – 2006, "Vroue betree die manswêreld".

²⁵ Geffen, *The Laws of South Africa Affecting Women and Children*, 259.

²⁶ Verhoef, "The Role of Women in the South African Economy", 223, 226-227.

swart vroue.²⁷ Afrikanervroue wat baanbrekers op hul terreine was, sluit onder meer in Marie Koopmans-de Wet, 'n kultuurleier van Kaapstad, Johanna Brand wat breedvoerig oor gebeure tydens die Anglo-Boereoorlog geskryf het en Maria Elizabeth Rothmann (bekend as MER), 'n prosaïes, pleitbesorger vir armes en eensames en vurige stryder vir die bemagtiging van die vrou.²⁸ Toe die African National Congress (ANC) in 1912 gestig is, was vroue nie lede daarvan nie. In 1931 is die Bantu Women's League (BWL) erken as die vrouetak van die ANC. In 1943 is vroue amptelik as ANC-lede toegelaat en die ANC Women's League is in 1948 gestig.²⁹

8.2 Afrikanervroue: die vergete voorvatters en volksmoeders

Vroue se rol in Sanlam kan net na behore ontleed word as dit teen die agtergrond van die breër konteks van Afrikanervroue van die tyd beoordeel word. Dit is omdat die maatskappy grootliks as 'n Afrikaanse onderneming ontstaan het en Afrikanervroue dus vanselfsprekend ook daarby betrokke was. Geen volledige navorsing is al gedoen oor die rol van Afrikanervroue in die geskiedenis van Suid-Afrika nie. Giliomee voer aan dat dit die grootste onvermelde storie van die Afrikanervolk is. Dié vroue was sedert die 18de eeu ten nouste betrokke by sosiale, ekonomiese en politieke gebeure in hul gemeenskap. Giliomee glo trouens dat dié vroue waarskynlik die sterkste rol van alle wit vroue in die geskiedenis van Europese koloniale uitbreiding gespeel het. Hulle was veral in die 18de en 19de eeu baie taai, gedug en vernuftig en mans het hulle nie dikwels teengegaan nie. Die rol van Afrikanervroue, ondersteun deur 'n sterker wetlike posisie as in enige ander Europese kolonie, was van fundamentele belang in die ontwikkeling van die Afrikanervolk.³⁰

²⁷ H Giliomee & B Mbenga, *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika* (Kaapstad: Tafelberg, 2007), 221-222; P Joyce, *Suid-Afrika in die twintigste eeu* (Kaapstad: Struik, 2000), 16,83,200; K Malherbe, *Die Boerevrou-boek – saamgestel uit die eerste Afrikaanse Vroueblad Die Boerevrou* (Pretoria: JL van Schaik, 1950), 138-143; O Schreiner, *Arbeid en die vrou* (Johannesburg: Cosmos, 1975), vii-xii.

²⁸ JC Steyn, *Die 100 jaar van MER* (Kaapstad: Tafelberg, 2004), 9-12; E Stockenström, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918* (Stellenbosch: Pro Ecclesia, 1921), 258-265, 269-271; CP van der Merwe & CF Albertyn, *Die vroue*, Deel 1 (Kaapstad: Albertyn, g.d.), 423 -427. Vergelyk ook AP van Rensburg, *Moeders van ons volk* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1966).

²⁹ "The ANC Women's League: Contributing to a democratic, non-racist and non-sexist South Africa", Uitgegee deur die ANCWL, 3. Vir gender in Afrika, vergelyk ook DL Hodgson & SA McCurdy, *Wicked Women and the Reconfiguration of Gender in Africa* (Portsmouth, New Hampshire, USA: Heinemann, 2001), 1-24; C Walker, *Women and Resistance in South Africa* (Claremont: David Philip Publishers, 1991), 9-24.

³⁰ H Giliomee, "The rise and fall of Afrikaner women" (Toespraak gelewer by 'n middagete aangebied deur die redakteur van die *Cape Times* Literary Lunch en Fine Music Radio, Spier Landgoed, Stellenbosch, 02/08/2003 - <http://oulitnet.co.za/seminarroom/afwomen.asp>). Vergelyk ook M du Toit, "The Domesticity of Afrikaner Nationalism: Volksmoeders and the ACVV, 1904-1929", *Journal of Southern African Studies*, 29:1, 155-176; L Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994" (PhD-proefskrif, Universiteit Stellenbosch, 2004).

Navorsers en waarnemers lê klem op die deugde van Afrikanervroue, veral dat hulle voorvatters in hul gemeenskap was. Die uitdrukking "volksmoeder"³¹ is gebruik om die rol van middelklas-Afrikanervroue te beskryf. Dié woord het die strewes van die vrou uitgedruk ten opsigte van onder meer die uitbou van Afrikanernasionalisme, morele versterking en liefde vir taal en kultuur.

Afrikanervroue was reeds in die 18de eeu aan die Oosgrens bekend as buitengewoon hardwerkend, goeie huishoudsters en uitstekende moeders.³² Voorts is die vrou bestempel as stilweg die verborge krag agter die Groot Trek.³³ In 1842 het Afrikanervroue hulle verset teen Britse gesag in Port Natal en het hulle aangevoer dat hulle kaalvoet oor die Drakensberge sou terugstap eerder as om hulle aan die Britte te onderwerp.³⁴ Afrikanervroue het ook 'n merkwaardige rol gespeel in die oplewing van nasionalisme wat tot die onttrekking van Britse gesag aan Transvaal aan die begin van die 1880's gelei het.³⁵ Hulle het haglike toestande tydens die Anglo-Boereoorlog in die Britse konsentrasiekampe trotseer en meer as 26 000 vroue en kinders is dood.³⁶ Die onblusbare verset van die Afrikanervroue was 'n groot faktor in dié stryd – hoewel die Boeremagte teen 1900 prakties reeds verslaan was en die vroue in uiters slegte omstandighede geleef het.³⁷

Na die oorlog het Afrikanervroue se rol in die gemeenskap verander. Voor die oorlog was hul plek in die huis. Daarna het hulle buite die huis noodlenigingswerk onder arm verstedelike Afrikaners gedoen.³⁸ Die Afrikanervroue se ondersteuning van die Rebelle in 1914 het daartoe gelei dat hulle bestempel is as dalk die grootste rebelle. Hulle het in 1915 deelgeneem aan 'n optog in 'n poging om

³¹ Malherbe, *Die Boerevrou-boek – saamgestel uit die eerste Afrikaanse Vroueblad Die Boerevrou*, 7; L Vincent, "The Power Behind the Scenes: The Afrikaner Nationalist Women's Parties, 1915 to 1931", *South African Historical Journal*, 40:1 (May 1999), 64-72.

³² Stockenström, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918*, 45-65; Van Rensburg, *Moeders van ons volk*, 5-8.

³³ Van Rensburg, *Moeders van ons volk*, 13.

³⁴ Giliomee, "The rise and fall of Afrikaner women"; J Grobler, "Volksmoeders in verset: Afrikanervroue-optogte in Pretoria, 1915 en 1940", *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Kultuurgeskiedenis*, 23:1 (Junie 2009); Van Rensburg, *Moeders van ons volk*, 15; Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994", 4-5.

³⁵ H Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie* (Kaapstad: Tafelberg, 2004), 190-191; Van Rensburg, *Moeders van ons volk*, 27-30; Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994", 6.

³⁶ Stockenström, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918*, 137-224; Van Rensburg, *Moeders van ons volk*, 38-48, 55-60, 74-85.

³⁷ Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 208-212; Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994", 6.

³⁸ Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 293; Stockenström, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918*, 279-280; Van Rensburg, *Moeders van ons volk*, 98-102.

die rebelleiers te bevry.³⁹ In 1916 en 1917 het Afrikanervroue basaars, konserte en dinees op talle dorpe gereël om geld in te samel vir die Helpmekaarbeweging wat rebelle met skadevergoedingseise bygestaan het.⁴⁰ In die jaar van Sanlam se stigting het die eerste Afrikaanse vrouetydskrif, *Die Boerevrou*, verskyn waarin klem gelê is op die Afrikanervrou se rol as moeder en draer van die Afrikaanse kultuur en nasionalisme.⁴¹ In die staking van meestal Afrikaners aan die Rand in 1922 het Afrikanervroue in groot getalle deelgeneem en het een van hulle by 'n geleentheid selfs die voortou te perd geneem.⁴²

Afrikanervroue het in die tweede en derde dekades van die 20ste eeu aktief by die politiek betrokke geraak met die stigting van vrouestrukture in die Nasionale Party (NP). Die Vroue Nasionale Party in Transvaal het eerste die lig gesien waarna soortgelyke partyvertakkings in 1922 en 1923 in die Vrystaat, Kaapkolonie en Natal gestig is. Hoewel vroue nie in die 1924-verkieping kon stem nie, het hulle aktief die saak van die NP bevorder. Wit Suid-Afrikaanse vroue het in 1930 stemreg ontvang. 'n Beroep is daarna op die vroue gedoen om met die hoofparty saam te smelt en baie takke het daaraan gehoor gegee. Vroue het vir die eerste keer in 1933 gestem.⁴³

In die eerste dekades van die 20ste eeu het Afrikaners na die stede en dorpe gestroom in 'n snelle verstedelikingsproses. In die eerste fase van dié proses was baie vroue loonbesoldigdes en dikwels die alleenverdieners. Die verstedeliking het gelei tot klasverdelings en –uitbuiting in Afrikanergeleedere. 'n Voorbeeld hiervan is die Klerewerkersunie vir hoofsaaklik Afrikaner- en bruin vroue in die tekstiel- en klerebedrywe aan die Witwatersrand. Dié bedrywe het in die middel dertigerjare byna 17 000 wit vroue in diens gehad, van wie die oorweldigende meerderheid Afrikaners was. Die posisie van dié vroue het 'n ellendige beeld van die Afrikaners geskep: die veramde Afrikanermeisie in 'n rasgemengde agterbuurt en die moeder wat die gesin probeer onderhou met 'n hongerloon. As alleenbroodwinners het dié vroue die patriargale Afrikaneroutoriteit van vaders en

³⁹ Giliomee, "The rise and fall of Afrikaner women"; Grobler, "Volksmoeders in verset: Afrikanervroue-optogte in Pretoria, 1915 en 1940", 53; Stockenström, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918*, 281; Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994", 12; Van Rensburg, *Moeders van ons volk*, 113-116.

⁴⁰ Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 337. Vergelyk ook Stockenström, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918*, 281-282.

⁴¹ Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 327; Malherbe, *Die Boerevrou-boek – saamgestel uit die eerste Afrikaanse Vroueblad Die Boerevrou*, 7-10.

⁴² Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 283.

⁴³ L Koorts, *DF Malan en die opkoms van Afrikaner-nasionalisme* (Kaapstad: Tafelberg, 2014), 203-204; Van Rensburg, *Moeders van ons volk*, 116-118,121; Vincent, "The Power Behind the Scenes: The Afrikaner Nationalist Women's Parties, 1915 to 1931", 51,56,63,64.

eggenotes uitgedaag. Ná die verbetering van die ekonomie in die dertigerjare het Afrikanervroue aktiewe vakbondlede geword met sommige wat tot leiersposisies verkies is.

Die posisie van die middelklas-Afrikanervrou in die stad het ook verander – hulle het heeltydse huishoudsters geword en min belangstelling in die politiek van die dag getoon. Hulle het betrokke geraak by Afrikaner-welsynsorganisasies soos die Afrikaanse Christelike Vrouevereniging (ACVV) in die Kaap, die Oranje Vrouevereniging (OVV) in die Vrystaat en die Suid-Afrikaanse Vrouefederasie (SAVF) in Transvaal en het hulle toegelê op die arm Afrikaners.⁴⁴ Die leiers van die ACVV het nasionalisme uitgebou volgens hul besondere siening van genderrolle. Hulle was oortuig daarvan dat hulle tot die uitbreiding van Afrikanernasionalisme kon bydra, maar slegs as hul organisasie onafhanklik van manlike beheer was.⁴⁵

Die uitdrukking volksmoeder dui vir baie waarnemers op die onmeetbare respek waarmee leidende Afrikanervroue destyds bejeën is. Dit is die beeld van 'n vrou en moeder wat, hoewel fisiek swak, dapper was en alles vir haar volk veil gehad het. Dit is ook hoe hulle in die algemeen in die Afrikaanse nasionalistiese historiografie beskryf word.⁴⁶

Navorsers stel die vraag of die volksmoeder-gedagte manlik-gemanipuleerd was of vroulik-geïnisieerd. Sommige kom tot die gevolgtrekking dat dié siening vloeibaar was en nie in yster gegiet nie. Maritz stel dit dat Afrikanervroue se betrokkenheid by die optog van 1915 op aandrang van mans plaasgevind het. Afrikanervroue, met die uitsondering van wat sy noem hul geïsoleerde aktivistiese optrede met die optog, het hoofsaaklik die veilige ruimte van die liefdadigheidsterrein gebruik om hul politieke voorkeure uit te leef. Dit was waarskynlik grootliks as gevolg van die Afrikanergemeenskap se sterk paternalistiese denke. Daardie kultuur sluit allermens respek vir vroue uit, maar sluit nie 'n aandrang op politieke aktivisme deur vroue in nie.⁴⁷ Du Toit voer aan dat dit verkeerd is om aan te neem dat volksmoeders se bedrywighede deur mans voorgeskryf is en dat vroue se deelname aan die uitbou van nasionalisme tot 'n klein huishoudelike ruimte beperk was. Vroue het inderdaad ná die

⁴⁴ Giliomee, "The rise and fall of Afrikaner women"; Stockenström, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918*, 279-281; Vincent, "The Power Behind the Scenes: The Afrikaner Nationalist Women's Parties, 1915 to 1931", 55.

⁴⁵ M du Toit, "Women, Welfare and the Nurturing of Afrikaner Nationalism. A Social History of the Afrikaanse Christelike Vroue Vereniging c. 1870-1939" (PhD thesis, University of Cape Town, 1996), 349-362.

⁴⁶ Grobler, "Volksmoeders in verset: Afrikanervroue-optogte in Pretoria, 1915 en 1940", 54.

⁴⁷ Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994", 8-14; Stockenström, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918*, 279-280, 284.

Anglo-Boereoorlog deelgeneem aan die opbou en artikulasie van 'n "gendered"-Afrikanernasionalisme.⁴⁸

Teen die begin van die vierde dekade van die 20ste eeu het dié oorspronklik taai en vindingryke Afrikanervroue feitlik heeltemal uit die openbare lewe verdwyn, buiten as lede van vroue-organisasies. Hulle het ver afgesteek teenoor hul Engelssprekende landgenote wat die stemregveldtog en betrokkenheid by feministiese kwessies betref. Giliomee voer aan dat Afrikanervroue se posisie as baie sterk in vergelyking met Westerse vroue in die eerste deel van die 20ste eeu verander het – hulle was polities minder betrokke as etniese swart vroue. 'n Rede vir Afrikanervroue se berusting is dalk omdat hulle die saak van vrouebevryding ondergeskik gestel het aan die beginsels van nasionalisme wat toegewy was aan onder meer die sosiale en ekonomiese vrywording van die Afrikaners.⁴⁹ Vincent beaam Giliomee se siening en voer aan dat baie min Afrikanervroue in die aktiewe politiek betrokke was ná die verdwyning van die vrouepartye aan die begin van die dertigerjare. Die Afrikanervroue se laaste grootskaalse betrokkenheid by die politiek was waarskynlik hul optog in 1940 in Pretoria teen die land se deelname aan die Tweede Wêreldoorlog.⁵⁰ Terwyl Afrikanervroue se openbare betrokkenheid aan die kwyn was, was hul Engelssprekende landgenote aktief by die Suid-Afrikaanse weermag betrokke tydens die Tweede Wêreldoorlog. Hulle het ondersteuningsdienste gelewer. Die vroue wat by die vloot betrokke was, het as die Swans bekend gestaan. Die onbetrokkenheid van Afrikanervroue by die oorlogspoging was so opvallend dat die feit dat daar net een Afrikaanssprekende Swan was, pertinent in navorsing vermeld word.⁵¹

Dié fase ten opsigte van Afrikanervroue word onder meer daaraan toegeskryf dat die opkoms van die NP moontlik die vroue na die huishouding laat terugtrek het. Dit is in ooreenstemming met die siening dat nasionalisme beheer en onderdrukking (spesifiek jeens vroue, maar nie uitsluitlik nie) regverdig en mans se manhaftigheid en vaardigheid uitdruk en dat dit tot die verdwyning van die vrou van die toneel aanleiding gee.⁵² In dié verband word aangevoer dat die Afrikanernasionalistiese ideologie aan vroue voorgeskryf het hoe en wie hulle is. Die model van vroulikheid wat destyds deur

⁴⁸ Du Toit, "The Domesticity of Afrikaner Nationalism: Volksmoeders and the ACVV, 1904-1929", 155-176.

⁴⁹ Giliomee, "The rise and fall of Afrikaner women".

⁵⁰ Grobler, "Volksmoeders in verset: Afrikanervroue-optogte in Pretoria, 1915 en 1940", 53; Vincent, "The Power Behind the Scenes: The Afrikaner Nationalist Women's Parties, 1915 to 1931", 63,64.

⁵¹ MPH Laver et al., *Sailor-women, Sea-women, Swans. A History of the South African Women's Auxiliary Naval Service 1943-1949* (Simons Town: Swans History Publication Fund, 1986). Die Suid-Afrikaanse weermag het gedurende die Tweede Wêreldoorlog oor vyf diensorganisasies vir vroue beskik – die Suid-Afrikaanse Militêre Verpleegstersdiens en ondersteuningsafdelings in die leër, vloot, lugmag en militêre polisie – "South Africa Women in the Military", http://www.photius.com/countries/south_africa/national_security/south_africa_national_security-women_in_the_military~2503.html (Sources: The Library of Congress Country Studies, CIA World Factbook) (27/06/2016).

⁵² T Mayer (Ed.), *Gender Ironies of Nationalism – Sexing the Nation* (London: Routledge, 2000), 1-2.

Afrikanernasionalisme voorgedhou is, was: "Sy is geduldig, sy's gedienstig, sy's gedweë . . ." ⁵³ Toe Afrikanernasionalisme vanaf die 1930's 'n meer outoritêre rigting ingeslaan het, is vroue se onafhanklike politieke stem nie meer geduld nie en is die volksmoederkonsep gebruik om regverdiging te bied aan die idee dat vroue hulle aan manlike outoriteit moet onderwerp en terugkeer huis toe. Dié konsep was nie 'n middel in die belang van feminisme nie, maar van etniese nasionalisme. Die ideologie is gebruik om Afrikanervroue die swye op te lê toe politieke en ekonomiese omstandighede verander het en die nasionalistiese beweging nie langer 'n onafhanklike en kritiese stem in eie geledere wou duld nie. ⁵⁴

Die verdwyning van die Afrikanervrou uit die openbare oog het oor 'n tydperk van sowat 'n dekade geskied. Maritz gee die tydperk aan as ná 1940 terwyl Vincent die dertigerjare vermeld. Vincent voer aan dat Afrikanervroue feitlik heeltemal afwesig was van die formele politiek sedert die begin van die dertigerjare. ⁵⁵ Giliomee verwys in *Die Afrikaners – 'n Biografie* na verskeie gebeure waarby Afrikanervroue betrokke was tot 1943. ⁵⁶ Daarna is daar geen vermelding van vroue in die boek nie – 'n aanduiding dat hul rol in die geskiedenis op groot skaal afgeneem het.

In hierdie navorsing word die vraag gestel of die aanvanklike betrokkenheid en latere terugtrekking van Afrikanervroue ook op die vroue van Sanlam van toepassing was. Was die Sanlam-vroue dus in die eerste twee dekades van die maatskappy se bestaan ook voorvatters en volksmoeders soos hul volksgenote op die openbare terrein en het hulle toe ook van die toneel verdwyn? Het hulle almal die patriargale hiërargie aanvaar of was daar ook tekens van die uitdaging van manlike gesag, soos deur die arm werkende Afrikanervroue aan die Rand?

8.3 Van 'n kwaai hooftikster tot 'n gebou-opsigter

Vroue was vanaf Sanlam se stigtingsdag amptenare van die maatskappy, hoewel in die manlik gedomineerde samelewing van daardie tyd nie daarvoor voorsiening gemaak is dat vroue van die begin af 'n noemenswaardige rol daarin sou speel nie. In Sanlam se Akte van Oprigting en Statute word byvoorbeeld verwys na die persone in die maatskappy se diens en hul vroue. ⁵⁷ Dié persone in diens is dus geag as net mans te wees. Vroue se rol in die maatskappy word in uitsprake heeltemal

⁵³ Koorts, *DF Malan en die opkoms van Afrikaner-nasionalisme*, 225; *Die Burger*, 14/02/2014, 13.

⁵⁴ Vincent, "The Power Behind the Scenes: The Afrikaner Nationalist Women's Parties, 1915 to 1931", 54.

⁵⁵ Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994", xiii; Vincent, "The Power Behind the Scenes: The Afrikaner Nationalist Women's Parties, 1915 to 1931", 53.

⁵⁶ Giliomee, *Die Afrikaners – 'n Biografie*, 379.

⁵⁷ SA, 5/1/1, Eerste Sanlam-prospektus: "Statute van Oprigting".

negeer. Marais bring byvoorbeeld in 1946 hulde aan “die manne”⁵⁸ vir Sanlam se 28 jaar van sukses. Dié woorde kom altesame vyf keer in die betrokke paragraaf voor met geen vermelding van vroue. In sy verslag in 1953 het die voorsitter net na mans verwys toe hy die deugde van Sanlammers besing het. Hy het aangevoer dat hy kan sien hoe besiel die mans is, watter groot liefde die mans vir Sanlam openbaar en dat die mans net vir die maatskappy leef.⁵⁹

Die Standard Bank in Suid-Afrika het tydens die Eerste Wêreldoorlog vroue tydelik aangestel in mans se plek wat by militêre diens betrokke was. In 1918 – Sanlam se stigtingsjaar – het die bank besluit om vroue permanent aan te stel.⁶⁰ Sanlam het dieselfde siening gehandhaaf, want vroue was sedert die maatskappy se stigting heeltydse amptenare. Sarah Eva (Juffrou Saartjie) Goldblatt (Illustrasie 8.1A), die latere administratise van die letterkundige nalatenskap van die skrywer CJ Langenhoven, was die eerste vrou wat nog voor Sanlam se stigting deur Santam in die “Lewens Afdeling” – Sanlam se voorloper – aangestel is.⁶¹ Sy was een van vier amptenare wat van Santam na Sanlam oorgeplaas is tydens laasgenoemde se stigting en kan dus beskou word as Sanlam se eerste volwaardige vrou-amptenaar. Ellen van der Merwe (Illustrasie 8.1B) word dikwels verkeerdelik in navorsing as die eerste vrou in Sanlam se diens vermeld. Sy het net een-agtste van haar werkstyd aan Sanlam bestee en was daarom net gedeeltelik in dié maatskappy se diens.⁶² Die eerste vrou wat ná maatskappystigting deur Sanlam op Hoofkantoor aangestel is, was Caroline Edith Marincowitz.⁶³ Anders as Van der Merwe was sy heeltyds in Sanlam se diens.⁶⁴

’n Lys⁶⁵ van name van personeellede wat tot Junie 1919 aangestel is (Goldblatt is nie hierby ingesluit nie omdat sy van Santam af oorgeplaas is), verskaf inligting ten opsigte van die huwelikstaat en

⁵⁸ HS Marais, *Sanlam-Gedenkboek – Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946* (Maatskappypublikasie, g.d.), iii:5.

⁵⁹ SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1918-1989 (1-70): 28/01/1953.

⁶⁰ R Steyn & F Antonie, *Hoisting the Standard – 150 years of Standard Bank* (Johannesburg: Standard Bank Group, 2012), 74.

⁶¹ SA, Santam Notuleboek no. 1, 110.

⁶² SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Mac – Mas: brief Dormehl, C Louw – Dagbestuur, “Rapport van kommissie aangestel om ondersoek in te stel aangaande die kantoor staf in die algemeen” (03/10/1918) & brief MacDowall – Dagbestuur, “SA National Trust & Assurance Company, Ltd” (04/10/1918); Anon., *Sanlam in transformation* (Company publication, n.d.), 26; SA, *Die Fakkell*, 01/06/1968, 20.

⁶³ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: “Personeellys”.

⁶⁴ Twee bevestigings vir die stelling dat sy die eerste vrou was, is gevind. Die eerste is dat daar twee gevalle vermeld word waar “Masjienskryfsters” in twee afdelings werksaam was: “Mej. v.d. Merwe” in “Algemeen” en “Trust” en “Mej. Roux” in “Ongevalle” en “Brand”. Marincowitz se naam word net onder “Lewens” vermeld. Sy het dus net vir “Lewens” gewerk. Die tweede bevestiging is vervat in ’n sin in kopie onder die lys: “Mej. Marincowitz is aangestel als masjienskryfster vir die Lewens Departement.” Die eerste vroulike kantooramptenaar wat Sanlam buite Hoofkantoor aangestel het, was “Mej. Schneider” (13 September 1918 as “masienskryfster” by die Johannesburgse takkantoor) – SA, SDBN, 13/09/1918. Dit is nie bekend of Schneider net in Sanlam se diens was nie.

⁶⁵ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: “skedule van staf aanstelling”.

ouderdom by aanstelling van die ses vroue wat in die tyd by Hoofkantoor aangesluit het – Marincowitz (ongetroud, geen ouderdom verstrek nie), Magrietha le Roux (ongetroud, 20), Marie Odendaal (ongetroud, 19), Susanna Elizabeth Mostert (ongetroud, 18), Elizabeth Katharina Brink (ongetroud, 20) en CH Vissee (ongetroud, geen ouderdom verstrek nie). In die eerste fase van die maatskappy se bestaan – vanaf die stigting tot die verhuising na Waalstraat in 1932 – is 42 vroue op Hoofkantoor aangestel volgens die beskikbare dokumentasie. Vroue het meer as 'n derde (34,2 persent) van alle aanstellings uitgemaak. Die name van dié vroue met hul beskikbare aanstellingsdatums en posbenamings verskyn in Illustrasie 8.2. Die ontleding van die 26 beskikbare posbenamings dui daarop dat 23 van dié vroue tiksters (88,5 persent van die totaal) was. Tien van die vroue was ongetroud, en by die ander is geen besonderhede hieroor verstrek nie.

'n Ontleding van die voorafgaande gegewens dui daarop dat die vroue wat tot 1932 by die maatskappy gewerk het op enkele uitsonderings na almal tiksters was en dat hulle by hul aanstelling ongetroud en net oor die 19 jaar oud was. Dié vroue het dus ook danksy die tikmasjien in Sanlam se diens getree en hulle was grootliks tot die pos van tikster beperk. Die vraag is of daar in dié tydperk in die patriargale Sanlam-hiërargie tog geleentheid vir vroue gebied is om verder as tikster te vorder, soos byvoorbeeld tot klerke en sekretaresses.⁶⁶ Was daar vroue in Sanlam wat in die manlik-oorheerste omgewing soos hul Afrikaner-vrouevolksgenote as voorvatters betrokke kon raak en uitstyg? Was daar Sanlam-vroue wat die volksmoeder-gedagte uitgeleef het en is die volksmoederdeugde ook in die maatskappy weerspieël? Werksindeling in Sanlam se vestigingsjare is nie rigied toegepas nie omdat daar 'n sterk behoefte aan veelsydigheid was. Dit het daartoe gelei dat vroue aangewend is in take wat waarskynlik as belangriker as gewone tikwerk beskou is. Die uitdagings ten opsigte van die vestiging van 'n maatskappy het die vroue dus laat uitstyg. Een van hulle was Van der Merwe wat in die beheer van die vroue-tiksters was en ook as MacDowall se sekretaresse opgetree het.⁶⁷

Goldblatt kan beskou word as 'n vrou wat veel hoër uitgestyg het as wat Bonvillain voorsien het. Sy het as 'n administratiewe amptenaar gewerk wat uit die kantoor kliënte vir Sanlam gewerf en die name van moontlike aansoekers na die maatskappy se produkbemarkers aangestuur het. Goldblatt het as gevolg van Langenhoven se invloed 'n lewendige belangstelling in Afrikaans gehad en het ook in dié verband voorvat-werk in Sanlam gelewer. Sy het naamlik gehelp met die taalkundige versorging van briewe.⁶⁸ Sy kan inderwaarheid as 'n voorloper van die latere afdeling Taaldienste beskou word. Nog twee vroue, G Newton in die Aktuariële Afdeling en MB van Heerde, 'n kassier, het

⁶⁶ Bonvillain, *Women and Men – Cultural Constructs of Gender*, 187-188.

⁶⁷ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Mac – Mas: brief MacDowall – Dagbestuur, "SA National Trust & Assurance Company, Ltd" (04/10/1918); SA, *Die Fakkkel*, 17/06/1988, 3.

⁶⁸ SA, *Die Fakkkel*, 13/06/1975, 1.

in die eerste drie jaar van die maatskappy se bestaan verder as tiksters gevorder. Geen verdere inligting is oor dié twee vroue beskikbaar nie.

H. Wiid, 'n tikster, het in Mei 1923 die uitsluitlik manlike terrein van 'n Sanlam Dagbestuursvergadering betree – nie as sekretaresse nie, maar as agerende sekretaris. Die hou van die notule was 'n belangrike werk, want dit is gewoonlik deur die algemene bestuurder gedoen. Dit is nie bekend of sy net die notule gehou het en of sy ook aan die gesprekke deelgeneem het nie. Dit was desnieteenstaande die eerste keer dat 'n vrou teenwoordig was waar amptelike maatskappybesluite geneem is en 'n aanduiding van die vertrouwe van die maatskappy in haar. Die deel van die notule met haar naam word in Illustrasie 8.3 getoon. Sy het later in dieselfde jaar vir die tweede keer in dié hoedanigheid opgetree. Daarna was sy oor 'n tydperk van vier jaar nog vier keer so betrokke.⁶⁹

'n Vrou het ook haar plek volgestaan as Sanlam se eerste volwaardige taalkundige adviseur. Sy was Ella Buys wat die graad BA aan die Universiteit van Stellenbosch verwerf het en deur Tinie Louw aangestel⁷⁰ is met die spesifieke doel om Sanlam se Afrikaans te verbeter. Sy het afskrifte van alle uitgaande briewe ontvang en dit een keer per week met Louw bespreek. Daarna is met amptenare geskakel om herhaalde foute te verhinder en verbeterings aan te bring. Sy het 'n taalpamflet vir kantoorgebruik opgestel. Buys was betrokke by die redaksionele versorging van *Die Sanlam-Fakkkel* en Harry van Dam, die eerste redakteur, was haar regstreekse hoof. Bydraes onder haar naam het twee keer verskyn. Die eerste was toe sy 'n Engelse gedig van die digter EC Cooke in Afrikaans vertaal het. Die tweede was toe sy saam met die bestuurder en assistentbestuurder huldeblyke aan die afgestorwe Van Dam gelewer het. Buys kan saam met Goldblatt beskou word as van die grondleggers van taalversorging in die maatskappy.⁷¹

Winnie Kallmann (Illustrasie 8.1C) is waarskynlik die amptenaar wat in die twintiger -en dertigerjare as die prominentste vrouevoorvatter in die maatskappy beskou kan word. Sy was die eerste en sover bekend die enigste vrou wat in Sanlam die tradisionele manlike pos van gebou-opsigter beklee het. As deel van haar pligte moes sy huurgeld invorder. Kallmann is geloof vir die wyse waarop sy haar vaardighede in die maatskappy uitgeleef het.⁷²

Een amptenaar wat in die twintigerjare kenmerke van 'n volksmoeder geopenbaar het, was die tikster Isabel (IME) van Heerden (Illustrasie 8.1D), die eerste vrou wat 25 jaar in die maatskappy se diens

⁶⁹ SA, Santam Notuleboek no. 1, 04/06/1920, 01/04/1921; SA, SDBN, 23/05/1923, 18/07/1923, 08/09/1926, 08/07/1927, 18/01/1928, 14/02/1929, 18/03/1931; SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/03/1941, 16.

⁷⁰ SA, SDBN, 13/10/1932; SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 15/12/1932, 16.

⁷¹ SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/02/1933, 6, 15/07/1933, 24-26, 15/09/1935, 13.

⁷² SA, SDBN, 10/10/1923, 31/03/1925, 04/08/1938, 22/03/1939, 17/08/1939, 13/08/1942; SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 07/08/1937, 14, 01/09/1952, 7.

was. Sy was bekend as "Miss Van" en het waarskynlik haar hele loopbaan as tikster gewerk. Sy is beskryf as een van Sanlam se kleurvolle karakters uit die verlede, wie se naam byna in een asem met dié van Sanlam genoem kon word.⁷³ Personeellede het haar onthou as die sorgsame "ma" by wie hulle as vreemdelinge van die platteland kon huisvesting kry. Sy het tydens 'n personeeluitstappie na die Bergrivier 'n kollega van verdrinking gered.⁷⁴ Van Heerden het dus as moederfiguur die kenmerk van ondersteuning van haar volksgenote⁷⁵ weerspieël.

Die gedagte van volksmoeders wat die belange van hul gesin op die hart dra,⁷⁶ is in die dertigerjare weergegee met 'n reeks Sanlam-advertensies (Illustrasie 8.4) in *Die Huisgenoot* en *Die Brandwag* wat op vroue gemik was. Vroue se kardinale rol in versekering en die invloed wat hulle in dié verband het, is beklemtoon. Die doel van die advertensies was om vroue te oortuig om toe te sien dat hul mans verseker was. Die advertensies lui dat hul mans in daardie stadium vir hulle geveg het en dat die mans ook moes toesien dat die vroue se toekoms kummervry is.⁷⁷

Volksmoeders se ondersteuning van Afrikanernasionalisme⁷⁸ is in 1938 tydens die Groot Trek Eeufees in Sanlam afgespieël. Jong vroue-amptenare het op groot skaal saam met die mans aan die fees deelgeneem. Soos in Hoofstuk 3 gemeld is, het die vroue onderneem om tot 16 Desember nie poeier of verf van enige aard op hul gesigte te gebruik nie, om nie hulle ooghare te pluk nie, om nie hulle vinger- of toonnaels te verf nie en om ook nie te rook nie aangesien dit alles teen die sedes en beginsels van hul Voortrekker-voorouers ingedruis het. By die verbreking van dié onderneming moes hulle 'n boete van twee sjielings tot die Voortrekkermonumentfonds opdok.

Die maatskappy het die vroue volmondig ondersteun, onder meer met 'n berig in die personeelblad waarin aangevoer is dat briewe van gelukwensing daaglik ontvang is oor die moedige optrede van die klompie "Afrikanerdogters".⁷⁹ Voorts is ook 'n foto geplaas van Sanlam se vroue in Voortrekker-

⁷³ SA, SDBN, 18/10/1920; SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/03/1948, 01/06/1955, 7, 01/09/1960, 9.

⁷⁴ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/03/1948, 01/06/1955, 7, 01/09/1960, 9.

⁷⁵ Malherbe, *Die Boerevrou-boek – saamgestel uit die eerste Afrikaanse Vroueblad Die Boerevrou*, 7; Vincent, "The Power Behind the Scenes: The Afrikaner Nationalist Women's Parties, 1915 to 1931", 64-72.

⁷⁶ Malherbe, *Die Boerevrou-boek – saamgestel uit die eerste Afrikaanse Vroueblad Die Boerevrou*; Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994", 11-12; Dr Okulis, *Die Boerevrou – Moeder van haar volk* (Bloemfontein: De Nasionale Pers, 1919), 97-102, 157-170; Stockenström, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918*, 234-235.

⁷⁷ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/08/1938, 2, 01/09/1938, 8, 01/10/1938, 12.

⁷⁸ Malherbe, *Die Boerevrou-boek – saamgestel uit die eerste Afrikaanse Vroueblad Die Boerevrou*, 19-22, 37-57; Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994", 12; Okulis, *Die Boerevrou – Moeder van haar volk*, 84-91; Stockenström, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918*, 11-16, 232, 235.

⁷⁹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 07/09/1938, 19, 07/10/1938, 14.

drag.⁸⁰ Die opskrif by die foto's is "Ons Voortrekker-Dames", maar dit word nie gemeld of die vroue in dié drag op kantoor gewerk het nie.

Ná die aanvang van die veertigerjare is daar 'n tydperk waar nie verwys word na die volksmoederkenmerke van ouds ten opsigte van Afrikanernasionalisme nie. Eers in die sewentigerjare is die kenmerk van Afrikanervroue as morele versterkers en sedebewakers⁸¹ weer aangeroei toe behoudende amptenare hul kollegas skerp aangespreek het wat volgens hulle met die nuwe modes oorboord gegaan het. Aan die ander kant blyk dit dat nie almal tevrede was met dié selfaangestelde sedebewakers nie. 'n Amptenaar het naamlik in reaksie op 'n klagte dat 'n vrou met 'n kaal middellyf kom werk het, aangevoer dat Sanlam se vroue per slot van sake nie daar is om die sedes van die volk te bewaar nie.⁸² Die verskil van mening was waarskynlik 'n afskynsel van die ideologiese verskille van die periode onder Afrikaners in 'n verligte (liberale) versus 'n verkrampde (konserwatiewe) verdeling.⁸³

Die Afrikanervrou as draer van die Christendom⁸⁴ is weerspieël deur die groot aantal jong ongetroude vroue-amptenare van die Piet Grobler Huis wat diakonesse van die NG Kerk Bellville-Strandweg was. In dié opsig het die maatskappy die vroue aangemoedig om diakonesse te word deur hul aktiwiteite op die maatskappyterrein toe te laat en daarvoor in die personeelblad te berig. Die maatskappy wou op dié wyse waarskynlik die vroue se ouers gerusstel dat hulle toegang tot die kerk het. In 1978 was tien vroue van die koshuis diakonesse⁸⁵ en in 1983 sestien. 'n Foto van hulle het onder die opskrif "Een maatskappy, een gemeente, een voorstelling, sestien diakonesse" in die personeelblad verskyn (Illustrasie 8.5).⁸⁶

Kenmerke van die uitdaging van die manlike gesagshiërgie op kantoor soos geopenbaar deur wit Afrikanervroue as fabriekswerkers aan die Rand⁸⁷ was aanwesig in hoofikster Marincowitz se loopbaan vanaf November 1918 tot begin 1920 by die maatskappy. Sy is daarvan beskuldig dat sy MacDowall se gesag uitgetart en verskeie kere minagting na hom verwys het. Sy het ook manlike

⁸⁰ Ibid., 07/12/1938, 6-7.

⁸¹ Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994", 11; Okulis, *Die Boervrou – Moeder van haar volk*, 21,25; Stockenström, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918*, 230-231.

⁸² SA, *Die Fakkels*, 16/06/1972, 2, 01/02/1974, 2, 22/02/1974, 2.

⁸³ JHP Serfontein, *Die verkrampde aanslag* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1970), 15.

⁸⁴ Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994", 12; Okulis, *Die Boervrou – Moeder van haar volk*, 63-67; Stockenström, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918*, 225-235.

⁸⁵ SA, *Die Fakkels*, 30/06/1978, 2.

⁸⁶ Ibid., 31/03/1983, 1.

⁸⁷ Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994", 35-36.

personeellede erg beledigend aangespreek. Een middag toe Feenstra nie op kantoor was nie het sy in 'n telefoongesprek beledigende persoonlike aanmerkings oor hom gemaak. In die lig van die voorafgaande het die Dagbestuur besluit dat Marincowitz Feenstra verskoning moes vra. Sy het egter uit die maatskappy bedank.⁸⁸ Dit is nie bekend of Marincowitz haar kant van die saak kon stel nie. Geen persoonlike inligting oor haar is verkry nie. Haar optrede kan dus nie ten volle ontleed word nie, onder meer omdat haar herkoms nie bekend is nie. Dit bly egter 'n feit dat verset by minstens een vrou aanwesig was.

In die afdeling is dus bevestig dat die rol van Sanlam se vroue-amptenare in die maatskappy se vestigingsjare 'n weerspieëling is van dit wat in die buitewêreld afgespeel het. Vroue het naamlik uitgestyg en poste beklee wat later nie meer vir hulle beskore was nie. Hulle het terselfdertyd kenmerke van die volksmoeder openbaar. Ook dit het gaandeweg verdwyn totdat die Afrikanervrou se verbintenis met die Christendom in die sewentigerjare ter sprake gekom het. Voorts is die mans se gesagsposisie in een geval uitgedaag – 'n afskynsel van Afrikanervroue aan die Rand se siening oor dié aspek.

8.4 Sanlamhof, 1953-2008: van 'sleurwerkers' tot senior amptenare

Westerse vroue se aandeel in die arbeidsmag was ná die einde van die Tweede Wêreldoorlog groter as ooit tevore aangesien baie van hulle hul werk behou het nadat die mans teruggekeer het. Hoewel 'n geringe aantal Sanlam-amptenare aan die oorlog deelgeneem het, is dié Westerse tendens ook in Sanlam weerspieël. Vroue het naamlik in 1953, die jaar toe Sanlamhof in Bellville die maatskappy se nuwe tuiste geword het, getalsgewys die mans in Hoofkantoor verbygesteek. Dit is in ooreenstemming met die toename van wit vroue van 17,7 persent in 1936 tot 25,5 persent in 1960 van die totale Suid-Afrikaanse wit arbeidsmag. Een van die redes vir die vermeerdering van vroue in Sanlam was die toename in vroue as klerke. Ook dié is 'n weerspieëling van die getalsverhoging van vroue in klerklike poste in die Westerse wêreld. In 1957 was 70 persent van Amerikaanse werkende vroue in sulke posisies.⁸⁹ Daarteenoor het 78 persent van Sanlam se vrouewerknemers reeds in 1953 klerklike poste beklee. Daar was 176 vroueklerke – net nege minder as die 185 mansklerke. Die rede vir dié toename was dat mans nie vir die poste beskikbaar was nie.⁹⁰ In die lig van dié veranderings ten opsigte van vroue as deel van die Sanlam-personeelkorps word die vraag gestel of dit daartoe

⁸⁸ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Du Pr – F: brief Feenstra – algemene bestuurder (14/01/1920). 'n Deel van die brief lui: "From her conduct one would get the impression that she is in control; she has an inflated idea of her own importance and value, and her manner of addressing the male Staff is much resented."; SA, SDBN, 16/01/1920, 23/01/1920, 09/02/1920.

⁸⁹ Baxandall et al., *America's Working Women*, 336-399; "Women in the workforce", https://en.wikipedia.org/wiki/Women_in_the_workforce#20th_century (27/06/2016); "Women's Roles in the 1950s", <http://1950s.weebly.com/womens-roles.html> (27/06/2016).

⁹⁰ CJ van Wyk, "Enkele aspekte van blanke vroue-arbeid in Johannesburg: 'n sosiologiese ondersoek (MA-verhandeling, Universiteit van Pretoria, 1968), 57; SA, 5/3/1, Maandelikse oorsig: 1954; SA, 6/1/1/1, Manuskripte, WJB: Deel 4, Sanlam-geskiedenis, MS Louw-biografie.

aanleiding gegee het dat die glasplafon vir hulle meer bereikbaar was – ook deur in aanmerking te neem dat 18 mans in daardie stadium hoofklerke was⁹¹ en geen vrou dié posisie beklee het nie.

Vroue se betrokkenheid in Sanlam het in dié tyd in twee verslae onder die loep gekom. In 1950 is in 'n verslag oor 'n takkantoor verklaar dat daar miskien te veel vroue in die personeel is. Die verwagte uittrede van baie van hulle noodsaak voortdurende opleidingswerk om kontinuïteit van werksaamhede te verseker – terwyl daar probeer is om genoeg manlike klerke te vind. Die tak het 'n vrou as kassier aangewend, maar sy het bedank nadat daar 'n paar keer kontanttekorte was. In die lig daarvan is die bestuurder versoek om 'n manlike klerk die kassierwerk te laat doen.⁹² In teenstelling met die toename in die getal vroue het die maatskappy se siening oor vroue-amptenare in diens in 1960 waarskynlik 'n laagtepunt bereik toe daar in 'n verslag⁹³ na vroue as "sleurwerkers"⁹⁴ verwys is.

Dié onbereikbare stand van die glasplafon in die sestigerjare word bevestig met 'n kompetisie in die personeelblad.⁹⁵ Hierin is die foto's van 12 vroue geplaas met die opskrif "Wie se Sekretaresse is sy?" en daarnaas die foto's van 12 mans met die opskrif "Wie se baas is hy?" (Illustrasie 8.6). Die ondergeskikte posisie van vroue is bevestig met die duidelike onderskeid tussen "baas" en "sekretaresse". Dit het die geslagshiëragie in die maatskappy weerspieël: net mans is baas en net vroue is sekretaresses. Redes vir die bestaan van die glasplafon is in die personeelkoerant aangevoer. Die eerste rede was die tradisionele opvatting dat mans nie graag onder vroue as hul bestuurders werk nie. In die Suid-Afrikaanse konteks is dit nie as aanvaarbaar beskou nie.⁹⁶ Ten tweede kon vroue nie in die maatskappy vorder nie omdat hulle onder meer fisiek en sielkundig so saamgestel was dat hulle, algemeen gesproke, nie vir sekere soorte bevorderings oorweeg kon word nie. Dit was omdat hulle nie verplaasbaar was nie, hulle moontlik skielik kon besluit het om 'n voltydse huisvrou te word en omdat dit moeilik was vir 'n vrou om in 'n man se wêreld te beweeg.⁹⁷ Ten derde was daar biologiese aangeleenthede wat die vrou in haar loopbaan in die sakewêreld gestrem het.⁹⁸

⁹¹ SA, 5/3/1, Maandelikse oorsig: 1954.

⁹² SA, 6/1/16, Nico Bonthuys: brief sekretaris – hoofbestuurder, "Insake (1) Opleiding van Binnepersoneel (2) Werksaamhede op Takkantore" (20/06/1950).

⁹³ SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: CR Louw: WCA-144: verslag P Scholtz, Aktuaris – Direksie: "Memorandum aan die raad i/s konsolidering van duurtetoelae en salarisskale" (12/08/1960).

⁹⁴ Sleurwerk - Werk wat uit krag van gewoonte alleen gedoen word, wat volgens sleur verrig word, wat geen intellektuele eise stel nie (en gevolglik oninteressant en onpersoonlik word) – FF Odendal (Hoofred.), *Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal* (Midrand: Perskor, 1994), 956.

⁹⁵ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/08/1967, 22-23.

⁹⁶ SA, *Die Fakkel*, 18/06/1971, 1, 15/10/1971, 3.

⁹⁷ Ibid., 15/10/1971, 3.

⁹⁸ Ibid., 14/04/1972, 1.

Gedurende die sewentigerjare het die persepsie van vroue danksy onder meer optrede van die Verenigde Nasies (VN) verander van die siening dat hul plek in die gesin is tot die beskouing dat daar ook ruimte vir hulle buite die huishoudelike kring in die sosio-ekonomiese omgewing is. Desondanks dié veranderde sienswyse was vroue nog glad nie gelykgestel met mans in die werksplek nie. Dit was so 'n bron van kommer vir die VN dat die tydperk 1975 tot 1985 as die VN Dekade vir Vroue verklaar is in 'n poging om vroue in die ekonomiese prosesse gelyk te stel met mans.⁹⁹

Die internasionale aandag op vroue in die sewentigerjare het reeds in die begin van dié dekade in Sanlam afgeskyn met vordering van vroue ten opsigte van die glasplafon. Die draaipunt was in Januarie 1970 toe die foto's van vroue vir die eerste keer saam met dié van 154 mans in 'n berig in die personeelblad oor aanstellings en verplasings verskyn het. Die drie vroue was EK Burger, vakkundige assistent: Personeelkonsultante, JJ Venter, AB: Ponsbeheer, en MM Burger, bemarkingsnavorsingsassistent¹⁰⁰ (Illustrasies 8.7A, B & C). Dié vroue is vir die eerste keer op hierdie wyse as gelykes van mans in die werksplek voorgestel. In die volgende jaar is vier vroue as senior klerke aangestel. Dit was 'n groot deurbraak vir vroue, veral omdat die mans geen beswaar gemaak het om onder hulle te werk nie.¹⁰¹

In dieselfde jaar is bekend gemaak dat ses vroue vir die eerste keer die pos van administratiewe beampte beklee het. Hulle was Elna Brink, Poekie Cillié, Marie (MM) Burger, Gertie Ehlers, Hilda Truter en Sannie Thesner (Illustrasies 8.7D – H). In 1972 is Peggy Beezhold as die eerste vroulike uitvoerende amptenaar by die afdeling Personeelontwikkeling aangestel¹⁰² (Illustrasie 8.7I). In dieselfde jaar dat die VN se Dekade vir Vroue verklaar is, is 'n vrou, Dine van Zyl, vir die eerste keer as waarnemende redakteur van die personeelblad aangestel – vier dekades nadat die eerste vroueredaksielid, Ella Buys, die maatskappy in 1935 verlaat het.¹⁰³

Die voorafgaande verbetering in die vroue se posisie was nie net as gevolg van 'n poging om die genderverskille reg te stel nie - die gebrek aan mans om die poste te vul, het ook 'n rol gespeel. Die maatskappy het in dié verband aangevoer dat Suid-Afrikaanse maatskappye al meer vroue in diens neem as gevolg van die "mannekragtekort".¹⁰⁴ Dié tekort was grootliks as gevolg van die daling van die getalsverhouding van mans teenoor vroue – laasgenoemde het in die middel vyftigerjare die

⁹⁹ Verhoef, "The Role of Women in the South African Economy", 216, 222; "1985 World Conference on Women", http://www.5wwc.org/conference_background/1985_WCW.html (28/06/2016).

¹⁰⁰ SA, *Die Fakkkel*, 01/01/1970, 1-16.

¹⁰¹ Ibid., 18/06/1971, 1.

¹⁰² Ibid., 15/10/1971, 3, 14/04/1972, 1.

¹⁰³ SA, Indeks: Redakteurs, Die Sanlam-Fakkkel.

¹⁰⁴ SA, *Die Fakkkel*, 15/10/1971.

meerderheid geword.¹⁰⁵ In die lig van dié vermeerdering in vroue-getalle en die maatskappy se onderskrywing van die VN se pogings om vroue gelyk te stel,¹⁰⁶ is toegegee dat vroue nog nie in die werksplek as mans se gelykes beskou is nie. Die maatskappy se reaksie in dié verband verklaar waarom vroue in daardie stadium nie deur die glasplafon kon breek nie. Vroue se salarisse was swakker as dié van mans omdat salarisse in 'n mate 'n belegging vir die toekoms was - die maatskappy het dus 'n beter salaris aan diegene, dus mans, betaal wat hoër en bestuursposte sou kon vul. Die maatskappy het voorts verklaar dat hy tegemoetkomend was teenoor vroue wat weens die geboorte van hul kinders uit diens getree en weer wou kom werk het. Die rede hiervoor was dat vroue wat gewoonlik vir hoër poste gekwalifiseer het, nie na kraamverlof teruggekeer het nie - dus 'n vername hindernis om die glasplafon te bereik. Voorts is vroue se bevordering beperk deur hul maatskaplike posisie. Vroue kon slegs oortyd werk indien die maatskappy gereël het dat hulle ná werk huis toe vergesel kon word. Vroue kon nie so vryelik beweeg om mense te onthaal soos 'n manlike senior amptenaar nie. Die voorafgaande was noodwendig 'n oorweging by bevordering.¹⁰⁷

Aan die begin van die tagtigerjare het vroue in die VSA toenemend werk begin doen wat voorheen as mansposte geormerk was.¹⁰⁸ In Suid-Afrika is wysigings aan die erf- en familieregwetgewing aangebring om vroue gelyk aan mans te stel. Verbeterings is aangebring ten opsigte van die vrou se persoon en onafhanklike status soos byvoorbeeld die afskaffing van die maritale mag en verbeterde posisie van die sorgbehoewende langsliewende gade.¹⁰⁹ Die vordering van vroue het egter in die algemeen met stampe en stote gepaardgegaan. Aan die een kant is vroue steeds onregverdig behandel. Dit word bevestig deur die TV-aanbieder Ruda Landman wat aan die begin van die tagtigerjare nie toegelaat is om oor die radio in spitstye die nuus te lees nie – dit was 'n ernstige saak en net mans mag dit gedoen het.¹¹⁰ Aan die ander kant was daar in Sanlam vordering deurdat Susan Kok (Illustrasie 8.7J) in 1982 die eerste vrou in die maatskappy se diens was wat die eksamen vir 'n aktuariële vak met welslae afgelê het.¹¹¹ Kok het dus toegetree tot die Aktuariële Afdeling, vir meer as ses dekades die bastion van mans in die maatskappy. Die rede vir die lang tydperk voordat vroue sulke poste kon beklee, is volgens Goldin daaraan toe te skryf dat vroue gewoonlik doodloopposte as

¹⁰⁵ DM Wessels, "Die beroepswerksaamheid van die getroude vrou en moeder" (DPhil-proefskrif, Universiteit van Pretoria, 1960), 56.

¹⁰⁶ SA, *Die Fakkkel*, 08/08/1975, 3.

¹⁰⁷ Ibid., 18/04/1975, 1.

¹⁰⁸ S Hesse-Biber et al., *Working Women in America: Split Dreams* (New York: Oxford University Press, 2000), 14; Okin, *Women in Western Political Thought*, 292.

¹⁰⁹ Bester, "Onlangse verbeterings in die regsposisie van die getroude vrou in Suid-Afrika", 23.

¹¹⁰ *Huisgenoot*, 28/04/2016, "As ons ons lewe kon oorbê . . .".

¹¹¹ SA, *Die Fakkkel*, 23/07/1982, 1.

tiksters en stenograwe beklee het. As geen vrou byvoorbeeld tot boekhouer kon vorder nie, sou baie min vroue in daardie rigting studeer het.¹¹²

Die kollig het verder op vroue geval met die siening in Sanlam dat wit vroue-arbeid beter benut sou moes word in kategorieë waar daar nog hoofsaaklik op wit mense staatgemaak is. Die statutêre bepaling dat sekere werke vir wit mense gereserveer was, het dus vroue se pad na die glasplafon verbeter. Die vordering van vroue in die maatskappy is egter steeds belemmer deur opvattinge soos byvoorbeeld dat die vrou se diens net as tydelik van aard geag is en hulle vanweë hul huweliks- en huispligte minder geredelik beskikbaar was vir verplasing, sakereise en na-uurse werk.¹¹³

Verdere faktore wat verhinder het dat daar meer vroue in senior poste was, was byvoorbeeld die hoër arbeidsomset by vroue, meestal om hul gesinsverpligtinge na te kom. Ook was daar die tradisionele weerstand by vroue om groter verantwoordelikhede te aanvaar. Daar was ook 'n mindere belangstelling by jong skoolverlatervroue om hulle akademies beter vir hul werksloopbaan te bekwaam.¹¹⁴ Dié maatskaplike sienings en werklikhede ten opsigte van vroue het dus hul pad na die glasplafon in die wiele gery. Die bevinding dat Amerikaanse vroue in mans se poste in die tagtigerjare nie so goed opgelei was soos die mans nie en dus minder verdien het as die mans in dieselfde poste,¹¹⁵ is in dieselfde tyd ook in Sanlam ervaar.¹¹⁶

Aan die begin van die negentigerjare is die meeste vroue ooit tot die Amerikaanse Senaat verkies.¹¹⁷ In dieselfde tyd is groot deurbrake vir vroue by Sanlam gemaak omdat die maatskappy begin aanvaar het dat die belemmerings en vooroordele ten opsigte van vroue sover moontlik verwyder moes word en dat beter opleidingsgeleenthede – ook op bestuursvlak – aan hulle gebied moes word. Dié standpunt het daartoe gelei dat vyf vroue by Sanlam deur die glasplafon gebreek het. Vier vroue is in 1990 vir die eerste keer tot senior bestuurders bevorder. Hulle was Drina Cloete, Frieda Botma, Hanna Boeke en Marietjie Allan (Illustrasies 8.7K - N). In 1992 is die eerste vrou, Lizé Lambrechts, as aktuaris aangestel¹¹⁸ (Illustrasie 8.7O). Die voorafgaande het plaasgevind terwyl die Women's National Coalition (WNC) met die oog op die nuwe demokratiese bestel in Suid-Afrika vrouesake en

¹¹² C Goldin, *Understanding the Gender Gap – An economic History of American Women* (New York: Oxford University Press, 1990), 8.

¹¹³ SA, *Die Fakkel*, 27/05/1983, 1,3.

¹¹⁴ Ibid., 08/03/1985, 1.

¹¹⁵ Hesse-Biber et al., *Working Women in America: Split Dreams*, 14; Okin, *Women in Western Political Thought*, 292.

¹¹⁶ SA, *Die Fakkel*, 08/03/1985, 1.

¹¹⁷ "Year of the Woman", https://en.wikipedia.org/wiki/Year_of_the_Woman (28/06/2016).

¹¹⁸ SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1918-1989 (1-70): 16/03/1983. SA, *Fakkel*, 05/10/1990, 1; SA, *Sanlammer*, 24/07/1992, 2.

gender-verhoudings op die nasionale agenda geplaas het. Dit het egter nie as inspirasie vir Afrikanervroue gedien om meer in die politiek betrokke te raak nie.¹¹⁹ Dit is dus nie moontlik om vas te stel of die bedrywighede van die WNC enigsins bygedra het tot die vordering van Sanlam se vroue nie.

Buiten dat die regte van vroue in die Suid-Afrikaanse Grondwet beskerm word – onder meer deur die Kommissie vir Geslagsgelykheid – is 'n verskeidenheid statute ná 1994 aanvaar om diskriminasie teen vroue uit te skakel. So byvoorbeeld bepaal wetgewing ten opsigte van basiese diensvoorwaardes en diensbillikheid dat werkgewers nie meer in die werksplek kan diskrimineer op grond van onder meer geslag, swangerskap, huwelikstatus of gesinsverantwoordelikhede nie.¹²⁰ Hoewel dit daartoe gelei het dat vroue gedurende die eerste paar jaar ná 1994 op verskeie wyses bemagtig is, is dié vordering nie oral bereik nie. Die toenemende geweld teen vroue in die land is as een van die redes daarvoor aangegee.¹²¹ Dié gebrek aan vordering het ook in Sanlam afgeskyn omdat daar in 1996 nog geen vrou op die mees senior posvlakke was nie - hoewel meer as 60 persent van die binnepersoneelle vroue was en dat meer vroue as mans oor kwalifikasies hoër as matriek beskik het.¹²²

Teen 2005 het die regering verklaar dat Suid-Afrika goed onderweg was om te voldoen aan sy millenniumontwikkelingsdoelwitte wat onder meer die bevordering van gendergelykheid en vrouebemagtiging ingesluit het.¹²³ Dieselfde vordering is in dié tyd in Sanlam behaal tydens die maatskappy se pogings om meer swart vroue by Hoofkantoor aan te stel. Die maatskappy het 'n spesiale poging aangewend om swart vroue te werf en as bestuurders op te lei,¹²⁴ in ooreenstemming met die regering se sienswyse dat vroue in die lig van regstellende aksie in bestuurs- en besluitnemingsposte aangestel moes word.¹²⁵ In 2005 is agt swart vroue in die maatskappy se nuwe Versnelde Ontwikkelingsprogram aangestel om aan die transformasieproses 'n

¹¹⁹ Maritz, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994", 2,69-70,281.

¹²⁰ Pillemer, "ABC of Women's Rights in South Africa", 69,106; *Women & Lawmaking – A study of Civil Society Participation* (Public Education Office, Parliament of South Africa, 2002), 72-75; C O'regan, "Equality at work and the limits of the law: Symmetry and individualism in anti-discrimination legislation", in C Murray (Ed.), *Gender and the New South African Legal Order* (Cape Town: Juta, 1994), 64-83.

¹²¹ *Rapport*, 08/08/1999, "Geweld pootjie nog vroueregte".

¹²² SA, *Bloudruk*, 01/07/1996, 15, 01/05/1997, 4.

¹²³ "SA on track for Millennium goals", http://www.southafrica.info/about/social/mdg-050805.htm#.Vzi_TyN-PIU (28/06/2016).

¹²⁴ SA, *Sandaba*, 01/03/2005, 14, 01/08/2006, 7.

¹²⁵ Pillemer, "ABC of Women's Rights in South Africa", 10.

hupstoot te gee. Dié vroue is oor 'n tydperk van 18 maande vir bestuursposisies ontwikkel.¹²⁶ Illustrasie 8.8A toon sewe van die agt ná die afhandeling van die program.

Verskeie swart vroue is in dié tyd in senior poste by die maatskappy aangestel. Onder hulle was Safia Lagerdien, adjunk-hoofbestuurder: Menslike Hulpbronne, en Yvonne Themba (Illustrasies 8.8B & C) wat as uitvoerende hoof: Korporatiewe Aangeleenthede die eerste swart vrou in Sanlam se Uitvoerende Komitee was. Aan die einde van 2003 is Lucille Noble (Illustrasie 8.8D) as redakteur van die personeelblad aangestel – die eerste swart persoon in dié pos sedert die stigting van die blad in 1932. Die jaar 2008 – nege dekades ná die maatskappy se stigting – was 'n uitsonderlike hoogtepunt vir vroue toe Raisibe Morathi (Illustrasie 8.8E), uitvoerende hoof: Groepdienste, as Sanlam se eerste swart uitvoerende direkteur aangestel is.¹²⁷

'n Ontleding van die voorafgaande toon aan dat eksterne faktore 'n rol gespeel het in Sanlam-vroue se welslae ten opsigte van die glasplafon en ook die aanstelling van swart vroue in senior poste na 1994.

8.5 Getroudes

Industrialisasie in die 18de eeu in Groot Brittanje het daartoe gelei dat getroude vroue tuis vir ondernemings weef- en stikwerk gedoen het. Toenemende mededinging het die vroue gedwing om in die fabriek te gaan werk. Hul pligte as huisvrouens het egter met hul werk ingemeng en baie van hulle moes dikwels uit die arbeidsmag tree.¹²⁸ Een van die opvallendste veranderinge in getroude vroue se werkspatroom in die 20ste eeu was hul toename as betaalde werkers buite die huis. Die toename word geïllustreer met die aantal getroude vroue in diens in Brittanje: in 1911 was een uit tien van hulle in diens, aan die begin van die vyftigerjare een uit vyf en in 1981 twee uit drie.¹²⁹

In die jare rondom Sanlam se stigting het die oorgrote meerderheid van Amerikaners geglo dat getroude vroue nie as werkers in die ekonomie betrokke moes raak nie, maar huisvroue moes bly. Dié mening het gespruit uit die feit dat 'n huwelik 'n vrou se natuurlike doel in die lewe is. Getroude vroue is beskou as 'n anomalie in die werksplek en gesien as 'n ondoeltreffende werker. Dié gevoel was so sterk dat in verskeie state selfs probeer is om wetgewing teen getroude vroue in voltydse werk deur te voer, hoewel dit nie suksesvol was nie. In sekere state was daar wel 'n algemene

¹²⁶ SA, *Sandaba*, 01/08/2006, 7.

¹²⁷ SA, *Bloudruk*, 01/08/1998, 10; SA, *Sandaba*, 01/12/2003, 5, 01/03/2009, 1,12.

¹²⁸ Bonvillain, *Women and Men – Cultural Constructs of Gender*, 178; SW Tiffany, *Women, work, and motherhood – The power of female sexuality in the workplace* (London: Prentice Hall, 1982), 118-123; Williams, *Women and Work*, 100-127.

¹²⁹ Garrett, *Gender*, 99-100.

gebruik dat getroude vroue nie in die openbare sektor mag gewerk het nie. Ondanks die teenkanting het getroude vroue in die VSA geleidelik al hoe meer buite die huis begin werk – in 1940 was 17 persent van alle werkende vroue getroud.¹³⁰

Suid-Afrikaanse getroude vroue het ook in dié tyd toenemend die arbeidsmark betree.¹³¹ Hulle is egter aan bande gelê deur gesinsverpligtinge, lang afwesigheid uit die arbeidsmark, swak beroepsvoorligting op skool en ontoepaslike opleiding.¹³² Tien jaar ná Sanlam se stigting, in 1928, het diskriminasie teen getroude Suid-Afrikaanse vroue steeds hoogty gevier – buite dat hulle moes bedank het as hulle in die huwelik tree, kon hulle nie daarna permanente poste beklee het nie. Hulle is ook aan ander wyses van diskriminasie onderwerp, soos byvoorbeeld dat hulle nie tussen 6 nm. en 7 vm. kon werk nie.¹³³

Sanlam het sy eerste getroude vrou – net bekend as “Mevr. Taylor” – in April 1919 aangestel, maar net as ’n tydelike werker.¹³⁴ Met dié tydelike aanstelling is die gebruik gevestig waarvolgens vir dekades lank in die maatskappy teen getroude vroue gediskrimineer is omdat hulle nie as heeltydse werkers beskou is nie. Dit is in ooreenstemming met gebeure in die Westerse wêreld ná die Eerste Wêreldoorlog toe mans in die nywerheids- en boubedrywe hul werk verloor het, maar vroue in die dienstesektor nie so erg geraak is nie. Dit het daartoe gelei dat werkende vroue vyandig bejeën is en in sekere gevalle gelei het tot ’n verbod op hul aanstelling.¹³⁵ Een van die praktiese redes waarom getroude vroue waarskynlik nie permanent aangestel is nie, het met gesondheid te doen. Sanlam het in dié verband bevind dat die siekertekord van getroude vroue opvallend ongunstiger was as dié van die ongetroudes.¹³⁶

Die Standard Bank in Suid-Afrika se beleid aan die einde van die Eerste Wêreldoorlog, dat vroue moes bedank as hulle trou,¹³⁷ is ook in die tweede jaar van Sanlam se bestaan in die maatskappy

¹³⁰ Banner, “Women in Modern America”, 47; Baxandall et al., *American Working Women*, 245; Goldin, *Understanding the Gender Gap – An economic History of American Women*, 17-28,160; RW Smuts, *Women and Work in America* (New York: Columbia University Press, 1959), 144-145.

¹³¹ D du Toit, “Die professionele oriëntasie en gesinslewe van die werkende getroude vrou” (Publikasiereeks HG/MF5, Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, Pretoria, 1993), 1-2,13-20.

¹³² S van der Walt, “Faktore wat die beroepsdeelname van getroude vroue beïnvloed” (Verslag MM-22, Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, Pretoria, 1987), 12.

¹³³ Geffen, *The Laws of South Africa Affecting Women and Children*, 260,271.

¹³⁴ SA, SDBN, 04/04/1919.

¹³⁵ Bonvillain, *Women and Men – Cultural Constructs of Gender*, 194.

¹³⁶ SA, *Vir U Inligting*, 29/11/1963, 26.

¹³⁷ Steyn & Antonie, *Hoisting the Standard – 150 years of Standard Bank*, 74.

weerspieël. Hier word verwys na CH Vissee wat op 6 Junie 1919 met die titel "mej."¹³⁸ aangestel is en ses maande later op 27 November 1919 met die titel "mev."¹³⁹ bedank het. Hoewel dit nie pertinent so gestel is nie, is die afleiding dat sy moes bedank omdat sy in die huwelik getree het. Talle verwysings in die dokumentasie bevestig dié diskriminasie. 'n Voorbeeld is JL Vlotman wie se aansoek om ná haar troue in die maatskappy se diens aan te bly, afgekeur is. Nog een is ACW Muller aan wie na haar troue 14 dae verlof sonder salaris toegestaan is. Sy is daarna tydelik in diens geneem.¹⁴⁰ 'n Vrou se loopbaan by Sanlam het rondom die veertiger- en vyftigerjare met min uitsonderings soos volg verloop: Aangestel op 'n proefgrondslag; permanent aangestel; bedank by troue; tydelik aangestel ná troue; bedank, meestal weens verpligtinge tuis. Een van die talle voorbeelde is AC Baard wie se rede vir uittrede op 30 September 1945 as "getroud" aangegee word. Susanna van As, 'n tikster, is op 12 November 1949 getroud en is 'n voorbeeld van die talle getroude vroue wat tydelik heraangestel (in haar geval op 1 Oktober 1952) is.

Die behandeling wat mans egter ontvang het, bevestig die onderskeid en diskriminasie ten opsigte van diensvoorwaardes op 'n gendergrondslag ten opsigte van huwelike. Mans het naamlik hul status by hul troue behou en boonop 'n salarisverhoging ontvang.¹⁴¹ Daar was wel enkele uitsonderlike gevalle waar getroude vroue toegelaat is om voltyds in diens aan te bly. 'n Voorbeeld is N Wannenburg oor wie besluit is om haar in haar spesiale omstandighede in diens te hou totdat haar man weer werk gekry het. Die vergunning is dus aan haar gegee omdat sy die broodwinner was. Sy was daarna byna twee jaar in diens voordat sy bedank het.¹⁴²

In die vyftigerjare is begin om die diskriminasie teen getroude vroue in die VSA op te hef. Die rede daarvoor was die afname in die aanbod van ongetroude vroue. Die meeste besighede moes dus noodgedwonge getroude vroue aanstel.¹⁴³ 'n Sterk golf van feminisme het in die laaste deel van die sestigerjare oor die VSA gespoel. Teen 1968 was die vrouebevrydingsbeweging 'n betekenisvolle deel van die Westerse samelewing.¹⁴⁴ In dieselfde jaar het diskriminasie teen getroude vroue in Sanlam ná presies 'n halfeeue tot 'n einde gekom. Die keerpunt in die maatskappy was 1 April 1968 toe begin is om hulle as permanente personeel te beskou. As permanente amptenare kon hulle van toe af vir byvoordele soos afslag op die koopprys van 'n Sanlam-erf kwalifiseer.¹⁴⁵ Getroude vroue het vanaf

¹³⁸ SA, SDBN, 06/06/1919.

¹³⁹ Ibid., 27/11/1919.

¹⁴⁰ Ibid., 17/08/1939.

¹⁴¹ SA, Personeelboek 43890.

¹⁴² SA, SDBN, 20/04/1932, 28/02/1934.

¹⁴³ Goldin, *Understanding the Gender Gap – An economic History of American Women*, 6.

¹⁴⁴ "Feminism in 1968", <http://womenshistory.about.com/od/feminism/a/Feminism-in-1968.htm> (19/07/2016).

¹⁴⁵ SA, *Vir U Inligting*, 17/05/1968, 94.

1968 as permanente personeellede 'n groot rol in die maatskappy gespeel. Teen 1985 was 48 persent van vroue op Hoofkantoor getroud. In dié jaar het die maatskappy die deugde van getroude vroue op kantoor besing¹⁴⁶ - in skrilte kontras met die diskriminasie waaraan hulle vroeër onderwerp was.

8.6 Objektivering van vroue

Objektivering is 'n uitdrukking waarvolgens mense as kommoditeite beskou word wat besit, verkoop en gebruik kan word. Seksuele objektivering is gegrond op mense se seksuele eienskappe. Meestal vroue word geobjektiveer en beoordeel op grond van 'n waarneembare aantreklikheid in plaas van ander eienskappe soos intellektuele vermoëns. Hiervolgens word die vroulike liggaam geobjektiveer en word die vrou se waarde gelykgestel aan haar voorkoms en seksuele funksies. Die verskynsel word oor 'n wye front as betreuenswaardig geag en dat dit 'n belangrike rol in genderongelykheid speel.¹⁴⁷

Talle voorbeelde van die objektivering van vroue – dikwels met ondertone van seksuele teistering - verskyn in die maatskappy se personeelblad. Dit is met berigte en ook in foto's uitgebeeld. Só het daar byvoorbeeld in 1939 'n sin verskyn wat later ongetwyfeld as growwe seksuele teistering¹⁴⁸ beskou sou word: "‘n Allerliefste dametjie met die frisse maagdeblos nog op haar wange (ons staan goed vir die egtheid daarvan) word aangestel."¹⁴⁹ Twee jaar later is in 'n verslag oor 'n maatskappydansparty verwys na die Sanlam-vroue wat bedags voor die tikmasjien sit, maar saans in feë in sierlike aanddrag verskyn. Dit is 'n bewys dat Sanlam sommer baie "goeie goed"¹⁵⁰ in sy geledere het. In 1947 is die Sanlam-vroue op 'n maatskappydansparty as "soveel aantreklike goedjies"¹⁵¹ beskryf. Die amptenaar Isabel van Heerden is in die personeelblad as een van die Kaap se mooiste meisies bestempel.¹⁵²

¹⁴⁶ SA, *Die Fakkell*, 08/03/1985, 12.

¹⁴⁷ DM Szymanski et al., "Sexual Objectification of Women: Advances to Theory and Research", *The Counseling Psychologist*, 39(1), 6-8; "Sexual objectification", http://rationalwiki.org/wiki/Sexual_objectification (19/07/2016); "Sexual objectification", https://en.wikipedia.org/wiki/Sexual_objectification (19/07/2016).

¹⁴⁸ Die uitdrukking "seksuele teistering" het in daardie stadium nog nie bestaan nie. In 1928 is hierna as "Offences against women and girls and against sex morality" verwys - Geffen, *The Laws of South Africa Affecting Women and Children*, 275. Die uitdrukking het in die middel sewentigerjare in die VSA ontstaan – AM Thomas & C Kritzinger (Eds.), *Sexual Harassment – Contemporary Feminist Perspectives* (Philadelphia, USA: Open University Press, 1997), 2-4. Vergelyk ook KA Erickson, "Talk, Touch and Intolerance: Sexual Harassment in an Overtly Sexualized Work Culture", in *Gender and Sexuality in the Workplace*, 179-202.

¹⁴⁹ SA, *Die Sanlam-Fakkell*, 07/01/1939, 17.

¹⁵⁰ Ibid., 01/07/1941, 4-5.

¹⁵¹ Ibid., 01/10/1947, 7.

¹⁵² Ibid., 01/06/1955, 7, 01/09/1960, 9.

Vanaf 1950 is vroue ook deur middel van foto's geobjektiveer. 'n Voorbeeld hiervan is 'n verslag oor 'n Sanlam-personeelkongres op 'n plaas. Dié byeenkoms is volgens die verslag bygewoon deur meer as 60 lewenslustige en geharde kêrels en twee van die maatskappy se "allerfraaiste poppies"¹⁵³ (Illustrasie 8.9A) om wet en orde te handhaaf. 'n Jaar later is by 'n verslag oor 'n komende kantooruitstappie 'n foto van twee vroue, waarskynlik lede van die personeel, as "lok-aas"¹⁵⁴ gebruik (Illustrasie 8.9B). In 1954 is berig dat die Keurdersdepartement se "enigste ooilam, mej. C.E.M. Steyn"¹⁵⁵ verloof geraak het.

Die redaksie het openlik in die nuusblad gespog oor hoe mooi Hoofkantoor se "nooiens" en "meisiekinders" is. In 1965 is in dié verband oor die vroue geskryf dat besoekers aan Hoofkantoor moeilik uitgepraat raak oor die maatskappy se mooi nooiens – nie net oor die figuur en gesig nie, maar ook oor hulle vietse kleredrag.¹⁵⁶ In 1972 het die redakteur gereageer op 'n brief waarin aangevoer is dat die Sanlam-vroue op Hoofkantoor mooi aantrek en goeie maniere het. 'n Foto is by die brief geplaas van vier Sanlam-amptenare met die versoek aan lesers om na die vier nooientjies te kyk en dan te besluit of hulle met die briefskrywer saamstem. Die redakteur het 'n versoek aan die lesers gerig om foto's aan te stuur as hulle gedink het dat hul afdeling of kantoor net sulke mooi – of nog mooier – "meisiekinders" in hul personeel het.¹⁵⁷ Manlike amptenare is ingelig oor nuwe vroue-amptenare wat hulle by die maatskappy aangesluit het. So byvoorbeeld is 'n foto geplaas (Illustrasie 8.10A) van nuwelingte aan die begin van 1969 by die afdeling Tiksters met die kommentaar dat dit maar 'n plesier bly om 'n stuk wat getik moet word sommer self by hulle te gaan aflewer.¹⁵⁸ Mans is dus aangemoedig om die nuwe amptenare van nader te aanskou. Foto's van nuut-aangestelde mans met soortgelyke kommentaar is nooit gepubliseer nie.

Die prestasie van Sanlam-vroue buite werksverband is met foto's in die personeelblad geïllustreer – om aan te toon hoe hulle fisiek baie goed vergelyk met vroue buite die maatskappy. Die aanwysing van Mej. Sanlam in 1959 is deur die personeelblad as "nuwerwetse sports"¹⁵⁹ beskryf asook dat die mans hul oë nie van die kandidate kon afhou nie (Illustrasie 8.10B). Illustrasie 8.10C toon Christene Lombard wat in die Strand die titel Branderkoningin verower het. Die kommentaar by die foto is: "Veels geluk, mooi nooi – en ons belof om jou telefoonnommer veilig in ons lêer te bewaar."¹⁶⁰ Nog

¹⁵³ Ibid., 01/12/1950, 6,8.

¹⁵⁴ Ibid., 01/03/1951, 10.

¹⁵⁵ Ibid., 01/11/1954, 19.

¹⁵⁶ SA, *Vir U Inligting*, 08/10/1965, 246.

¹⁵⁷ SA, *Die Fakkel*, 16/06/1972, 2.

¹⁵⁸ Ibid., 01/03/1969, 23.

¹⁵⁹ SA, *Bloudruk*, 12/1999-01/2000, 14 (die inligting verskyn agter op die oorspronklike foto in die Sanlam Argief).

¹⁶⁰ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/02/1959, 17.

'n amptenaar, Alta Horn (Illustrasie 8.10D), is as Mej. Clifton 1973 aangewys.¹⁶¹ Foto's van Sanlam-vroue in aksie in sportdrag is ook gepubliseer. Illustrasie 8.10E wys Corrie Saayman tydens 'n pluimbalwedstryd in 1965 en in Illustrasie 8.10F is sy die volgende jaar in aksie in die spiesgooi.¹⁶² Illustrasie 8.10G het in die Desember 1968-uitgawe van die personeelblad op die naaslaaste bladsy verskyn, met net die volgende onderskrif: "Ai, dis darem maar lekker!"¹⁶³ Die objektivering van vroue in die personeelblad is teen die middel van die sewentigerjare gestaak. Die waarskynlike rede daarvoor is dat 'n vrou in 1975 vir die eerste keer as waarnemende redakteur van die blad aangestel is.¹⁶⁴ Haar toetrede tot dié manlike werksterrein was dus waarskynlik 'n bydraende faktor in die beëindiging van die jarelange objektivering van vroue.

Kenmerke van die internasionale neiging dat 'n aantreklike voorkoms 'n werker in die werksplek bevoordeel, onder meer wat bevordering betref,¹⁶⁵ is ook in Sanlam ervaar. Vroue is in dié verband in die maatskappy deur die bestuur geobjektiveer as amptenare wat mooi en deftig moes lyk sodat hulle 'n sierraad vir die kantoor en die maatskappy se beeld sou wees.¹⁶⁶ Sommige Sanlam-vroue is deur hul kollegas veroordeel omdat hul klere Sanlam se beeld skend.¹⁶⁷ Die kritiek op vroue se klere het ook met kontroversiële gendersienings gepaardgegaan. So byvoorbeeld het 'n manlike amptenaar die mening op die voorblad van die personeelblad uitgespreek dat vroue 'n klerekeuse doen om mans te plesier en aangevoer dat die mans die vroue op kantoor graag as vroulik, fyn en netjies wil sien.¹⁶⁸

Ook vroulike amptenare het hulle by die mans se objektivering aangesluit. So byvoorbeeld het 'n vrou aangevoer dat die mans op kantoor mooi vrolike somerokkies sal waardeer, ongeag die soomlengte.¹⁶⁹ Ten opsigte van sandale het 'n vrou haar kollegas aangeraai om dit liever tuis te los en werk toe te kom soos dit 'n dame met fyn smaak betaam.¹⁷⁰ Daar is dus in Sanlam gediskrimineer op grond van voorkoms. Onaantreklike vroue wat dalk nie deftige klere kon bekostig het nie was nie

¹⁶¹ SA, *Die Fakkell*, 12/01/1973, 4.

¹⁶² SA, *Die Sanlam-Fakkell*, 01/09/1965, voorblad, 01/02/1966, 12.

¹⁶³ SA, *Die Fakkell*, 01/12/1968, 25.

¹⁶⁴ SA, Indeks: Redakteurs, *Die Sanlam-Fakkell*.

¹⁶⁵ Dipboye et al., *Discrimination at Work – The Psychological and Organizational Bases*, 281-301.

¹⁶⁶ SA, *Die Fakkell*, 07/05/1971, 2; 28/05/1971, 1.

¹⁶⁷ Ibid., 01/02/1974, 2.

¹⁶⁸ SA, *Vir U Inligting*, 01/05/1970, 81.

¹⁶⁹ SA, *Die Fakkell*, 25/10/1974, 2.

¹⁷⁰ Ibid., 28/01/1972, 4.

'n vertoonstuk vir die maatskappy nie – opvatting wat vergelyk met voorvalle in die VSA waar werkers op grond van hul fisieke voorkoms selfs ontslaan is.¹⁷¹

Groter bewuswording van seksuele teistering in die werksplek het sedert die tagtigerjare in die VSA daartoe gelei dat werknemers opleiding oor die onderwerp ontvang het.¹⁷² Dit is ook in Sanlam weerspieël met berigte in die personeelblad oor die onderwerp aan die begin van 1994 waarin die bestaan daarvan in die maatskappy erken is. Uit die berigte blyk dit dat die maatskappy sedert die begin negentigerjare ondersoek ingestel het na onregverdige arbeidspraktyke, onder meer seksuele teistering, in die werksplek. In die lig hiervan het die maatskappy 'n amptelike beleid ten opsigte van seksuele teistering geformuleer.

Personeellede is aangemoedig om dié ernstige oortreding aan te meld. Die volgende maniere van seksuele teistering is in die berigte vermeld wat 'n aanduiding is van hoe dit in die maatskappy voorgekom het: ongevraagde fisieke kontak, suggestiewe of uitlokkende voorstelle, opmerkings en grappe met seksuele ondertone, dreigemente oor werksprestasie en bevordering, 'n ongewenste verjaardagsoen, 'n getroude kollega wat blomme stuur, te naby staan as 'n gesprek gevoer word en die wys van literatuur van 'n seksuele aard.¹⁷³

Die beleid van 1994 kon egter nie die objektivering van vroue in die maatskappy uitroei nie. Vroue het steeds gekla dat as een van hulle alleen saam met mans in 'n vergadering was, sy die tee moes maak of die notule hou. Vroue was ook vies oor die verkleinwoorde wat mans hulle daaglik toegevoeg het: "hallo poppie" oor die telefoon, "dametjie" of "dit is die meisietjie wat dit of dat moet doen".¹⁷⁴ Nog 'n vrou het gekla dat hulle oor hul liggaamsbou geobjektiveer is. Sy het verwys na hoe kos in die kafeteria ingeskep is. Die opskeppers het gewoonlik na die vrou se kleiner liggaamsbou gekyk en daarvolgens is minder kos vir hulle ingeskep. Dit is as 'n onregverdige praktyk beskou.¹⁷⁵

Twaalf jaar ná die instelling van die beleid in 1994 was objektivering in die vorm van seksuele teistering steeds in die maatskappy teenwoordig, want daar is verwys na 'n nuwe beleid om werknemers teen dié vorm van diskriminasie te beskerm. Stappe is aangekondig om die probleem te beveg. Lynbestuurslede moes byvoorbeeld verpligte inligtingsessies oor die onderwerp bywoon. Daarby kon amptenare op die Sanlam-webwerf meer inligting daaroor kry.¹⁷⁶ Daarna is tot en met

¹⁷¹ Dipboye et al., *Discrimination at Work – The Psychological and Organizational Bases*, 281.

¹⁷² Ibid., 316-317.

¹⁷³ SA, *Sanlammer*, 04/02/1994, 4,5.

¹⁷⁴ SA, *Bloudruk*, 01/07/1996, 15.

¹⁷⁵ SA, *Sanlammer*, 19/08/1994, 2.

¹⁷⁶ SA, *Sandaba*, 01/10/2006, 8.

2008 nie oor die onderwerp berig nie. Dit kan egter nie as 'n aanduiding aanvaar word dat dit nie meer in die maatskappy bestaan het nie.

Slotsom – Sanlam se vroue loop dieselfde pad as hul geslagsgenote elders

Sanlam se vroue-amptenare het vanaf die stigting 'n rol in die maatskappy gespeel. Dié rol is egter omvattend beïnvloed deur eksterne gebeure, soos die toetrede van tiksters tot die kantoorlewe en die toename in vroue-klerke. Vroue in Sanlam kan beskou word as 'n weerspieëling van die Afrikanervroue in die algemeen, wat in die eerste dekades van die twintigste eeu kanse aangegryp het om as voorvatters hul deel te doen. Die ondersteuners van die Groot Trek Fees het die volksmoedergedagte vertolk terwyl verset deur Marincowitz openbaar is. Die waarneming dat die volksmoederuitlewing manlik-gemanipuleerd was, is ook op Sanlam-vroue van toepassing omdat hulle in die manlik-beheerde kantooromgewing toegelaat is om dit uit te leef.

Vanaf die middel dertigerjare was vroue in Sanlam, op enkele uitsonderings na, nie in die kollig oor sake rakende Afrikanervroue-kenmerke nie. Ook dit was in ooreenstemming met Afrikanervroue buite die maatskappy. Die eksogene diskriminasie van die glasplafon, die siening jeens getroude vroue in die werksplek en die implikasies van seksuele objektivering is eweneens deur Sanlam-vroue ondervind. Eksterne gebeure soos die VN se Dekade van die Vrou het in die laaste deel van die eeu op Sanlam afgespieël en vroue kon daarna geleidelik deur die glasplafon beweeg. Die rol van vroue sedert 1918 in Sanlam was in die algemeen 'n afskynsel van die drie fases waaraan Amerikaanse vroue volgens Banner blootgestel was.

Illustrasies

8.1¹⁷⁷



S Goldblatt

E van der Merwe

W Kallmann

I van Heerden

8.2¹⁷⁸

	Naam	Aanstel- datum	Pos ¹⁷⁹
1	Goldblatt, S	29/05/1918	"Staf: Lewens Afdeling"
2	Marincowitz, CE	01/11/1918	"Hoof Tjepiste"
3	Le Roux, M	10/12/1918	"Tjepiste"
4	Odendaal, M	10/01/1919	"tjipiste"
5	Mostert, SE	03/02/1919	"Tjepiste"
6	Brink, EK	01/03/1919	"Tjepiste"
7	Vissee, CH	06/06/1919	"tjipiste"
8	"Mej. Kotze" ¹⁸⁰	13/06/1919	
9	Newton, G ¹⁸¹	26/09/1919	"Aktuariele Afdeling"
10	Wiehahn, N ¹⁸²	10/10/1919	"tipiste"

¹⁷⁷ SA, Fotoversameling.

¹⁷⁸ Saamgestel deur die skrywer op grond van inligting versamel in die Sanlam Argief en die Wes-Kaapse Argiefbewaarplek.

¹⁷⁹ Die posbenaming in aanhalingstekens dui aan dat dit so in die dokumentasie verskyn.

¹⁸⁰ Dit was die eerste genotuleerde bedanking op Hoofkantoor; aanstelling nie genotuleer.

¹⁸¹ Die aanstelling van "Mej. G. Newton" in die Aktuariële Afdeling is op 26 September 1919 bekragtig.

¹⁸² "Mej. N. Wiehahn" is volgens 'n notule-inskrywing van 10 Oktober 1919 as "tipiste in die Gewone Afdeling" in die plek van Le Roux aangestel. Wiehahn is op 9 Februarie 1920 as hoofkster van die Gewone Afdeling aangestel in die plek van Marincowitz – SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings: Du Pr – F, brief oor aanstelling van Wiehahn van algemene bestuurder aan Feenstra.

11	"Mej. Jooste" ¹⁸³	09/02/1920	
12	"Mej. Malherbe" ¹⁸⁴	27/04/1920	
13	Van Heerde, MB ¹⁸⁵	10/09/1920	Kassier
14	Van der Westhuizen, ASW	18/10/1920	"Tikster in die Lewens Afdeling"
15	Van Heerden, IME ¹⁸⁶	18/10/1920	Tikster
16	Van Tubbergh, JJ ¹⁸⁷	26/11/1920	Tikster
17	Basson, L ¹⁸⁸	14/02/1921	
18	Smuts, N	24/02/1921	Tikster
19	Joubert, E ¹⁸⁹	24/06/1921	Tikster
20	Louw, L	28/06/1922	Tikster
21	"Mej. D'Alebout"	15/04/1925	Junior Tikster
22	"Mej. Crafford" ¹⁹⁰	23/06/1926	"assistente en tikster"
23	"Mej. Viljoen"	01/10/1926	Tikster
24	Mentz, SA	06/10/1926	Tikster
25	Loubser, HE	16/11/1927	Tikster
26	"Mej. Becker" ¹⁹¹	29/02/1928	
27	"Mej. Smal"	10/04/1929	Tikster
28	De Villiers, MF	20/11/1929	Tikster
29	Baard, AC	02/04/1930	Tikster

¹⁸³ Geen aanstellingsdatum, slegs salarisverhoging op dié dag genotuleer. Op 15 April 1925 is genotuleer dat sy bedank het.

¹⁸⁴ 'n Verwysing na 'n verhoging; aanstelling nie genotuleer.

¹⁸⁵ Op 17 Maart 1921 is genotuleer dat sy bedank het.

¹⁸⁶ Die eerste vrou wat 'n kwarteeu in Sanlam se diens was.

¹⁸⁷ Op 13 Mei 1921 is genotuleer dat sy as klerk bedank het.

¹⁸⁸ Haar bedanking is op dié datum genotuleer; aanstelling nooit vermeld nie.

¹⁸⁹ EM Joubert is in Februarie 1936 na Johannesburg verplaas waar sy in Januarie 1946 met die takbestuurder en latere sekretaris Augie Emhke getroud is – SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/02/1946, 4.

¹⁹⁰ Op 29 Februarie 1928 is genotuleer dat sy bedank het.

¹⁹¹ Sy was Tinie Louw se sekretaresse.

30	"Mej. Alston"	21/05/1930	
31	"Mej. Esterhuizen"	28/05/1930	Tikster
32	De Kock, MHE	15/10/1930	
33	De Kock, AC ¹⁹²	26/11/1930	
34	Louw, MG	14/03/1931	
35	Lubbe, MI	15/04/1931	Tikster
36	Hartman, B ¹⁹³	18/11/1931	
37	Van Aswegen, EJ ¹⁹⁴	27/04/1932	
38	Theron, M	27/04/1932	
39	O'Kennedy, MV	10/08/1932	
40	Louw, AM	10/08/1932	
41	Groenewald, UH	17/08/1932	
42	Buys, A ¹⁹⁵	13/10/1932	

8.3¹⁹⁶

Notule van vergadering van die Daelikse Bestuur gehou op Woensdag, 23 Mei, 1923 in die Raadkamer, "Trust Gebou" Kaapstad om 10.30 v.m.

Teenwoordig: Die here W.A.Hofmeyr (Voorsitter) C.W.Malan, C.R.Louw, P.A.Brink en Mej.Wiid (as agerende Sekretaris) is teenwoordig.

¹⁹² Annie (AC) de Kock het uit die diens getree nadat sy in November 1941 met die skrywer Boerneef (Isak van der Merwe) getroud is – SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 02/01/1942, 11.

¹⁹³ 'n Verwysing na verlof; aanstelling nie genotuleer nie.

¹⁹⁴ Sy is verplaas na Pretoria – SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/04/1933, 11.

¹⁹⁵ Ella Buys – die maatskappy se eerste volwaardige taaladviseur.

¹⁹⁶ SA, SDBN, 23/05/1923.

8.4¹⁹⁷

Mev. BRUIN



Sy het 'n goeie keuse gedoen...

want hy is nie alleen 'n goeie eggenoot en 'n liefdevolle, pligtvolle vader nie, hy is nie alleen aktyf in besigheidlike en goeie in sy werk betrokke nie—hy het ook 'n lewenspolis afgesluit. Dit bewys vir haar dat hy nie alleen versond is nie, maar ook hul gesamentlike keuse moedig in alreë hande kan neem. En dit maak dit veilig vir die toekoms: vir hom, vir haarself en vir haar kind. Natuurlik was dit 'n intelligente polis, die beste wat hy kon kies: die Familie-inkomstepolis van

SANLAM

SUID-AFRIKAANSE NATIONALE LEWENS ASSURANSIE MPT. BPK.

Hoofkantoor:

WAALSTRAAT 28 - - - KAAPSTAD **13**

Mev. WIT



Sy het 'n goeie kennis van sake

Geen wonder: diegene wat die huishoudgeld week na week en maand na maand sien verdwyn, weet wat geld werd is en wat 'n mens daarmee kan doen. Derhalwe het sy ook daarop gestaan dat haar man konstant vir sy outdag en sy kinders veilig moet belê en vroegtydig en in gesonde dae 'n goeie lewenspolis afsluit. Dit was die beste wat hy kon kies—Sanlam se goedkoop en omvattende Familie-inkomstepolis.

SANLAM

SUID-AFRIKAANSE NATIONALE LEWENS ASSURANSIE MPT. BPK.

Hoofkantoor:

WAALSTRAAT 28 - - - KAAPSTAD **12**

Mev. ROOI



Wie sou gedink het...

dat mr. Rooi met sy beskeie inkomste so goed vir vrou en kinders kon sorg! Hy het net aan die regte kant gespaar: deur 'n bele-lewenspolis by Sanlam, wat vroegtydig en in gesonde dae afgesluit is en die premies waarvoor hy nit sy klein salaris kon spaar.

SANLAM

SUID-AFRIKAANSE NATIONALE LEWENS ASSURANSIE MPT. BPK.

Hoofkantoor:

WAALSTRAAT 28 - - - KAAPSTAD **11**

197 A: SA, Die Sanlam-Fakkel, 01/08/1938, 2; B: SA, Die Sanlam-Fakkel, 01/09/1938, 8; C: SA, Die Sanlam-Fakkel, 01/10/1938, 12.

8.5¹⁹⁸

Volgens ds. Singleton Jonck, leraar van die N.G. Kerk-gemeente, Strandweg, Bellville, is hierdie gebeurtenis enig in sy soort tot dusver en sal dit allig nie gou weer voorkom nie. Die foto self is geskiedkundig. Nie minder nie as 16 Hk.-dames (almal ongetroud) is Sondagaand in die gemeente voorgestel as diakonesse. Hulle is, in agterste ry, van links na regs: Cornie Louw, Ilse Visagie, Kathy Stassen, Johanna Fouché, Elsabé Steenkamp, Helena Bester, Annette Nel, Rika Jordaan. In die voorste ry, van links af: Marieta Mulder, Riana Boonzaaier, Edelweiss Scheün, Elsie Hanekom, Jacqueline Steyn, Elana de Lange, Linda Naudé.

¹⁹⁸ SA, *Die Fakkel*, 31/03/1983, 1.

8.6¹⁹⁹



8.7²⁰⁰



EK Burger

JJ Venter

MM Burger

E Brink

P Cillié



G Ehlers

H Truter

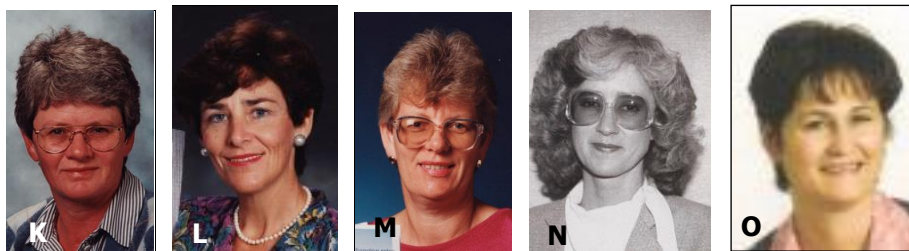
S Thesner

P Beezhold

S Kok

¹⁹⁹ SA, *Die Sanlam-Fakkel*, 01/08/1967, 22-23.

²⁰⁰ SA, Fotoversameling.



D Cloete

F Botma

H Boeke

M Allan

L Lambrechts

8.8²⁰¹



Sewe van die agt vroue wat die ADP-program deurloop het. Van links staan Alice Ocharo, Siyasanga Kashe, Kulthoom Hendricks, Lindiwe Chabane, Pragashnee Nagiah, Hlonelwa Nkomo, en Martina Moselakgomo.



S Lagerdien

Y Themba

L Noble

R Morathi

²⁰¹ A: SA, *Sandaba*, 01/08/2006, 7; SA, Fotoversameling.

8.9²⁰²

“Twee van Sanlam se allerfraaiste poppies om wet en orde te handhaaf” – aldus ons verslaggewer. En, volgens die foto, was dié twee maar gedurig druk besig . . . Skynbaar was hul taak nie te onaangenaam nie.

Jaarlikse uitstappie (Hoofkantoor) – die lok-aas.

²⁰² A: SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/12/1950, 8; B: SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/03/1951, 10.

8.10²⁰³

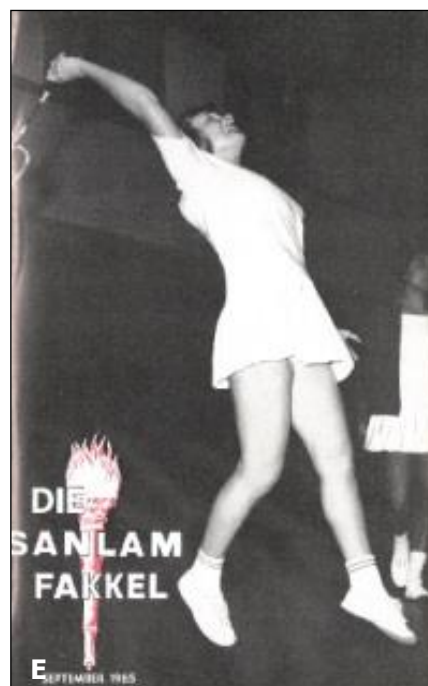
Die afdeling Tiksters het natuurlik weer die meeste van die meisies gekry. Dit bly maar 'n plesier om daardie "dringende" stuk wat getik moet word, liever self te gaan wegbring.



²⁰³ A: SA, *Die Fakkkel*, 01/03/1969, 23; B: SA, *Bloudruk*, 12/1999-01/2000, 14; C: SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/02/1959, 17; D: SA, *Die Fakkkel*, 12/01/1973, 4; E: SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/09/1965, voorblad; F: SA, *Die Sanlam-Fakkkel*, 01/02/1966, 12,13; G: SA, *Die Fakkkel*, 01/12/1968, 25.

"Nou hier was toe vir jou nuwerwetse sports en die manne langs die kant kon hul oë nie van die aspirante afhou nie, want sulke talent kon geen man ooit versmaai nie. Die beoordelaars het geen maklike taak gehad nie, maar eindelijk, ná baie wik en weeg, is mej. D. Steyn van Nuwebesigheid as Mej. Sanlam vir 1959 aangewys. Mej. Du Toit van Verbande was tweede, mej. Greeff van Welsyn derde en mej. Middleton, ons Kassiere, was vierde."

'n Mooi nooi het nie 'n byskrif nodig nie. Sy is reëlreguit uit . . . nee, nie Hollywood nie, maar Hoofkantoor se Powers-afdeling. Ontmoet mej. Christine Lombard wat die ander skoonstes onder die skones geklop het om die gesogte titel van die Strand se Branderkoningin te verower. Veels geluk, mooi nooi – en ons beloop om jou telefoonnommer veilig in ons lêer te bewaar!



Die aanvallige Alta Horn van Multi-Data is Maandagaand verkies as die skoonste nooi op die strand wat in Suid-Afrika vir sy skones bekend is. As Mejuffrou Clifton van 1973 [...] Daarby doen sy tikwerk en . . . soos mens sou kon verwag . . . help sy ook met die ontvangswerk van Sanlam se rekenaar-filiaal.

Corrie Saayman in aksie tydens Sanlam se onlangse pluimbalkampioenskappe.



Corrie Saayman het aan die spiesgooi vir dames deelgeneem.

Ai, dis darem maar lekker! .

Hoofstuk 9

Herstrukturering en transformasie,

c. 1992-2008: nuwe Sanlamhof sien die lig as Life@work

Die einde van wit Suid-Afrikaners se politieke heerskappy in die land is in 1992 bevestig toe hulle in 'n referendum met 'n tweederdemeerderheid ten gunste van hervorming gestem het. Dit het daartoe gelei dat die eerste swart meerderheidsregering twee jaar later aan die bewind gekom het. Die African National Congress (ANC) onder die leiding van Nelson Mandela was die nuwe politieke heersers terwyl die Nasionale Party (NP) wat sedert 1948 aan die bewind was deel van die regering van nasionale eenheid uitgemaak het. Die nuwe bedeling het tot uiteenlopende reaksies onder wit Suid-Afrikaners gelei omdat hulle toe ná meer as drie eeue nie meer in politieke beheer was nie. Van hulle was onseker en bekommerd oor wat die toekoms vir hulle onder 'n swart regering sou inhou. Dié gevoelens was ter sprake by veral wit Afrikaanssprekendes omdat hulle die land dekades lank polities beheer het en aangesien baie van hulle teen die politieke verandering gekant was.¹ Dieselfde bekommernis was aanwesig by Sanlam se Hoofkantooramptenare wat in daardie stadium nog grootliks uit wit Afrikaanssprekendes bestaan het.²

Die politieke veranderings het 'n omvattende invloed op die land se ekonomie en dus ook dié van Sanlam uitgeoefen. In die eerste plek moes maatskappye hul sakebedrywighede herstruktureer om die eise van die nuwe ekonomiese omgewing die hoof te bied en tweedens moes hulle terselfdertyd hul ondernemings transformeer om aan die nuwe regering se politieke vereistes te voldoen. Sanlam het in die nuwe Suid-Afrika tussen twee vure beland wat sy sakedoeltreffendheid belemmer het. Dít blyk uit 'n verslag in 1995 aan die Direksie waarin gemeld word dat die maatskappy nie reg geposisioneer is vir die nuwe sosio-politieke omgewing nie. Aan die een kant is die maatskappy se tradisionele Afrikaner-oriëntasie in daardie stadium as 'n belemmering beskou om al die nuwe geleenthede te benut en aan die ander kant het Sanlam se tradisionele wit marksegment 'n relatief pessimistiese ingesteldheid openbaar.³ Dié moeilike posisie van die maatskappy is later die jaar herbevestig met 'n verslag aan die Direksie waarin die noodsaaklikheid van swart Direkteure

¹ J Brits, "Suid-Afrika ná apartheid, 1994-2004", in F Pretorius, *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag* (Kaapstad: Tafelberg, 2012), 551,564; F de Vries, *Rigtingbedonnerd – op die spoor van die Afrikaner post-'94* (Kaapstad: Tafelberg, 2012), 9,108,312,341,346,349,366; W Esterhuyse, *Eindstryd – Geheime gesprekke en die einde van apartheid* (Kaapstad: Tafelberg, 2012), 302-320; H Giliomee, "Opstand, oorlog en oorgang, 1984-1994", in *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag*, 426; H Giliomee & B Mbenga, *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika* (Kaapstad: Tafelberg, 2007), 396-437; S Terreblanche, "Politiek-ekonomiese koersveranderinge oor die afgelope eeu", in L Rabe, *'n Konstante Revolusie: Naspers, Media24 en Oorgange* (Kaapstad: Tafelberg, 2015), 22-24.

² SA, *Fakkel*, 12/04/1990, 1, 02/11/1990, 1; SA, *Sanlammer*, 26/06/1992, 1, 30/04/1993, 1, 25/06/1993, 1, 31/07/1993, 1,2.

³ SA, 5/2/4, Direksie: "Die Lewensversekeringsbedryf in Suid-Afrika", 19/04/1995.

beklemtoon is. Die maatskappy is egter gemaan om nie "te vinnig te veel" swart Direkteure aan te stel nie omdat dit skade aan die bestaande wit mark kon aanrig.⁴ In 'n ander verslag aan die Direksie is gemeld dat Sanlam steeds deur meningsvormers geag is as 'n maatskappy in Afrikaanssprekende wit mense se besit en beheer.⁵

Dié netelige situasie van Sanlam tussen sy tradisionele en die nuwe mark is gekompliseer deurdat Suid-Afrika se hertoetrede tot die wêreld ekonomie daartoe gelei het dat die land se maatskappye, ook dié in die versekeringsbedryf, onvermydelik moes herstruktureer in die lig van toenemende mededinging. Die deregulering van die finansiële sektor het gelei tot die verwatering van die markafbakening tussen banke, versekeringsmaatskappye en ander verskaffers van finansiële dienste. Die proses van globalisering as gevolg van die gedeeltelike afskaffing van valutabeheer het nuwe sakemoontlikhede geskep.⁶ Spesialisondernemings in die plaaslike mark is herstruktureer in gediversifiseerde finansiële dienstemaatskappye wat omvattende reekse van produkte plaaslik en internasionaal beskikbaar gestel het. Sanlam is in 1998 verander van 'n onderlinge maatskappy wat as konglomeraat betrokke was in 'n verskeidenheid van ekonomiese sektore na 'n gediversifiseerde finansiële diensteverskaffer met openbare aandeelhouers en notering op die Johannesburgse en Namibiese effektebeurse. In die proses is sy konglomeraat-status ontbondel en in ander strukture geakkommodeer en het meer as twee miljoen poliseienaars toe aandeelhouers van die maatskappy geword. Sanlam en ander Suid-Afrikaanse maatskappye het dus gebruik gemaak van die geleentheid wat die land se oorgang na 'n swart meerderheidsregering op ekonomiese gebied tot gevolg gehad het.⁷

Die voorafvermelde herstrukturering van Sanlam was nou verweef met die swak ekonomie wat veral rondom 1998 en 2003 die maatskappy geknou het. Dit was 'n weerspieëling van die wêreld ekonomie wat in 1998 in die greep was van die ernstigste finansiële krisis sedert die depressie van die dertigerjare en die deurlopende en meedoënlose waardevermindering van die VSA-dollar in 2003.⁸ Sanlam is in so 'n mate hierdeur geraak dat sekere gebeure in die maatskappy in 1998 as 'n algehele

⁴ Ibid., "Sanlam se korporatiewe betrokkenheid", 16/08/1995.

⁵ Ibid., "Sektorale verslag: Korporatiewe Kommunikasie", 11/12/1996.

⁶ RH Thorburn, "Towards the New Company: Proactive Corporate Ethics in a Globalised Business Environment" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2004), 209-211.

⁷ G Verhoef, "Mutuality and regulation: The transition from mutual to public in the South African long-term insurance industry", *Journal of Economic and Financial Sciences*, 5:2 (October 2012), 567-590; G Verhoef, "'Not to bet the farm': Sanlam and internationalisation, 1995-2010", *Business History*, 58:6 (2016), 947-973; G Verhoef, "Innovation and expansion: Product innovation and expansion in insurance in South Africa. The case of Sanlam, 1920-1998", *Historia*, 61:1 (May 2016), 90-91; Anon., *Sanlam in transformation* (Company publication, n.d.), 42-75.

⁸ RJ Samuelson, "The Troubled World Economy: Year in review 1988", <https://global.britannica.com/topic/-troubled-world-economy-178406> (02/12/2016); "Timeline of Key Economic Events in 2003", <http://www.sonic.net/~schuelke/EconomicEvents2003> (02/12/2016).

laagtepunt en 'n ramp beskryf is en dat in 2003 aangevoer is dat die maatskappy voorgeslaan en so hittede op sy knieë was.⁹

Wat transformasie betref, het die regering se ekonomiese beleid in hoofsaak gemanifesteer in swart ekonomiese bemagtiging en regstellende aksie wat statutêr afdwinging is.¹⁰ Die beleid het vereis dat swart Suid-Afrikaners groter teenwoordigheid in die ekonomie moes verkry. Maatskappye en dus ook Sanlam is deur wetgewing gedwing om die getalverhouding van hul swart amptenare tot sekere persentasievlakke te verhoog en om aan ander vereistes van die nuwe politieke bestel te voldoen. Die doel was die uitskakeling van diskriminasie in die werksplek en die aandrag op 'n werksomgewing wat die demografie van die land weerspieël het. Sanlam moes hom neerlê by die regering se beleid van opheffing en bemagtiging en het verskeie stappe gedoen om sy ondersteuning te illustreer. So byvoorbeeld het die maatskappy reeds in 1993 'n hupstoot hieraan gegee met die verkoop van sy behorende aandeel in die Metropolitan-versekeringsmaatskappy aan 'n swart konsortium.¹¹ Dit het geleidelik tot die stigting van New Africa Investments (NAI), die eerste leidende swart-beheerde maatskappy op die Johannesburgse Effektebeurs. Die volgende jaar het 'n bruin persoon, Peter Swartz, vir die eerste keer lid van Sanlam se Direksie geword.¹² In 1995 het Sanlam hom verder verbind tot die ontwikkeling van alle Suid-Afrikaners met 'n borgskap van R6,5 miljoen vir die maatskappy se PowerMatric, 'n afstandsonderrigprogram.¹³

In 1998 het die maatskappy R278 miljoen betaal in die regering se Umsobomvu-fonds vir werkskepping. Die volgende jaar is John Moalusi as die eerste swart lid van die maatskappy se uitvoerende komitee aangestel. Sanlam se Direksie het in 2002 'n komitee vir swart ekonomiese bemagtiging in die lewe geroep. Dieselfde jaar was die maatskappy 'n mede-opsteller van die Handves vir Finansiële Dienste waarvolgens swart bemagtiging in die finansiële sektor bevorder is.¹⁴

⁹ SA, *Bloudruk*, 01/11/1998, 4; SA, *Sandaba*, 01/07/2003, 24.

¹⁰ A Hugo, "Black Economic Empowerment in South Africa: a Perspective from Jürgen Habermas's Theory of Law and Democracy" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2007), 100-109; C Mputa, "Evaluating the implementation of Employment Equity in a Pharmaceutical Company: A Case Study" (MA dissertation, University Stellenbosch, n.d.), 102-107; S Reed, "The challenge of transformation: An analysis of the ethical and strategic need for transformation with special reference to the Employment Equity Act" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2003), 50-54; K Theletsane, "Developing a conceptual model for transformation at the South African Military Academy: the Ubuntu approach" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2007), 127-133; I Whytock, "South Africa's Home Policy and its Foreign Relations: A Study of Transitions Since 1990" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2015), 103-104; M Willson, "Government, Globalisation and Business, The Case of South Africa" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2003), 74-77.

¹¹ G Verhoef, "Savings for life to build the economy for the people, The emergence of Afrikaner corporate conglomerates in South Africa 1918-2000", *South African Journal of Economic History*, 24:1 (March 2009), 160-161.

¹² SA, SDN, 21/09/1994; *Financial Mail*, 21/03 – 26/03/2014, "The quiet deal maker".

¹³ SA, 5/2/4, Direksie: "Sponsorship: Adult Matric, a project in collaboration with Africa Growth Network (AGN)", 13/12/1995; SA, Sanlam Annual Financial Report 1995, 8.

¹⁴ M Steyn, "Swart ekonomiese bemagtiging: 'n Suid-Afrikaanse arbeidsregtelike perspektief" (ML-verhandeling, Noordwes-Universiteit, 2004), 20-21,26; SA, 5/2/4 Direksie: Transformasieverlag 2003, 24-25.

In 2004 het Sanlam 'n transaksie met die bemagtigingskonsortium Ubuntu-Botho aangegaan waarvolgens laasgenoemde 'n 10%-aandeelbelang in die maatskappy verkry het. Die rasprofiel van die maatskappy se kliënte illustreer in hoe 'n mate Sanlam getransformeer het. In 1992 was die oorgrote meerderheid van die maatskappy se kliënte wit. Sestien jaar later, in 2008, het die wit kliënte tot minder as die helfte, 45%, gesak.¹⁵ Die voorafvermelde twee datums dui ook die tydsgrense van hierdie hoofstuk aan omdat die maatskappy in dié tyd verander het van 'n maatskappy wie se kultuur nog in die ou Suid-Afrika gevestig was tot 'n onderneming wat die nuwe Suid-Afrika omarm het.

Die Suid-Afrikaanse politieke transformasie, tesame met swak resultate op besigheidsgebied, het daartoe gelei dat Sanlam in die dekade ná 1994 voor verskeie krisisse te staan gekom het. Dit het 'n omvattende uitwerking op die personeel gehad. Die fokus van hierdie hoofstuk is hoe ekonomiese herstrukturering en politieke transformasie die maatskappykultuur beïnvloed het soos vergestalt is in die Hoofkantoorbestuur en –amptenare se reaksies daarop. Hoewel die twee prosesse, herstrukturering en transformasie, soms in tandem ontwikkel het en daarom deur amptenare en die buitewêreld met mekaar verwar of gelykgestel is, was dit twee wesenlik verskillende prosesse. Herstrukturering was gemik op Sanlam se finansiële oorlewing en herposisionering as 'n winsgewende finansiële dienstegroep, terwyl transformasie dit ten doel gehad het om aan die staat se wetlike vereistes ten opsigte van diensbillikheid en regstellende demografiese teikens te voldoen. Herstrukturering het onder meer behels die uitkontraktering van nie-kernfunksies wat nie regstreeks met die verskaffing van finansiële dienste te doen gehad het nie asook die beëindiging van die verskaffing van sekere ontspanningsgeriewe aan personeel as pogings om Sanlam se finansiële posisie te beredder. Dié herstruktureringstappe sou plaasgevind het al was politieke transformasie nie ter sprake nie.

'n Duidelike onderskeid word tussen die twee prosesse en hul ontplooiing getref. Die reaksies van amptenare en die buitewêreld op die prosesse word ook duidelik onderskei. Die prosesse kan elkeen in twee fases verdeel word, gegrond op die bestuurstyl in die maatskappy. In die eerste fase van 1995 tot einde 2002 is die personeel gelei deur onderskeidelik Desmond Smith, besturende direkteur tot Desember 1997,¹⁶ Marinus Daling, uitvoerende voorsitter van Desember 1997 tot einde April 2001, en Leon Vermaak, uitvoerende hoof van 1 Mei 2001¹⁷ tot Desember 2002. In die tweede fase vanaf April 2003 was Johan van Zyl in beheer. Die eerste fase is gekenmerk deur die voortydige uitdienstredings van Smith en Vermaak weens verskille met die Direksie oor onder meer die maatskappy se strategiese rigting. Dié gebeure op leierskapsvlak het deurgesypel tot personeelvlak

¹⁵ Anon., *Sanlam in transformation*, 42-75; S Halleen, "From Life Insurance to Financial Services: A Historical Analysis of Sanlam's Client Base, 1918-2004" (PhD thesis, University Stellenbosch, 2013), 186-222.

¹⁶ SA, SDN, 03/12/1997; SA, Sanlam Nuusuitreiking, "Desmond Smith tree af by Sanlam", 03/12/1997.

¹⁷ SA, Sanlam Nuusuitreiking, "Sanlam stel Leon Vermaak aan as uitvoerende hoof", 07/03/2001. Die Direksie het Vermaak se aanstelling en die aanwysing van Johan van Zyl, latere uitvoerende hoof, as Direksielid in Maart 2001 goedgekeur – SA, SDN, 07/03/2001.

waar dit tot onsekerheid aanleiding gegee het. Vrae is in personeelgeledere gestel oor die vermoë van senior bestuurders en twyfel is uitgespreek oor besluitneming in die maatskappy.¹⁸ Dié verwickelinge rondom leierskap word in hierdie hoofstuk ondersoek en is teoreties begrond deur Schein se siening dat sterk leierskap ter sprake kom as aanpassingsprobleme ontstaan as gevolg van omgewingsveranderinge en basiese aannames dus nie meer geldig is nie. In so 'n geval is leierskap die vermoë om van buite die geskepte kultuur evolusionêre veranderingsprosesse te begin. Schein se siening is dat die essensie en fundamentele uitdaging van leierskap die vermoë is om die beperkings van eie kultuur waar te neem en om dit te verander.¹⁹

Schein se uitgangspunt word aangevul deur die siening van Hansen oor organisasiekultuur en -verandering tydens die transformasie van Deense spaarbanke in die tweede helfte van die 20ste eeu. Hansen voer aan dat organisasies se historiese narratiewe 'n belangrike komponent van hul kultuur en identiteit is en dat 'n narratiewe benadering tot navorsing tot 'n beter begrip van organisasiegedrag lei. Wanneer geskiedenis beskou word as roetebepalende narratiewe wat besighede aandryf én beperk, is dit maklik om die fokus van geskiedenis te verskuif van 'n begrip van die verlede na 'n begrip van die hede ten einde aan te pas vir die toekoms. Wanneer 'n maatskappy se dominante geskiedenisnarratiewe strategiese verandering kniehalter, moet die fokus van geskiedenis verander word sodat verandering pleks van terughouding bevorder kan word. So het besigheidsgeskiedenis die potensiaal om meer regstreeks bruikbaar vir maatskappye te wees. By die Deense banke het 'n kultuurkonflik ontstaan wat gegrond was op die toenemende spanning tussen die tradisionele narratiewe en die veranderende ekonomiese en kulturele konteks.²⁰ Hansen voer aan dat besigheidsgeskiedskrywers hulle moet toelê op narratiewe en die weergee van betekenis van die geskiedenis om belangrike kontemporêre kwessies soos globalisasie, entrepreneurskap en maatskappyprestasie aan te spreek. Met dit as agtergrond word in hierdie hoofstuk ondersoek of Sanlam se historiese narratiewe tydens die maatskappy se verandering ter sprake gekom het.

Die fokus van hierdie hoofstuk is hoe Sanlam die herstrukturering en transformasie benader het en hoe die Hoofkantooramptenare dit ervaar het. Hierdie hoofstuk sluit aan by Hoofstuk 4 waar beskryf is hoe 'n leefwêreld vir amptenare by Sanlamhof geskep is waar hulle kon woon, werk en ontspan. Die vraag in hierdie hoofstuk is of kenmerke van dié werkerskommune in die veranderde Sanlam oorleef het. Die hoofstuk vorm ook 'n eenheid met Hoofstuk 3 waarin die opkoms en verbodskeling in Afrikanergeledere as deel van die maatskappykultuur bespreek is. Die vraag word gestel of daar ná die maatskappy se vernuwing enige tekens van die ou bestel se kultuur behoue gebly het.

¹⁸ SA, *Sandaba*, 01/03/2003, 8, 01/04/2003, 10, 01/12/2003, 4.

¹⁹ EH Schein, *Organizational Culture and leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 2.

²⁰ PH Hansen, "Organizational Culture and Organizational Change: The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965-1990", *Enterprise & Society*, 8:4 (December 2007), 942; PH Hansen, "Business History: A Cultural and Narrative Approach", *Business History Review*, 86 (Winter 2012), 716-717.

9.1 Herstrukturering

Die skerp daling in die wêreldmarkte in die tweede helfte van die negentigerjare asook die eerste halfdekade van die nuwe millennium het ook Sanlam se opbrengste²¹ belemmer en gelei tot herstruktureringsoogings om die situasie by te lê. Die pogings om winsgewendheid te herwin, het gepaardgegaan met leierskapsprobleme en verkeerde bestuursbesluite. Tydens die herstruktureringproses in Sanlam het verskeie kwessies opgeduik wat die personeellede erg ontstel en tot dislojaliteit jeens die maatskappy aanleiding gegee het. Amptenare se ontevredenheid is uitgespreek in die personeelblad waarin toegelaat is dat erge kritiek teen die maatskappy se bestuurstyl gelewer is. Wantroue in die bestuurders is uitgespreek en hul integriteit is betwyfel. Die vraag wat in hierdie afdeling beantwoord word, is in watter mate Sanlam die erns van die ekonomiese probleme aan die personeel oorgedra het. Het die maatskappy die werknemers dus oor die negatiewe situasie ingelig? Het dié inligtingsoordrag oor tyd verander en watter invloed het dit op die personeel uitgeoefen? Dié vrae word gestel in die lig van Schein se standpunt dat die wyse waarop realiteit, waarheid en inligting gedefinieer word een van die belangrikste dimensies van kultuur is.²² In die lig van die belangrikheid van maatskappykommunikasie²³ word die vraag gestel of Schein se siening in Sanlam weerspieël is dat groepe mense aannames oor die inwin van inligting ontwikkel wat hulle laat beseef dat hulle voldoende ingelig is om besluite te kan neem.²⁴

Sanlam het die nuwe Suid-Afrika op 'n positiewe finansiële noot binnegegaan deurdat sy bates in 1994 met 31 persent gestyg het.²⁵ Ná 'n baie goeie begin in die nuwe politieke bedeling het die ekonomiese gevaarligte in 1995 vir die maatskappy begin flikker toe die Direksie met sorg kennis geneem het van al die polisvervallings. Die Direksie was bekommerd dat dié en ander tendense die maatskappy baie duur te staan kon kom en 'n negatiewe boodskap kon uitstuur.²⁶ Verandering is aangebring aan die mannekragstruktuur om doeltreffendheid te probeer verseker. Die Direksie het

²¹ Die maatskappy het veral in die tydperk 1995 tot 1998 swak presteer en in 2003 moes die Direksie besparingsmaatreëls instel om Sanlam op koers te hou - SA, SDN, 21/06/1995, 28/08/1996, 28/08/2003, 27/11/2003; SA, Sanlam Finansiële Jaarverslag 1996, 10, Sanlam Finansiële Jaarverslag 1997, 14.

²² Schein, *Organizational Culture and leadership*, 149.

²³ J van der Merwe, "The discursive construction of the concepts 'organisational communication' and 'organisational culture' in a merged South African company" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2014), 90-95.

²⁴ Schein, *Organizational Culture and leadership*, 149.

²⁵ SA, 5/2/4, Direksie: "Ekonomiese Oorsig", 15/06/1994 & "Sanlam se premie-inkomste", 21/09/1994; SA, Sanlam Finansiële Jaarverslag 1994, 8.

²⁶ SA, SDN, 21/06/1995. Vergelyk ook SA, 5/2/4, Direksie: "Ondersoek oor die beëindiging van poliskontrakte by Sanlam", 01/08/1994.

kennis geneem daarvan dat "dooie hout" – persone tot op senior vlak wat vroeg afgetree het – uit die organisasie gesny is.²⁷

Die Direksie se kommer is in 1996 bewaarheid toe die maatskappy se prestasie beïnvloed is deur 'n groot daling in die waarde van die rand en die lae opbrengste op die kapitaalmarkte. Dit het daartoe gelei dat die totale nabelaste inkomste bestaande uit bedryfswins en die beleggingsopbrengs op die kapitaalportefeulje van R2 138 miljoen in 1995 tot R1 614 miljoen gedaal het.²⁸ Die Direksie het die swakker bemarkingsyfers toegeskryf aan die verandering en verarming van die maatskappy se tradisionele markte.²⁹

Dié swak prestasie het tot interne herstrukturering in die maatskappy gelei.³⁰ Dié proses is aan die Direksie voorgelê en talle van die bestaande strukture en prosesse van die "ou" Sanlam het onder die loep gekom.³¹ Swak bestuur in die maatskappy het in 1996 in 'n brief van 'n amptenaar in die personeelblad onder skoot gekom. Die skrywer het verwys na Smith se sienswyse dat die maatskappy se opbrengs en diens van wêreldgehalte moes wees. Hewige kritiek is in die brief uitgespreek oor die maatskappy se beeldverwerkingstelsel wat eerstewêreldtegnologie is, maar derdewêrelddiens verskaf. Die vraag is gestel of Smith weet wat op grondvlak aan die gebeur was. Die fout het volgens die skrywer gelê by die mense wat deur Smith vertrou is. Hul swak beplanning en ondeurdagte skuiwe was 'n verleentheid en het beslis nie van die maatskappy wêreldklas gemaak nie.³²

Kritiek soos die voorafvermelde ten opsigte van Sanlam se elektroniese beeldverwerkingstelsel het 'n negatiewe uitwerking op die personeelkorps gehad, soos blyk uit 'n opname in 1997. Meer as die helfte van die kantoorpersoneel was ontevrede oor hul werksituasie by die maatskappy. Daarby was hulle ontstel oor senior bestuurders wat nie genoeg met hulle gekommunikeer het en ook nie sigbaar genoeg was nie. Hulle het ook 'n deursigtiger vergoedingsbenadering versoek asook groter samewerking in die maatskappy.³³

Die Direksie het vroeg in 1998 goedkeuring daaraan verleen dat Sanlam moet demutualiseer.³⁴ Die demutualisering en herstrukturering later die jaar en die notering op die Johannesburgse en

²⁷ SA, 5/2/4, Direksie: "Vordering met 1994 prioriteite: besturende direkteur", 15/02/1995.

²⁸ SA, Sanlam Finansiële Jaarverslag 1996, 10.

²⁹ SA, SDN, 28/08/1996.

³⁰ SA, Sanlam Nuusuitreiking, "Sanlam – 1996 Bonusverklaring", 14/03/1997 & "Sanlam verhoog sy kapitaal en wins", 18/03/1997.

³¹ SA, 5/2/4, Direksie: "Maatskappybeplanning: 1996", 09/01/1996.

³² SA, *Bloudruk*, 01/02/1996, 5, 01/04/1996, 17. Vergelyk ook SA, SDN, 03/12/1997.

³³ *Ibid.*, 01/08/1997, 15.

³⁴ SA, SDN, 29/01/1998.

Namibiese Aandelebeurse is as 'n waterskeidingsjaar vir die maatskappy beskryf. Die aandele-aanbod het 'n rekordbedrag van R4 miljard opgelewer – die grootste bedrag wat tot in daardie stadium verkry is in 'n enkele kapitaalplasing op die Johannesburgse Aandelebeurs. Die kapitaalverkryging het die maatskappy in staat gestel om te herstruktureer.³⁵

Alles het egter in dié jaar nie net voor die wind vir die maatskappy gegaan nie. Die ongunstige marktoestande het voortgeduur toe kapitaalverliese van tot 30 persent gely is en Sanlam se halfjaarinkomste teleurstellend was.³⁶ Dit het veroorsaak dat die maatskappy sy tussentydse bonuskoers met 5 persent verminder het.³⁷ Groot skaalse herstrukturering met die oog op wins is dieselfde jaar in die maatskappy aangekondig. Volgens dié nuwe struktuur sou Sanlam as 'n beheermaatskappy met vier outonome besighede bedryf word. Die verandering het onsekerheid by amptenare veroorsaak omdat die maatskappy erken het dat daar 'n mate van werksverliese sou wees.³⁸ Die swak internasionale aandelemarktoestande gedurende die tweede helfte van 1998 het daartoe gelei dat Sanlam se toeskryfbare verdienste ernstig geknou is. Gerealiseerde en ongerealiseerde beleggingsurplusse op die beleggings van die aandeelhoudersfondse het in 1998 'n netto tekort van R822 miljoen na minderheidsbelange en belasting getoon teenoor 'n netto surplus van R20 miljoen in 1997.³⁹

Die personeel is in Junie 1998 ingelig dat personeelinkorting moes plaasvind as gevolg van herstrukturering. Amptenare wat in die proses nie poste sou kry nie, sou in die maatskappy herplaas of met 'n skeidingspakket ingekort word. Personeellede het dieselfde jaar ook met uitkontraktering as deel van herstrukturering te doen gekry. Uitkontraktering het behels dat amptenare na ander maatskappye oorgeplaas is om dieselfde diens vir Sanlam te lewer, maar op 'n kostebesparende grondslag. Die gebeure rondom Sanlam Gesondheidsorg, een van die besigheidseenhede wat deel van die uitkontraktering was, het tot erge kritiek in die maatskappy aanleiding gegee. Terwyl die stigting van Sanlam Gesondheidsorg in die personeelblad bestempel is as die voerpunt van werklike gehalte mediese sorg vir die Suid-Afrikaanse mark,⁴⁰ het die administratiewe deel daarvan twee jaar later in duie gestort en tot gevolg gehad dat kliënte hulle onttrek het. Dit het gelei tot 'n verlies van

³⁵ SA, Sanlam Jaarverslag 1998, 7. Die demutualisering van Sanlam is met welslae begroet. Byna 'n dekade daarna is die proses in Sanlam as 'n suksesverhaal beskryf – *Financial Mail*, 15/08/2008, "Prime asset".

³⁶ SA, Sanlam Nuusuitreiking, "Sanlam se tussentydse resultate vir die ses maande geëindig 30 Junie 1998", 06/10/1998.

³⁷ Ibid., "Sanlam-Lewens verminder interimbonuskoers tot 5%", 06/10/1998 & "Sanlam-Werknemervoordele sny interimbonus tot 5% per jaar", 06/10/1998.

³⁸ SA, Sanlam Nuusuitreiking, "Sanlam kondig nuwe strukture aan", 07/05/1998.

³⁹ Ibid., "Sanlam se resultate klop met projeksies", 11/03/1999.

⁴⁰ SA, *Bloudruk*, 01/04/1996, 6-7.

miljoene rande vir die maatskappy.⁴¹ Die Direksie het kennis geneem van die geprojekteerde verlies van R170 miljoen ten opsigte van die bedryfskoste van Sanlam Gesondheidsorg in 1998.⁴²

Die uitkontraktering van Sanlam Gesondheidsorg het met wankommunikasie gepaardgegaan. Dié uitkontraktering is in die nuusblad beskryf as een van die jaar se hoogtepunte en 'n rede waarom 'n mens nie anders kon as om by die maatskappy te wou werk nie. 'n Amptenaar het in 'n brief onder 'n skuilnaam hewig van dié stelling verskil. Daar is aangevoer dat dit jammer was dat die nagenoeg 600 personelede wat hul werk sou verloor het weens dié uitkontraktering nie die vreugde oor dié spesifieke hoogtepunt sou deel nie. Al wou hulle ook hoe graag vir die maatskappy werk, was daar nie meer 'n werk nie. Die uitkontraktering is as 'n algehele laagtepunt in Sanlam se geskiedenis bestempel. Dit was die finale erkenning dat daar op so 'n groot skaal onderpresteer is dat uitkontraktering die enigste uitweg was. Die brieffskrywer was besorg dat die maatskappy probeer het om die gevolge van 'n ramp as 'n hoogtepunt te verkoop. Dit het beteken dat die maatskappy besig was om perspektief te verloor en ander 'n rat voor die oë te draai. 'n Senior amptenaar het op die brief geantwoord en toegegee dat dit nie 'n hoogtepunt was nie. Die uitkontraktering het plaasgevind weens kliënte se ontevredenheid met swak diens en Sanlam Gesondheidsorg se swak finansiële posisie. Wantroue in die bestuur is dieselfde jaar in 'n ander brief uitgespreek. Die brieffskrywer het onder 'n skuilnaam vrae gestel oor die uitvoer van herstrukturering en die gepaardgaande inkortingsproses. Dit het volgens die skrywer geblyk dat om verseker van jou werk te wees, jy "in" by bestuur moes gewees het. Die wat nie altyd met die bestuur saamgestem het nie, moes ligloop.⁴³

Die verswakking in die internasionale beurse weens die ontluikende markkrisis van 1998 het ook tot swak opbrengste vir Sanlam in 1999 gelei. Die maatskappy se resultate was onbevredigend, hoofsaaklik as gevolg van onderprestering van beleggings in eiendom- en ontwikkelingsfondse. Daarby het die maatskappy in dié jaar in totaal meer aan kliënte uitbetaal as wat van hulle ontvang is. Hoewel daar in die tweede helfte van die jaar 'n verbetering was, het die maatskappy laer as verwagte groei in verkope behaal en 'n hoër as verwagte uitvloei van fondse ondervind, insluitende uitkeereise, afkopings en beëindiging van aftreefondse.⁴⁴ Dit het tot gevolg gehad dat die maatskappy se herstrukturering in die jaar 'n hoogtepunt bereik het toe begin is met die uitkontraktering van nie-kernbesigheidsaktiwiteite soos korporatiewe fasiliteite, spysenieringsdienste en kantoorbeplanning en werksplekbestuur.

Aan die begin van 2000 is Sanlam se Inligting Tegnologie-infrastruktuur met 230 amptenare uitgekonnekteer. Die uitkontraktering is beskou as deurslaggewend vir Sanlam se strategie om

⁴¹ SA, Sanlam Nuusuitreiking, "Aantekeninge oor die prestasie van besighede in die Sanlam-groep", 01/09/1999.

⁴² SA, SDN, 06/05/1998.

⁴³ SA, *Bloudruk*, 01/03/1996, 20, 01/05/1996, 17, 01/02/1998, 4, 01/10/1998, 11, 01/11/1998, 4.

⁴⁴ SA, Sanlam Nuusuitreiking, "Jaarresultate: Gesonde verdienstegroei vir Sanlam in 1999", 08/03/2000.

waarde vir die aandeelhouders te ontsluit en sy kliëntediens te verbeter deur op sy kernbesigheid te fokus. Voorts is die soepelheid van die organisasiestruktuur verhoog terwyl terselfdertyd toegang verkry is tot nuwe tegnologie en prosesse teen kostedoeltreffende tariewe.⁴⁵ Die swak internasionale ekonomie het in 2000 voortgeduur en Suid-Afrikaanse besigheids- en verbruikersvertroue was volgens Sanlam op 'n krisistvlak.⁴⁶ Die negatiewe ekonomiese toestand is in die maatskappy weerspieël met dalings in die toeskryfbare verdienste van R2 272 miljoen in 1999 tot R615 miljoen. Die jaargrondslag-wesensverdiensse se gemiddelde opbrengs oor vyf jaar op aandele was 15 persent teenoor die 28 persent in 1999.⁴⁷ Die maatskappy het die jaar afgesluit met bevredigende resultate ondanks die moeilike markte in die eerste helfte van die jaar.⁴⁸ Die swak ekonomiese toestande het in 2001, toe Vermaak die leisels vanaf Mei oorgeneem het, voortgeduur. Sanlam het die beleggingsomgewing in daardie stadium as ongunstig bestempel.⁴⁹ In Oktober is aangekondig dat die maatskappy sy belang in Sanlam Gesondheidsorg aan Medscheme verkoop het. Sanlam Gesondheidsorg se werknemers is almal deur Medscheme in diens geneem.⁵⁰

Die maatskappy het in 2002 swak presteer – in so 'n mate dat die onbevredigende beleggingsopbrengs op Direksievlak as 'n groot risikofaktor bestempel is. Die herstruktureringproses het baie druk op die maatskappy geplaas. Die Direksie het in dié verband daarvan kennis geneem dat die gereelde veranderings aan strukture en bestuur tot onstabieliteit lei. Hoewel die maatskappy in dié jaar 'n styging van 3 persent in bedryfswins behaal het, het sy wesensverdiensse per aandeel met 8 persent tot 122,7 sent gedaal.⁵¹

Te midde van dié onbevredigende resultate het gebrekkige maatskappykommunikasie in 2002 en 2003 amptenare erg ontstel. In 2002 het die maatskappy hom aan twee ernstige kommunikasiemisstappe aangaande die toekoms van die AD Wassenaar Sportsentrum by Hoofkantoor skuldig gemaak. Dié sentrum se voortbestaan of nie was deel van die herstruktureringproses. Die eerste misstap was dat die amptenare in die openbare pers van die sluiting van die sentrum gelees het en nie in die maatskappy se personeelblad nie. 'n Personeellid het in dié verband in 'n brief in die blad verwys na 'n berig in die gemeenskapskoerant *TygerBurger* waarin beweer is dat die Sanlam-rolbalklub moes ontbind vanweë die sluiting van die sportsentrum. Die senior bestuurder van die maatskappy wat op die brief geantwoord het, het nie na die verskyning

⁴⁵ Ibid., "Sanlam kontrakteer IT-infrastruktuur uit", 25/01/2000.

⁴⁶ SA, News Release, "World economy heads for soft landing while SA confidence remains low", 11/09/2000.

⁴⁷ SA, Sanlam Nuusuitreiking, "Stewige tussentydse resultate van Sanlam", 13/09/2000.

⁴⁸ Ibid., "Sanlam-groep se resultate – 31 Desember 2000", 07/03/2001.

⁴⁹ Ibid., "Sanlam bied steeds geleentheid vir internasionale blootstelling in ongunstige beleggingsomgewing", 19/03/2001.

⁵⁰ Ibid., "Sanlam verkoop sy gesondheidsorgbesigheid aan Medscheme", 01/10/2001.

⁵¹ SA, SDN, 30/05/2002, 28/08/2002; SA, Sanlam Jaarverslag 2002, "Verslag van die Voorsitter en Waarnemende Uitvoerende Hoof", 12-14.

van die maatskappynuus in die openbare pers verwys nie, maar bloot aangevoer dat die toekomstige aanwending van die sentrum ondersoek sou word. Hy het sy antwoord afgesluit met die versekering dat meer inligting oor die onderwerp binnekort sou volg. Dít was die tweede kommunikasieemistap aangesien die betrokke inligting eers byna 'n jaar later in die personeelblad bekend gemaak is.⁵²

Die swak kommunikasie in 2003 was toe die bedanking van die mees senior amptenaar – Vermaak, die uitvoerende hoof – nie in die personeelnuusblad gemeld is nie.⁵³ 'n Foto van Vermaak en 'n boodskap aan amptenare het in die Desember 2002-uitgawe verskyn. In die boodskap het hy alle amptenare die beste vir 2003 toegewens en die hoop uitgespreek dat hulle suksesvol sou wees.⁵⁴ Nadat die nuusblad met Vermaak se boodskap reeds aan die personeel versprei is, het hy op 4 Desember 'n Direksievergadering bygewoon. Ontevredenheid met Vermaak se werksprestasie is op die vergadering uitgespreek en hy het summier bedank.⁵⁵ Geen verwysing na Vermaak of sy bedanking het ooit daarna in die personeelblad verskyn nie.⁵⁶ In die eerste uitgawe ná sy bedanking is die hoofberig gewy aan 'n boodskap van die "waarnemende uitvoerende hoof", Flip Rademeyer. Hy het gemeld dat 'n nuwe uitvoerende hoof so gou moontlik aangewys sou word. Rademeyer het toegegee dat die omset van senior bestuur in die onlangse verlede – heelwaarskynlik 'n verwysing na Vermaak – 'n mate van onsekerheid en verwarring in die maatskappy geskep het.⁵⁷ Op Direksievlak is verwys na "die huidige moeilike besigheidsomstandighede" en aangevoer dat Sanlam in 'n suksesvolle maatskappy verander moes word.⁵⁸ In Maart 2003 is bekend gemaak dat Van Zyl as nuwe uitvoerende hoof aangestel is – weer eens sonder enige verwysing daarna dat hy Vermaak opgevolg het.⁵⁹ Vermaak se vertrek is wel in die maatskappy se jaarverslag vir 2002 vermeld.⁶⁰

⁵² SA, *Sandaba*, 01/04/2003, 3-4.

⁵³ Vermaak se bedanking is ook nie op Direksievlak genoteer nie. Volgens die notules van Sanlam Lewens se Direksie het hy die raadsvergadering op 28 November 2002 as voorsitter bygewoon. In die notule van die volgende vergadering op 27/02/2003 is daar geen verwysing na Vermaak nie – SA, SDN, 28/11/2002, 27/02/2003.

⁵⁴ SA, *Sandaba*, 01/12/2002, 2.

⁵⁵ *Die Burger*, 07/12/2002, 1.

⁵⁶ Sanlam het wel op 06/12/2002 'n persverklaring deur die voorsitter, Ton Vosloo, oor die aangeleentheid uitgereik. Die inleiding daarvan lui: "Dit spyt my om julle in te lig dat ek en Leon Vermaak vanoggend gesamentlik aangekondig het dat hy die dienste van die Groep verlaat om sy eie belange na te streef." Vermaak is net vier maande vroeër as die Kaapstad-Sakekamer en *Die Burger* se 13de Sakeleier van die Jaar aangewys. Vermaak is as "Sanlam se Wonderseun" bestempel (*Die Burger*, 19/08/2002, "Jeugdig, maar tog geen melkbaard . . . Sanlam se Wonderseun").

⁵⁷ SA, *Sandaba*, 01/02/2003, 1.

⁵⁸ SA, SDN, 27/02/2003.

⁵⁹ *Ibid.*, 01/04/2003, 2.

⁶⁰ SA, Sanlam Jaarverslag 2002, "Verslag van die Voorsitter en Waarnemende Uitvoerende Hoof", 20.

Van Zyl se toetrede tot die maatskappy het saamgeval met hewige kritiek in die personeelblad wat daarop dui dat die maatskappy in 'n erge krisistyd was. So byvoorbeeld is die felle onmin tussen die maatskappy se binne- en buitepersoneel in die blad weerspieël. Die buitepersoneel, verteenwoordig deur die bemerkers, het 'n mosie van wantroue ingestel in hoe die maatskappy bestuur is. Hul boodskap aan die binnepersoneel was om hulle reg te ruk of weg te gaan. Die bemerkers was nie bereid om hulle langer te subsidieer nie. Die bemerkers het ook beswaar gemaak teen die buitensporige bonusse en pakkette wat aan senior amptenare betaal is terwyl Sanlam volgehoue swak opbrengste behaal het. Hulle het die maatskappybesluite op hoë vlak as ondeurdag, eensydig en soms wispelturig beskou en aangevoer dat dit die maatskappy ernstige skade berokken. Die bestuurstyl in een van die besigheidseenhede is as 'n diktatorskap beskryf. Personeellede is onderdruk en hul monde gesnoer. 'n Personeelid wat teenoor 'n senior persoon sou kla, kon maar van bevordering vergeet het.⁶¹

Sanlam was volgens waarnemers in groot moeilikheid met aasvoëls wat rondom die Hoofkantoor gesirkel het. Daling se uittrede⁶² het gelei tot 'n leierskapskrisis wat nie behoorlik opgelos is nie. Sanlam se aandeelprys het sterk gedaal en Vermaak het die maatskappy in 'n verskriklike haas verlaat. Hoewel Rademeyer daarin geslaag het om die aandeelhouers tevrede te hou, het die gevoel ontwikkel dat Sanlam moontlik sonder 'n langtermyn-toekoms was. Sanlam se posisie in daardie stadium is as onseker en twyfelagtig beskou. Dit is gesien as 'n maatskappy wat stadig beweeg terwyl die wêreld vinnig verander het. Teen 2003 was die maatskappy volgens sommige waarnemers besig om stadig en pynlik te sterf. Van Zyl was terugskouend van mening dat Sanlam in daardie stadium in allerhande moeilikhede was. Die markte het verander, maar Sanlam het nie. Die wêreld is oopgesluit vir Suid-Afrika, maar Sanlam was net in Suid-Afrika verskans met 85 persent van sy besigheid afkomstig van wit Afrikaanssprekendes. Sanlam se beleggingsprestasie was ernstig swak. Die maatskappy het baie waarde van kliënte vernietig. Die handelsmerk was baie swak – baie ou Suid-Afrika, baie wit, Afrikaans en manlik – en dit het die maatskappy nie gehelp om onderprestasie te bowe te kom nie.⁶³

In Van Zyl se latere verwysing na die ongunstige situasie in 2003 toe hy weggespring het met die herstrukturering en vaartbelyning van die maatskappy,⁶⁴ het hy aangevoer dat hy van die begin af oop kaarte met die personeel gespeel het. Hy het aan hulle gesê dat die maatskappy omvattend

⁶¹ SA, *Sandaba*, 01/03/2003, 8, 01/04/2003, 10, 01/12/2003, 4.

⁶² Daling het op 31 Desember 2001 uitgetree nadat kanker in 2000 by hom gediagnoseer is. Hy is op 1 Februarie 2002 oorlede – SA, Broadcast, "Afsterwe van Marinus Daling", 01/02/2002.

⁶³ *Finweek*, 06-12/03/2015, "How Johan van Zyl changed the face of Sanlam"; K le Roux, "Meet Johan van Zyl, Saviour of Sanlam", <http://mattr.biz/articles/60/meet-johan-van-zyl-saviour-of-sanlam>, 11/06/2015.

⁶⁴ Die Direksie het in 2003 besluit om besparingsmaatreëls in te stel om die verhouding tussen die grootte van die maatskappy en besigheidsvolumes reg te stel. Die Direksie het kennis daarvan geneem dat sowat 500 werknemers hierdeur geraak sou word - SA, SDN, 28/08/2003, 27/11/2003.

verander sou moes word om sukses te behaal. Die rede vir die maatskappy se swak prestasie was die power beleggingsopbrengste van die voorafgaande vier jaar. Dié opbrengste was sedert 1998 byna 15 persent swakker as die markgemiddelde. Van Zyl het verwys na die negatiewe vloei van fondse wat beteken het dat die maatskappy elke jaar minder geld gehad het. As dit sou voortduur, het Van Zyl die personeel gemaan, sou Sanlam oor 'n paar jaar nie meer bestaan het nie. Van Zyl het groot personeelherstrukturering voorsien omdat die maatskappy nie op die ou manier kon voortgaan nie. Stabiliteit in die besigheid was nie genoeg nie. 'n Nuwe strategiese rigting was 'n noodsaaklike stap om oorlewing te verseker.⁶⁵ Die personeel is dus reguit in die personeelblad oor die toedrag van sake ingelig.

Van Zyl het daarna die bestuur reggeruk en die lomp uitvoerende komitee van die maatskappy verklein en meer vaartbelyn gemaak. Die maatskappy se personeelkorps is intensief geraak deur sy omskakelstrategie. Die maatskappy wat geketting was in die ou ekonomie met burokratiese werksplekpraktyke en hiërgargiese strukture is omskep vir die nuwe ekonomie met meer plat strukture. Hy het beleggingskundiges aangestel om die maatskappy se prestasie op koers te bring en R350 miljoen bestee om nuwe takkantore te open. Die maatskappy het daarna op die suksespad beland met die verkoop van sy belang in Absa aan Barclays en die stigting en uitbreiding van die maatskappy se besigheidseenhede Sky Solutions, Emerging Markets, Investments en Santam deur strategiese aanwinste in Afrika en die res van die wêreld.⁶⁶ Van Zyl het dus daarin geslaag om die onderpresterende Sanlam, verstrengel in die ou Suid-Afrika, in 'n suksesvolle gediversifiseerde finansiële dienstegroep te omskep.⁶⁷

Van Zyl se openlike mededeling aan die personeel oor die slegte toestand van die maatskappy het waarskynlik 'n rol gespeel om die dislojaliteit onder amptenare te temper. Dit is 'n weerspieëling van Schein se teorie dat leierskap die bron van aannames en waardes is wat 'n groep laat verander terwyl interne en eksterne probleme die teelaarde is waarop die nuwe waardes toegepas word. As die voorstelle van die leiers volhoubaar werk, word die leiers se aannames geleidelik die groep se gedeelde aannames.⁶⁸

'n Amptenaar meld in dié verband in 'n brief dat die maatskappy verkeerde opsies uitgeoefen het, maar dat dit as gedane sake beskou moes word en vorentoe gekyk moes word. As Van Zyl wou slaag, moes hy as prioriteit Sanlam se mense weer lief maak vir die maatskappy. Anders as in die voorafgaande jare toe amptenare self hul dislojaliteit teenoor die maatskappy in briewe in die nuusblad uitgespreek het, het personele ná 2003 hul kollegas oor hul dislojaliteit aangespreek. 'n Illustrasie hiervan is 'n amptenaar wat aangevoer het dat hy telkens verbyster was by die aanhoor

⁶⁵ SA, Sandaba, 01/05/2003, 1-2, 01/02/2004, 1.

⁶⁶ *Financial Mail*, 15/08/2008, "Prime asset"; SA, *Inside Sanlam*, 01/06/2015, 1; Le Roux, "Meet Johan van Zyl".

⁶⁷ "How Johan van Zyl changed the face of Sanlam", 14-19.

⁶⁸ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 36.

van hoe sleg personeellede van kollegas en die maatskappy in die algemeen gepraat het. Nog 'n amptenaar het aangevoer dat lojaliteit by sekere personeellede 'n vreemde begrip was. 'n Ander amptenaar het verklaar dat dit skielik weer lekker was om vir Sanlam te werk. Daar was weer 'n gewaarwording dat daar gefokus is op wat gedoen kon word om die lojaliteit van amptenare te herwin. Van Zyl het dié verandering verwoord deur aan te voer dat senior mense in die verlede met moeite oorgehaal is om vir Sanlam te werk, maar dat hulle in daardie stadium toegestaan het om by die maatskappy in diens te tree.⁶⁹

Dié vertroue in die maatskappy het weerklank gevind in die gesonde groei in die halfdekade van 2004 tot 2008. Ná die onsekerhede wat die wêreldmarkte in die voorafgaande drie jaar geknel het, het Sanlam in 2004 sterk presteer – sy nuwe besigheidsfondsinvloei vir alle groepbedrywighede was R59,9 miljard, 54% beter as die vorige jaar. 2005 was 'n sterk ekonomiese jaar met die Suid-Afrikaanse ekonomie wat waarskynlik vir die eerste keer in meer as 20 jaar 'n reële groeikoers van 5 persent behaal het. Dit is in Sanlam weerspieël toe die maatskappy se wesensverdienste per aandeel in die jaar met 99% gestyg het. In 2006 het die maatskappy verder presteer, onder meer met nuwe besigheidsvolumes wat met 30 persent gestyg het tot R80,6 miljard.⁷⁰ In 2008 het die maatskappy bekend gemaak dat sedert die notering 'n dekade gelede Sanlam se aandeelprys 'n gemiddelde saamgestelde opbrengs van 14,9 persent per jaar gelewer het. Die maatskappy was tevrede dat sy herstruktureringproses in die nuwe bedeling suksesvol was.⁷¹

Sanlam se herstruktureringproses is 'n aanduiding van hoe openlike kommunikasie 'n positiewe uitwerking gehad het. Toe die swak toestand van die maatskappy nie reguit teenoor die personeellede uitgespreek is nie, was daar ontevredenheid en ontsteltenis. Toe die toestand sonder omhaal van woorde en op die man af oorgedra is, het gesindhede en lojaliteit positief verander. Dit is dus 'n weerspieëling van Schein se siening dat aannames oor inligting dieper begrip oor die uiteindelijke bron van waarheid verteenwoordig - wat inligting en die waarheid is, hang nie net af van die gedeelde kennis van formele taal nie, maar ook die konteks.⁷² Dit verklaar die personeel se negatiewe reaksie op kommunikasie rondom Sanlam Gesondheidsorg, die sportsentrum en die vertrek van Vermaak, maar positiewe gesindhede toe hulle openlik oor die maatskappy se benarde finansiële toestand en oor herstrukturering ingelig is.

⁶⁹ SA, *Sandaba*, 01/07/2003, 4,23,24, 01/08/2003, 8, 01/07/2004, 2, 01/08/2004, 16, 01/09/2004, 2, 01/12/2004, 1.

⁷⁰ SA, Sanlam Jaarverslag 2004, "Verslag van die Voorsitter", 14; SA, Sanlam Jaarverslag 2006, "Hoogtepunte", 1.

⁷¹ SA, Sanlam Jaarverslag 2008, "Verslag van die Voorsitter", 24-29.

⁷² Schein, *Organizational Culture and leadership*, 149.

9.2 Transformasie

Die onsekerheid en vrese wat in die eerste deel van die negentigerjare jeens politieke transformasie in Suid-Afrika geheers het,⁷³ is in die maatskappy weerspieël. Amptenare is gerusgestel dat polisgeld veilig sou wees in die nuwe Suid-Afrika en dat poliseienaars nie van hul regte op dekking en bonusse ontnem sou word nie. Die amptenare is tot kalmte gemaan oor al die geweld, onrus en pessimisme in die land. Die besturende direkteur het amptenare verseker dat die veranderinge in die land nie 'n bedreiging vir hulle inhou nie.⁷⁴ Sanlam het hom reeds aan die einde van 1993 ten volle tot die verkiesing die volgende jaar verbind toe die Direksie besluit het om R1 miljoen by te dra tot 'n fonds in die besigheidsektor om aspekte rondom die verkiesing te bevorder.⁷⁵ Sanlam se bestuur het 'n positiewe siening jeens die verkiesing getoon deur onder meer stemvoorligting aan amptenare in Hoofkantoor te bied. Die personeelblad het volle bladsye aan die verkiesing gewy.⁷⁶

Ná die bewindsoorname van die eerste swart meerderheidsregering in April 1994 het die fokus begin val op regstellende aksie ten opsigte van swart mense in die ekonomie.⁷⁷ Dit het daartoe gelei dat die kwessie van die getalleverhouding tussen wit en swart amptenare 'n prominente rol in maatskappye ingeneem en 'n groot invloed op die amptenare uitgeoefen het. Dit was ook vir Sanlam se amptenare 'n ingrypende aanpassing omdat die maatskappy tot aan die begin van die negentigerjare hoofsaaklik, maar nie uitsluitlik nie, wit mense aangestel het.

Die vrae wat in hierdie afdeling beantwoord word, is wat Sanlam se standpunt jeens politieke transformasie was en of dié siening oor tyd verander het. Indien wel, wat was die oorsaak van die verandering? Het die maatskappy die omvang van die transformasie van die begin af voorsien? Het die pas van transformasie in die tyd onder bespreking verander? Indien wel, wat was die rede daarvoor? Het die kliënte se siening oor die impak van die swart regering die amptenare beïnvloed?

Dié vrae word gestel teen die agtergrond van Hansen se siening dat historiese narratiewe 'n organisatoriese belemmering kan wees, maar dat dit ook as belangrike bates en hulpbronne kan dien. Voorts word ook in gedagte gehou dat die Deense banke se besluit om saam te smelt tot 'n kultuurkonflik gelei het as gevolg van die toenemende spanning tussen die tradisionele narratief en

⁷³ *Die Burger*, 19/02/1990, "Aanpassing krisis vir blankes".

⁷⁴ SA, *Fakkel*, 12/04/1990, 1, 02/11/1990, 1; SA, *Sanlammer*, 26/06/1992, 1, 30/04/1993, 1, 25/06/1993, 1, 31/07/1993, 1,2.

⁷⁵ SA, SDN, 08/12/1993.

⁷⁶ *Ibid.*, 18/03/1994, 2, 31/03/1994, 7.

⁷⁷ Artikel 9(2) van die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika 108 van 1996 veroorloof regstellende aksie ten einde die bereiking van gelykheid te bevorder, dit wil sê om die grondwetlike waarde waarvan Artikel 1 melding maak, te verwesenlik - F Venter "Die beperkings van regstellende gelykheid", *Potchefstroomse Elektroniese Regstydskrif*, 1 (2004) - https://www.givengain.com/cause_data/images/2137/Gelykheid_in_Grondwet_Venter.pdf; Steyn, "Swart ekonomiese bemagtiging: 'n Suid-Afrikaanse arbeidsregtelike perspektief", 10.

die veranderende ekonomiese en kultuurkonteks. Toe die Deense banke deur eksterne druk verplig is om te verander, is die banke teruggehou deur 'n gedeelde narratief oor hul geskiedkundige oorsprong. Die identiteit, beeld en kultuur van die Deense spaarbanke is in dié narratief vasgelê. Spaarbanke het hulself beskou as gewilde sosiale ondernemings met sterk historiese bande. Hulle het dié beeld voortdurend voorgehou om aan te dui dat hulle baie van die handelsbanke verskil. Die narratiewe van die Deense spaarbanke en die Deense gemeenskap het egter ná samesmelting in so 'n mate verander dat die meerderheid dit as 'n wyse en noodsaaklike stap vir die banke beskou het om internasionaal mee te ding.⁷⁸ Teen dié agtergrond is die fokus in hierdie afdeling op Sanlam se historiese narratief dat die maatskappy uit die Afrikanervolk gebore is om die volk te dien.⁷⁹

Die transformasieproses kan in twee ineenlopende fases ingedeel word. Die eerste fase het geduur tot aan die begin van die nuwe millennium. Die nuwe regering het in dié fase nog nie al sy doelwitte oor transformasie en hoe om dit te bereik ter tafel gelê nie. Hoewel dus begin is met transformasie, is dit baie lukraak uitgevoer. Wetgewing wat in dié tydperk aanvaar is, is die Wet op Billike Indiensneming 55 van 1998, een van die wette wat gestalte gee aan die begrip "gelykheid" soos dit voorkom in die stigtingsbepaling van die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika 1996 (Artikel 1). Die wet is geskoei op Artikel 9(2) van die grondwet deurdat daarmee beoog word om gelyke geleenthede en billike behandeling in indiensneming te bevorder deur regstellende aksie-maatreëls. Die Wet op die Bevordering van Gelykheid en die Voorkoming van Onbillike Diskriminasie 4 van 2000 is nog 'n wet wat op die begrip "gelykheid" gegrond is. Hoewel dit reeds in Februarie 2000 gepromulgeer is, het die belangrikste bepalings van die wet op 16 Junie 2003 in werking getree.⁸⁰

Afrikaners het Sanlam se transformasieproses ekstern hewig gekritiseer op grond van die maatskappy se historiese narratief. Van die personelede het hulle hiermee vereenselwig.⁸¹ Die kritiek is verwoord in 'n lesersbrief waarin aangevoer is dat wit mense in 1992 in die referendum vir 'n ware demokrasie en magsdeling gestem het. Wit mense was bereid om mag te deel met die swart en bruin bevolking van die land. Die leser het gekla dat wit mense uitgesluit is van werksgeleenthede. Dit het gegeld vir staatsdepartemente sowel as Afrikaner-beheerde organisasies soos Sanlam. Die leser het afgesluit met die verwysing na die historiese narratief - dat Sanlam deur Afrikanergeld opgebou is tot 'n groot

⁷⁸ Hansen, "Organizational Culture and Organizational Change: The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965-1990", 920-922,942,946.

⁷⁹ JP Scannell, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1968), 117.

⁸⁰ F Venter, "n Goeie Praktykkode vir Regstellende Aksie", Referaat, Pretoria, 05/11/2005; Venter "Die beperkings van regstellende gelykheid"; Steyn, "Swart ekonomiese bemagtiging: 'n Suid-Afrikaanse arbeidsregtelike perspektief", 4-5,17; N Phillips, "The funding of black economic empowerment in South Africa" (MA dissertation, University Stellenbosh, 2004), 176-181; M Ramathe, "The use of innovative financing structures in facilitating BEE transactions in South Africa" (MA research report, University Stellenbosch, 2004), 73-76.

⁸¹ *Die Burger*, 24/10/2003, 1.

finansiële reus.⁸² In 1994 is Sanlam deur die Konserwatiewe Party (KP) gekritiseer omdat hy in die lig van die aanstelling van meer swart mense 'n swart bevoordelingsprogram met die element van diskriminasie teen wit mense gevolg het. Die party het voorts gevra of die maatskappy se leuse verander het na "uit die volk, teen die volk",⁸³ weereens 'n verwysing na die narratief. Die eksterne kritiek teen Sanlam stem ooreen met die sterk en eksplisiete kultuurgegronde protes teen die Deense bankverandering deur die publiek en die koerante.⁸⁴ Grobler voer aan dat Afrikanermaatskappye wat as deel van die Afrikanernasionalistiese beweging ontstaan het, van 1994 af toenemend hul volkskarakter verbloem het in 'n poging om klante uit ander taal- en rassegroepe te lok. Selfs al sou hulle eksklusiewe Afrikanermaatskappye wou bly, sou die regeringsbeleid van transformasie en swart ekonomiese bemagtiging dit op die lang duur vir hulle onmoontlik gemaak het.⁸⁵

Sanlam het die nuwe Suid-Afrika ná die verkiesing op 'n positiewe noot binnegegaan met 'n hoofberig in die personeelblad waarin die vertroude uitgespreek is dat alle Suid-Afrikaners die verkiesingsuitslag in die ware gees van demokrasie en verdraagsaamheid aanvaar. Die hooffoto by die berig is van 'n wit en swart baba (Illustrasie 9.1B). By 'n foto waarin die nuwe Suid-Afrikaanse vlag vir die eerste keer verskyn, lui die opskrif "Cheers, old SA"⁸⁶ (Illustrasie 9.1C). Die nuwe volkslied is in 1994 in die maatskappy gepromoveer deur personelede te leer hoe om dit te sing.⁸⁷ Dit is 'n weerspieëling van die maatskappy se ondersteuning op Direksievlak van die nuwe politieke bedeling. Die voorsitter van maatskappy het in dié verband die oorgang in 1994 as 'n politieke wonderwerk beskryf.⁸⁸ Die Heropbou en Ontwikkelingsprogram - die kern van die ANC se verkiesingsbeleid - waarvolgens 'n demokratiese, nie-rassistiese en nie-seksistiese toekoms vir die land beplan is,⁸⁹ het vroeg in die nuwe bedeling ook in Sanlam weerklank gevind. Die Direksie het in dié verband in 1994 die Sanlam-besigheidsoriënteringsprogram van stapel gestuur om 'n groep swart (hoofsaaklik etniese swart) matrikulante te verkry waaruit aanstellings in die maatskappy gedoen kon word.⁹⁰

⁸² Ibid., 21/12/1993, 14.

⁸³ SA, *Sanlammer*, 21/01/1994, 3.

⁸⁴ Hansen, "Organizational Culture and Organizational Change: The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965-1990", 943.

⁸⁵ J Grobler, *Uitdaging & antwoord – 'n Vars perspektief op die evolusie van die Afrikaner* (Brooklyn: Grourie, 2007), 212.

⁸⁶ SA, *Sanlammer*, 15/04/1994, 3, 03/05/1994, 1, 25/05/1994, STvl 2. Die laaste keer dat die ou Suid-Afrikaanse vlag op 'n foto in die nuusblad verskyn het, was in 1991 (SA, *Fakkel*, 17/05/1991, 8) toe dit as agtergrond vir 'n vroue-liggaamsbouer gedien het (Illustrasie 9.1A).

⁸⁷ SA, *Sanlammer*, 19/08/1994, 1.

⁸⁸ SA, Sanlam Finansiële Jaarverslag 1994, 9; SA, Sanlam Jaarverslag 1998, 9.

⁸⁹ Steyn, "Swart ekonomiese bemagtiging: 'n Suid-Afrikaanse arbeidsregtelike perspektief", 11.

⁹⁰ SA, 5/2/4, Direksie: "Maandelikse oorsig", 17/08/1994.

Die maatskappy se siening in 1994 van die veranderende rassiesamestelling was dat die personeel die ras-, geslag- en taalsamestelling van die poliseienaars moes weerspieël. Die maatskappy het dit beskou as herposisionering binne die nuwe bedeling asook as deel van sy besigheidstrategie.⁹¹ Teen 1994 was daar sowat 15 persent etniese swart en 10 persent bruin poliseienaars.⁹² Die etniese swart kantoorpersoneellede was 3,3 persent van die totaal en die bruin mense 9,2 persent. 'n Faktor wat ten opsigte van die veranderings in die personeelsamestelling teen die maatskappy getel het, was dat hy 'n beduidende agterstand teenoor ander vergelykbare organisasies gehad het. Die maatskappy het besef dat dit nog etlike jare sou duur voordat die gestelde doelwit bereik kon word. Aspekte wat in gedagte gehou moes word, was die beperkte beskikbaarheid van geskikte etniese swart kandidate in Wes-Kaapland en die gebrekkige vermoëns van dié kandidate om die twee amptelike besigheidstale, Afrikaans en Engels, te gebruik. Swart kandidate was selde by diensaanvaarding genoegsaam gereed om aan die eise van die werksplek te voldoen. Die maatskappy het verlengde induksie- en ander programme ingestel om dié probleem die hoof te bied en voorberei vir die veranderende werkgewer-werknemer-verhouding in die nuwe Suid-Afrika. Werknemers sou meer betrokke raak by sake soos diensverhouding en –ooreenkomste. Dit was duidelik dat fundamentele werkersregte en die uitspraak van griewe al meer op die voorgrond sou tree.⁹³

In 1995 is op Direksievlak gemeld dat 24 persent van die personeel swart is teenoor 31 persent swart kliënte. Dit het beteken dat ongeveer 7 persent (sowat 724 persone) van die personeel sou moes "ver-swart" om te kon korreleer met die kliënteprofiel.⁹⁴ Die Direksie het in dieselfde jaar kennis geneem van die King-kommissie se verslag oor korporatiewe bestuursoorsig waarin die mening uitgespreek is dat 'n regstellende aksie-program 'n integrale deel van die korporatiewe bestuursoorsigstruktuur in Suid-Afrika behoort te wees.⁹⁵

Die maatskappy het in 1995 in die personeelblad sy ondersteuning van die nuwe bedeling getoon met 'n foto van Mandela en Daling op die voorblad (Illustrasie 9.1D).⁹⁶ Daling het later in die jaar die

⁹¹ SA, 5/2/4, Direksie: "Korporatiewe strategiedokument vir die volgende drie jaar (1995-1997)", "5.4 Personeelsamestelling", 21/09/1994.

⁹² Halleen, "From Life Insurance to Financial Services: A Historical Analysis of Sanlam's Client Base, 1918-2004", 186-222.

⁹³ SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1989- (71-): Direksievergadering, 15/06/1994, "Verslag oor die vordering met menslike hulpbronne strategieë", 2-9; SA, *Sanlammer*, 08/07/1994, 1.

⁹⁴ SA, 5/2/4, Direksie: "Verslag oor Menslike Hulpbronne", 18/10/1995.

⁹⁵ SA, 5/2/4, Direksie: "Direksieriglyne en King-verslag – verskille", 16/03/1995. Die King-komitee is in Julie 1993 deur die Instituut van Direkteure in Suid-Afrika in die lewe geroep om korporatiewe beheer te ondersoek. Die eerste King-verslag oor die onderwerp het in November 1994 die lig gesien - <http://www.iodsa.co.za/?kingIII> (12/03/2017).

⁹⁶ SA, *Sanlammer*, 03/03/1995, 1. Die positiewe verhouding tussen die maatskappy en die regering is verder bevestig toe Daling die Direksie ingelig het dat Mandela hom versoek het om as trustee te dien in 'n trust vir minderbevoorregte kinders. Die Direksie het dit goedgekeur - SA, 5/2/4, Direksie: 17/08/1994.

bestuur se perspektief oor transformasie uiteengesit met die verklaring dat die verlies aan politieke mag deur die Afrikaners nie 'n ramp was nie, maar dat dit liever as bevryding gesien moes word. Die Afrikaners was verlos van die selfopgelegde paternalistiese verantwoordelikheid waarmee hulle hul opgesaal het om alleen die heil van alle mense in die land op hul skouers te dra. Dit was in die Afrikaner se belang dat Suid-Afrika en al sy inwoners suksesvol moes wees.⁹⁷ Dit was dus 'n aanduiding dat die maatskappy wegbeweeg het van sy tradisionele historiese narratief. Van die transformasiestappe wat in 1995 aangekondig is, was dat beamptes in die laagste ses posgrade, hoofsaaklik bruin mense, vir die eerste keer om 'n huissubsidie aansoek kon doen.⁹⁸ Foto's in die personeelblad wys hoe daar met transformasie in die maatskappy gevorder is. Hiervolgens blyk dit dat Sanlam nog 'n lang pad moes loop om sy rasseverhouding reg te stel, want die maatskappy se hele hoofbestuur het aan die einde van 1995 net uit wit mans bestaan⁹⁹ (Illustrasie 9.2A).

In 1996 is die bestuur se standpunt oor transformasie weerspieël toe maatskappyleiers verskoning gevra het vir hul aandeel aan apartheid. Daling het na dié rassistiese verwys as 'n afskuwelike politieke stelsel en dat hy as ondersteuner daarvan onvoorwaardelik verskoning vra.¹⁰⁰ Die volgende jaar het die maatskappy voor die Waarheids- en Versoeningskommissie¹⁰¹ erken dat hy as deel van die bevoorregte groep deur apartheid bevoordeel is. Dié kommissie is in 1995 van stapel gestuur om getuienis oor menseregteskendings voor die 1994-oorgang aan te hoor. In die getuienis oor Afrikanerbesighede soos Sanlam het verteenwoordigers van Engelse sakebelange gewys op die spesiale verwantskap wat tussen Afrikanerondernemings en die NP bestaan het. Anglo-American het in dié verband aangevoer dat NP-vyandigheid sy vermoë benadeel het om besigheid te doen. South African Breweries het verklaar dat NP-vooroordede daartoe gelei het dat sy besigheid skade gely het. Die Suid-Afrikaanse ekonoom Sampie Terreblanche het getuig dat die NP Afrikaanse besighede bevoordeel het met byvoorbeeld visvangkwotas, mynboukonsessies, regeringskontrakte en privaatinligting. In latere jare is dié bevoordeling vervang deur 'n beleid van begunstiging van die besighede wat op militêr-industriële gebied saamgewerk het.

Die ANC het verwys na die skouspelagtige ekonomiese groei van Afrikanermaatskappye soos Sanlam wat in die besonder deur die NP bevoordeel is. Voorts is aangevoer dat dié maatskappye vertrouelinge en raadgevers van die politieke leiers van die apartheidstaat was. Sanlam se woordvoerder het getuig dat die maatskappy aanvaar dat sy Afrikaanse oorsprong kon bygedra het tot 'n hartlike verhouding met die regering, veral nadat die NP in 1948 aan die bewind gekom het.

⁹⁷ SA, Sanlam Nuusuitreiking, "Marinus Daling oor Afrikaner se bevryding", 22/09/1995.

⁹⁸ SA, *Sanlammer*, 03/03/1995, 1.

⁹⁹ SA, "Jaarverslag aan Personeel 1995", 9.

¹⁰⁰ SA, SDN, 03/12/1997; *Beeld*, 25/10/1996, 1, 12/11/1997, 2; SA, *Bloudruk*, 01/12/1997, 7.

¹⁰¹ D Tutu et al., *Truth and Reconciliation Commission of South Africa Report – Volume Four* (Cape Town: Truth and Reconciliation Commission, 1998), 30-32.

Desnieteenstaande dié makliker toegang tot die regering het Sanlam egter nie voorkeurstatus by die NP geniet nie. Die maatskappy het gewag gemaak van die feit dat hy die eerste groot maatskappy was wat ekonomiese wanbalanse aangepak het deur die verkoop van die lewensversekeraar Metropolitan Life aan swart beleggers in 1993. In sy voorlegging het Smith apartheid verwerp as onuitvoerbaar, immoreel, kontroversieel en afstootlik.

Die Direksie het aan die begin van 1996 vir die eerste keer die uitdrukking "regstellende aksie" bespreek.¹⁰² Die uitdrukking verwys na regstelling van die wanbalanse wat deur apartheid veroorsaak is. Die betekenis van die uitdrukking is deur middel van die personeelblad onder die personeel se aandag gebring. Later in die jaar het die regering se siening oor werksplekbillikheid onder die loep gekom. Sanlam se Direksie was dit eens dat die standpunt in die belang van sy besigheid toegepas moes word. Die maatskappy het na aanleiding daarvan 'n vierpuntplan in werking gestel. Dit het behels die verbod op onbillike diskriminasie in die maatskappy, die toepassing van regstellende aksie om onder meer versnelde toegang te gee aan tradisioneel benadeelde groepe, die verskaffing van snelbaanopleiding aan personeel in die lig van gelyke geleenthede en die beplanning van werkwinkels wat amptenare van verskillende kulture sou help om hulle aan te pas en deel te word van 'n span.¹⁰³ In dieselfde jaar het die Direksie die belangrikheid daarvan beklemtoon om Direksieledede van etniese swart- en Indiërafkoms aan te stel.¹⁰⁴ Dié aangeleentheid is in 1997 verwesenlik toe Dawn Mokhobo aangestel is.¹⁰⁵

'n Regstellende Aksie- en Diversiteitsfasiliteringspan bestaande uit amptenare is dieselfde jaar in die lewe geroep om 'n konsepbeleid oor die onderwerp op te stel. Dit was omdat die maatskappy billikheid en regverdigheid in die werksplek beskou het as deel van sy vernuwingsproses in 'n veranderende omgewing. Die span het bestaan uit verteenwoordigers van "vroue", "Asiate", "Afrikane", "nie-unie-lede", "gestremdes", "lynbestuurders", "streke" en "menslike hulpbronne". Verteenwoordiging in die span was 'n kwasterige onderwerp, gemeet aan die inhoud van die briewe wat daarvoor ontvang is. In een van die briewe het drie skrywers as verteenwoordigers van die vakbond Saccawu (South Africa Commercial, Catering and Allied Workers Union) beswaar daarteen gemaak dat hul deelname in die span nie vermeld is nie. Saccawu, met byna 500 Sanlam-amptenare as lede, het hom van die proses onttrek onder meer weens die teistering en intimidasie van sy lede en die voortbestaan van dieselfde ou rassisme. Die briefskrywers het ook Smith verkwalik omdat hy hom nog nie skriftelik tot regstellende aksie verbind het nie.¹⁰⁶

¹⁰² SA, SDN, 29/05/1996.

¹⁰³ SA, SDN, 28/08/1996; SA, *Bloudruk*, 01/02/1996, 10-11, 01/08/1996, 13.

¹⁰⁴ SA, SDN, 31/01/1996.

¹⁰⁵ Anon., *Sanlam in transformation*, 53.

¹⁰⁶ SA, *Bloudruk*, 01/02/1996, 10, 01/03/1996, 20.

In 'n ander brief is gevra hoekom wit mans nie in die taakgroep ingesluit is nie. Dit lui dat die meeste mense wat deur regstellende aksie geraak is, wit mans was en dat dit waarskynlik die enigste groep was wat daardeur benadeel sou word. In die antwoord op die brief het 'n senior bestuurder verklaar dat verteenwoordigers van daardie belangegroep wat in die verlede nie toegang tot gelyke geleentheid gehad het nie, naamlik vroue, bruin mense, etniese swart mense, Asiate en gestremdes, by die taakspan ingesluit is. As gevolg van die teenwoordigheid van lynbestuurders en verteenwoordigers van die onderskeie Menslike Hulpbronne-funksies het die totale taakspan uit 40 lede bestaan van wie 18 wit mans was. Die mening was dat wit mans se belange voldoende verteenwoordig was tydens die insette tot die konsepbeleidsdokument.

Dit blyk uit die voorafgaande dat wydlopende agterdog en onmin tussen personeellede oor transformasie bestaan het. Sommige is beskryf as gespanne en dat hulle die ergste verwag. Beelde van afdankings, posverlagings en onregverdige nuwe aanstellings het deur die gedagtes gefliits. Ander was opgewonde en het idilliese prentjies daarvoor gekoester. Rasgegronde sienings het in 1996 steeds onder personeellede bestaan, soos blyk uit 'n verslag oor Artikel 9(2) van die grondwet wat onbillike diskriminasie verbied. Dit het gelui dat terwyl Sanlam besig was om diskriminasie uit te wis, personeellede ook hulself vir stereotipes en diskriminerende aksies moes ondersoek. Dit was in daardie stadium nog in die praktyk voorgekom het, moes as agtergrond dien vir die vrae wat amptenare aan hulself moes stel. Een van die vrae was of mense van 'n ander ras of kleur vermy is in normale gesprekke en by sosiale geleentheid. Nog 'n vraag was of werk op 'n onregverdige manier toegedeel is, byvoorbeeld belangriker werk vir die toedeler se eie rasgenote.¹⁰⁷

Die personeel is op 'n ongereelde basis oor die verandering ten opsigte van die rasse se getalverhouding ingelig.¹⁰⁸ In Desember 1996 is in dié verband aangedui dat swart amptenare byna 'n kwart van die totale binnepersoneel uitmaak. Daar was egter nog geen vordering op senior vlak nie, want die hoofbestuur het steeds net uit wit mans bestaan. In 1997 is transformasie verder gevoer toe amptenare wat nie in die verlede vorderingsgeleentheid kon kry nie, deur middel van 'n snelbaan-opleidingsprogram as eerstelynbestuurders opgelei is.¹⁰⁹ In dieselfde jaar is die rubriekskrywer in die personeelblad ingespan om diegene wat teen verandering gekant was onder skoot te kry. Die skrywer het te velde getrek teen bestuurders wat te lamsakkig en bang was om swart mense aan te stel omdat hy of sy dan dalk die ekstra tree moes gee met ondersteuning en opleiding. Sou een van hulle volgens die skrywer per ongeluk swart landsgenote aangestel het, het die gewone amptenare die nuwe kollegas só ontuis laat voel dat hulle maar weer later 'n ander heenkome gaan soek het. Voorts het die rubriekskrywer diegene wat teen verandering vasgeskop het, aangeraai om maar die maatskappy te verlaat. Die skrywer het 'n maatskappy voorsien waar swart en wit langs mekaar gewerk het om 'n firma te skep wat eg Suid-Afrikaans is en wat oor kulturele en taal- en kleurgrense

¹⁰⁷ Ibid., 01/06/1996, 10-11, 01/10/1997, 13.

¹⁰⁸ SA, 3/6/6/4, Personeeljaarverslae: 1987-1998.

¹⁰⁹ SA, *Bloudruk*, 01/04/1996, Bylae "Sanlam 1996 Hoofbestuur General Management" & 01/03/1997, 13.

heen vir mense wou help om met hul geldsake te woeker. Dié wat nie hieraan wou meedoen nie, moes elders gaan werk. Teen 1998 het foto's in die personeelblad aangedui dat die rassesamestelling van die hoofbestuur aan die verander was. Swart mense is in senior poste in die maatskappy aangestel, onder meer as senior bestuurder in die afdeling Menslike Hulpbronne. Ook wat jongmense betref, is vordering gemaak. Illustrasie 9.2B wys vier vorige beurshouers wat by die maatskappy begin werk het. Drie van hulle is swart.¹¹⁰

Die doel met die aanstellings was om te voldoen aan gelykheidswetgewing sedert 1998 wat vereis het dat 'n maatskappy se werkersprofiel mense uit die voorheen benadeelde groepe moes insluit as weerspieëling van die ekonomies aktiewe bevolking. Sanlam se siening jeens die wetgewing is in 1999 verwoord toe Daling die betekenis daarvan vertolk het as dat Sanlam se werkers verteenwoordigend van die Suid-Afrikaanse bevolking moes wees.¹¹¹ Dié standpunt was in teenstelling met dié van 1994 toe aangevoer is dat die maatskappy se personeelverhouding op die kliëntebasis geskoei sou word. 'n Steil pad het dus vir die maatskappy voorgelê, want in 1999 het die swart amptenare op 27 persent van die totale personeelkorps te staan gekom – net effens beter as byna 'n kwart van drie jaar tevore. 'n Foto dui aan dat swart mense in 2000 die meerderheid uitgemaak het van nuwelinge wat by die maatskappy aangestel is (Illustrasie 9.2C).¹¹² Sanlam het in dieselfde jaar sy sewe bruin motorbestuurders in 'n bemagtigingstransaksie uitgekontraakteer om hul eie maatskappy, On Time, te stig om vervoerdienste aan die maatskappy te lewer.¹¹³ In dieselfde jaar is die maatskappy se reproduksie- en drukkerafdeling met 24 amptenare aan die swart ekonomiese bemagtigingsgroep Koerikai uitgekontraakteer.¹¹⁴ In 2002 het die maatskappy altesame 13 beurse toegeken, ses aan wit en sewe aan swart matrikulante en studente. Die beurse is aan aansoekers uit alle bevolkingsgroepe toegeken om die maatskappy se beurstoekenning in ooreenstemming te bring met statutêre voorskrifte en dit as 'n werklike Suid-Afrikaanse maatskappy te posisioneer.¹¹⁵

Die tweede fase ten opsigte van transformasie het saamgeval met Van Zyl se koms in 2003 toe 'n duidelike strategie vir transformasie ten opsigte van demografiese regstelling die lig gesien het.¹¹⁶ Dié strategie was op twee afsonderlike boustene gevestig, een bousteen van die staat en een van die

¹¹⁰ SA, *Bloudruk*, 01/06/1996, 11-12, 01/02/1997, 19, 01/08/1997, 7, 01/08/1998, 10, 01/10/1998, 12, 03/03/1999, 15.

¹¹¹ *Die Burger*, 09/09/1998, 15; SA, *Bloudruk*, 01/07/1999, 11, 01/08/1999, 5.

¹¹² SA, *Bloudruk*, 01/08/2000, 17.

¹¹³ SA, Sanlam Nuusuitreiking, "Sanlam-motorbestuurders stig eie maatskappy", 09/05/2000.

¹¹⁴ *Ibid.*, "Sanlam gee betekenis aan ekonomiese bemagtiging", 23/10/2000.

¹¹⁵ *Ibid.*, 01/02/2002, 12.

¹¹⁶ Venter, "n Goeie Praktykskode vir Regstellende Aksie"; Venter "Die beperkings van regstellende gelykheid"; Steyn, "Swart ekonomiese bemagtiging: 'n Suid-Afrikaanse arbeidsregtelike perspektief", 4-5,17; Phillips, "The funding of black economic empowerment in South Africa", 176-181; Ramathe, "The use of innovative financing structures in facilitating BEE transactions in South Africa", 73-76.

finansiële sektor. Die staat se bousteen was die Wet op Breedgebaseerde Swart Ekonomiese Bemagtiging 53 van 2003 wat sy oorsprong in 1998 gehad het toe die regering 'n swart ekonomiese bemagtigingskommissie van stapel gestuur het. Die wet is op 7 Januarie 2004 onderteken en het die weg gebaan vir die instel van swart ekonomiese bemagtigingsteikens in alle sektore van die sakewêreld. Dit het verseker dat swart bemagtiging 'n voorvereiste was vir kontrakte met die staat en die uitreik van lisensies. Een van die hoofkenmerke van die wet was die mag wat aan die Minister van Handel en Nywerheid verleen is om Kodes van Goeie Praktyk uit te vaardig en sodoende besighede aan te moedig om die teikens te bereik wat ten opsigte van swart ekonomiese bemagtiging gestel is.¹¹⁷

Die Suid-Afrikaanse finansiële sektor se bousteen was die Swart Ekonomiese Bemagtigingshandves wat op 17 Oktober 2003 aan die regering voorgelê is. Die handves het op ses strategiese boublokke berus. Dié boublokke is vervat in 'n telkaart met teikens waarna gestreef moes word. Dié teikens en die maksimum hoeveelheid punte op die spel was soos volg: bemagtigingsfinansiering (22), besit en beheer (22), menslike hulpbronontwikkeling (20), toegang tot finansiële dienste (18), verkryging (15) en korporatiewe sosiale belegging (3). Maatskappye moes jaarliks die telkaart invul en hulle is daarvolgens ggradeer. Die gradering is byvoorbeeld ten opsigte van verkryging soos volg bepaal. Indien tenders vanaf die regering 25% bedra het en die swart besit van die verskaffers 50 sent in die rand beloop het, het die maatskappy 'n telling van 40-55 persent en 'n D-gradering ontvang. Indien tenders vanaf die regering 100 persent was en die verskaffers ten volle in swart besit, was die telling groter as 80 persent met 'n A-gradering.¹¹⁸

Die regering het dus ná 2003 die nodige wetgewing vir swart ekonomiese bemagtiging en al die ondersteunende aksies vasgestel en ook wat die einddoel daarvan was. Omdat dit duidelik was dat die verontagsaming van die wetgewing 'n wesenlike impak op maatskappye se mededingendheid sou uitoefen, was daar nie meer 'n opsie soos in die periode voor 2003 om nie daaraan te voldoen nie. Die finansiële sektor het sy handves beskou as 'n vennootskapsprogram ten opsigte van die regering se wetlike vereistes. Die belangrikheid van voldoening aan die handves se telkaart ten opsigte van swart ekonomiese bemagtiging is pertinent onder personeellede se aandag gebring. Beter prestasie volgens die telkaart het besigheidsvoordele vir die maatskappy ingehou. Die personeel is ingelig dat die maatskappy se vermoë om sake te doen, bepaal sou word deur 'n goeie telkaartgradering. Dit het die maatskappy se mededingendheid verbeter omdat sodanige graderings saam met prys en dienslewering sterk oorwegings was in die konteks van mededinging om besigheid.¹¹⁹

¹¹⁷ D Taute, "Informing Responsible Investment Practices through Environmental, Social and Governance Analysis: A Perspective from South African Broad-Based Black Economic Empowerment and Transformation Disclosure" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2016), 73-78.

¹¹⁸ Steyn, "Swart ekonomiese bemagtiging: 'n Suid-Afrikaanse arbeidsregtelike perspektief", 20-21,26.

¹¹⁹ SA, 5/2/4 Direksie: Transformasieverslag 2003, 24-25.

Van Zyl se omvattende herstrukturierungsplanne in 2003 het onder meer behels dat verskeie poste besnoei is, hoofsaaklik weens ekonomiese redes, maar ook om aan die vereistes van die billikheidswetgewing te voldoen. Van Zyl het byvoorbeeld beplan om die aantal werkers van die besigheidseenheid Sanlam Beperk in die Hoofkantoor van 300 tot 70 te verminder om uitgawes te besnoei.¹²⁰ Die feit dat dit op min uitsonderings na Afrikaanssprekende wit mense geraak het, het 'n groot verwyf in eksterne Afrikanergeleedere laat losbars. Die rede vir die fel kritiek was die historiese siening dat Sanlam met Afrikanergeld opgebou is, maar dat baie Afrikaanse werkers opeens nie meer welkom by die maatskappy was nie. Die Afrikaanse Sondagkoerant *Rapport* het in dié verband berig dat die maatskappy tot 350 wit amptenare in die proses sou afdank. Die berig het gelui dat Sanlam wat die voorafgaande 50 jaar grootliks met Afrikaner-geld opgebou is, sy werknemers laat weet het dat honderde van hulle hul werk sou verloor.¹²¹

Die Afrikaanse vakbond Solidariteit het aangevoer dat die velkleur van diegene wat afdank sou word, 'n beduidende rol in die proses sou speel. Die Afrikanerbond (AB) het aangedui dat hy waarskynlik 'n veldtog van Solidariteit teen Sanlam sou steun indien samesprekings tussen die vakbond en die versekeringsreus nie tot 'n bevredigende oplossing lei nie. Die AB het verklaar dat groter sensitiwiteit van Sanlam verwag is jeens sy werknemers en die gemeenskap wat hom oor baie jare ondersteun het.¹²²

Die hewige kritiek het daartoe gelei dat die maatskappy teruggekrabbel het met 'n verklaring dat geeneen van die maatskappy se werkers hul werk sou verloor uitsluitlik omdat hulle wit was nie. Dit was nooit die voorneme om wit werknemers die teiken te maak in Van Zyl se herskikkingsproses nie. Dié waarborg was volgens hom heel moontlik nie goed genoeg aan alle werknemers oorgedra nie, wat weer 'n aanduiding is van gebrekkige kommunikasie in die maatskappy. Die kritiek het ernstige komplikasies vir die maatskappy ingehou en vure moes inderhaas doodgeslaan word. Dringende samesprekings is met Solidariteit gevoer wat gelei het tot 'n skikking waarin Sanlam bevestig het dat geen wit werknemers hul werk sou verloor het net omdat hy of sy wit was nie. Die ooreenkoms met Solidariteit het bepaal dat, sou 'n werknemer sy of haar pos weens velkleur verloor, 'n ander betrekking binne Sanlam vir die persoon gesoek sou word en dat hy of sy nie enige voordele of salaris sou inboet nie. Die eksterne aksie teen die maatskappy het daartoe gelei dat sommige kliënte hul beleggings onttrek het weens die persepsie dat Sanlam nie vir wit werknemers omgee nie. Van

¹²⁰ L Bolin, "Sanlam to cut 230 jobs", 21/05/2003, <http://www.fin24.com/Companies/Sanlam-to-cut-230-jobs-20030521-pageNo=1>.

¹²¹ *Rapport*, 19/10/2003, 1.

¹²² *Die Burger*, 23/10/2003, 1.

Zyl moes ook in dié verband haastig optree deur beleggers te maan om nie onbesonne op te tree nie. Hy het verwys na so 'n belegger wat baie geld verloor het deur sy polisse te gelde te maak.¹²³

Die koerantberigte het die personeel in so 'n mate verwar dat hulle in die personeelblad gerusgestel moes word. In die blad is verwys na bewerings in die media dat die maatskappy wit werknemers met transformasie sou geteiken het. Die personeel is weer verseker dat niemand hul werk by Sanlam sou verloor uitsluitlik op grond van ras nie.¹²⁴ Van die personeellede was self by die verset betrokke. Van Zyl het hulle daarvan beskuldig dat hulle politiekery uit die kritiek gemaak het.¹²⁵ Die eksterne kritiek wat die maatskappy veral in 2003 ervaar het, strook met Hansen se bevinding dat die sterkste en mees eksplisiete kultuur-gegronde besware ten opsigte van die Deense banke se verandering gekom het van die publiek en koerante. Die banke se herstrukturering is bemoelik deur 'n gedeelde narratief oor hul geskiedkundige oorsprong.¹²⁶ Dit is by Sanlam weerspieël met die voortdurende verwysing na die maatskappy se ontstaan uit Afrikanergelede.

Die jaar 2003 is gekenmerk deur die rukke en stote wat Sanlam se transformasieproses betref. Aan die een kant is vooruitgang gemaak, byvoorbeeld met swart mense wat as afdelingshoofde aangestel is. Onder hulle was die eerste swart persoon in Suid-Afrika wat as 'n aktuaris gekwalifiseer het. Aan die ander kant was die vordering stadig. So byvoorbeeld was al agt lede van die sake-eenheid Sanlam Beperk se groep- uitvoerende komitee in dié jaar wit. Terselfdertyd was tien van die besigheidseenheid Sanlam Lewens se 64 senior amptenare swart.¹²⁷ In dieselfde jaar is verskeie transformasieprogramme van stapel gestuur, soos byvoorbeeld die aanstelling van vier amptenare in die besigheidseenheid Sanlam Beleggingsbestuur se Investment Professional Development Programme (IPDP) in 'n poging om te verseker dat 50% van die werksmag twee jaar later swart sou wees. In dieselfde jaar is tien personeellede tydelik vir 'n jaar aangestel as deel van die SETA-opleidingskema (Sector Education and Training Authority) om mense uit voorheen agtergeblewe gemeenskappe as deel van die diensbillikheidsplan te ontwikkel.¹²⁸ In 2004 is indiensopleiding aan 50 werklose swart matrikulante gebied. In 2005 het swart mense 69% uitgemaak van diegene wat as personeellede gewerf is. Goeie vordering is gemaak met die aanstelling van swart mense in senior

¹²³ *Rapport*, 26/10/2003, 2.

¹²⁴ SA, *Sandaba*, 01/11/2003, 1.

¹²⁵ *Die Burger*, 24/10/2003, 1.

¹²⁶ Hansen, "Organizational Culture and Organizational Change: The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965-1990", 920.

¹²⁷ SA, *Sandaba*, 01/03/2003, 1,23, 01/06/2003, 13, 01/09/2003, 11, 01/11/2003, 12-13,23, 01/06/2004, 8-9, 01/06/2007, 1-2, 01/03/2008, 2, 01/11/2008, 2, 01/04/2011, 2.

¹²⁸ *Ibid.*, 01/03/2003, 12, 01/07/2003, 6, 01/05/2005, 18, 01/11/2006, 8, 01/03/2007, 22.

poste. Die sake-eenhede Sanlam Werknemervoordele en Sanlam Groepoplossings het swart hoofde gekry.¹²⁹

In dieselfde jaar is drie werklose swart matrikulante gekies om aan 'n eenjaarleerlingskappyprogram by die maatskappy deel te neem. Die maatskappy het die implementering van dié leerlingskappe beskou as deel van sy transformasiedoelwit om 'n eg Suid-Afrikaanse maatskappy te word. In 2006 het die maatskappy se transformasie-strategie begin vrugte afwerp. Tot met 2008 is met rasse skrede gevorder. Swart personeellede het in dié tydperk van 33% van die totaal in 2005 tot 46% in 2007 toegeneem. In 2006 het altesame 45 van die 70 jong mense wat in dié jaar aan Sanlam se leerlingskappyprogram deelgeneem het, vir die maatskappy begin werk. In dieselfde jaar het 42 amptenare aan besigheidsbestuurs- en spanleiersprogramme deelgeneem in 'n poging om 'n poel potensiële swart bestuurders op te lei. Ook in 2006 is 'n swart persoon aangestel as hoof van die sake-eenheid Sanlam Beleggingsbestuur.¹³⁰

In 2007 is Sanlam se personeel breedvoerig ingelig oor die maatskappy se vordering met transformasie en hoe die werknemersprofiel moes verander sodat dit diensbillikheidsdoelwitte kon bereik. Die personeelverhouding ten opsigte van wit, bruin, Indiër en etniese swart mense was in daardie stadium persentasiegewys onderskeidelik 54,3, 17,2, 4,5 en 24,6. Die eersgenoemde drie groepe se verhouding moes verminder tot onderskeidelik 12,8, 10,2 en 2,9 persent en wat etniese swart mense betref, moes dit tot 74,1 persent verhoog word. Ten einde dit te bereik, is die fokus op die werwing van etniese swart mense uitgebrei. Spesifieke inisiatiewe is begin vir die ontwikkeling van etniese swart personeellede om die maatskappy met meer vaardighede te bedien. Dit het van versnelde programme vir etniese swart personeellede tot gespesialiseerde ontwikkelingsprogramme ingesluit.¹³¹

In 2008 het 'n groep van nege swart personeellede aan 'n besigheidsprogram deelgeneem sodat hulle in eerstelynbestuursposisies opgeneem kon word. Op senior vlak het 'n swart persoon sekere funksies van die kantoor van die uitvoerende hoof oorgeneem terwyl 'n ander as hoof van die eenheid Groepkommunikasie aangestel is. Dié versnelde transformasiepogings van die maatskappy het 'n positiewe gevolg gehad deurdat daar in die jaar waarin Sanlam sy 90ste verjaardag gevier het 'n dramatiese toename in die getal swart amptenare was - nadat 82% van alle nuwe aanstellings die vorige jaar swart mense was. 'n Doelbewuste poging is aangewend om swart personeellede vir die hele maatskappy, maar veral op senior vlak, te werf. Altesame 80% van nuwe aanstellings in die tydperk van Junie 2007 tot Junie 2008 was swart mense en teen die einde van Junie het hulle 49%

¹²⁹ Ibid., 01/09/2004, 6, 01/05/2005, 10-11, 01/07/2005, 8-11, 01/12/2005, 3, 01/03/2007, 22.

¹³⁰ SA, Sanlam Jaarverslag 2006, "Verslag van die Voorsitter", 13-14 & "Verkorte Volhoubaarheidsverslag 2006", 62; SA, *Sandaba*, 01/03/2006, 15, 01/05/2006, 9.

¹³¹ SA, *Sandaba*, 01/12/2007, 5.

van die personeel uitgemaak. In die tydperk tussen Julie en Desember 2008 het 'n gebeurtenis plaasgevind wat as 'n uitstaande mylpaal in die nege dekade lange bestaan van die maatskappy se Hoofkantoor-personeel beskou kan word. Dit was toe swart amptenare vir die eerste keer die meerderheid uitgemaak het. Die personeel was onbewus van dié uitstaande gebeurtenis in die maatskappy se geskiedenis aangesien dit nooit in daardie jaar in die personeelblad bekend gemaak is nie. Dit is eers die volgende jaar deur Van Zyl aangekondig. Volgens hom was die maatskappy trots dat swart werkers die meerderheid uitgemaak het.¹³²

Die grafiek in Illustrasie 9.3 dui aan hoe dramaties die rasseverhouding van Sanlam se personeel in die halfdekade tot 2008 verander het. In 2004 het wit mense nog byna 70% van die personeel uitgemaak en in die vier jaar tot 2008 het dit met meer as 20% gedaal. Sanlam het dus doelbewus verskeie aksies in die maatskappy van stapel gestuur om transformasie te bewerkstellig. Die maatskappy was inderdaad gedwing om sy standpunt oor die omvang van transformasie te wysig. Aanvanklik, toe die regering nog nie duidelike uitsluitel oor ekonomiese transformasie ter tafel gelê het nie, het Sanlam gemeen dat die rassesamestelling van sy amptenarekorps in ooreenstemming met sy kliënteverhouding aangepas moes word en dat dit genoegsaam sou wees om aan die vereistes van die nuwe demokratiese bestel te voldoen. Later is statutêre egter 'n baie groter rasse-aanpassing van die maatskappy vereis. Sanlam was dus van die begin af reg dat demografiese transformasie intern moes plaasvind, maar het nie naastenby die omvattende verandering verwag wat die maatskappy uiteindelik sou omvorm nie. In die transformasieproses het die maatskappy doelgerig die historiese narratief van die maatskappy verander na 'n siening van 'n maatskappy wat die belange van alle Suid-Afrikaners ondersteun het.¹³³

9.3 Sanlam byt in die stof en 'n diverse Sanlam ontluik

Hierdie afdeling sluit regstreeks aan by Hoofstuk 3 waar die vestiging van die boustene van Afrikanernasionalisme as hoofelemente van die Sanlam-personeel se kultuuruitlewering en die verbrokkeling daarvan beskryf is. Ondersoek word ingestel na die kenmerke van die kultuur wat as gevolg van die herstrukturering- en transformasieprosesse in die maatskappy tot stand gekom het. Die toename in die rasverhouding van swart personeellede asook die gepaardgaande uiteenlopendheid van taal, religie en ander kultuuraspekte het tot wydlopende veranderings in die kantoorlewe van die personeellede gelei. Die nuwe diversiteit wat die maatskappy gekenmerk het, het op verskeie vlakke gemanifesteer en die maatskappykultuur beïnvloed.

¹³² SA, Sanlam Jaarverslag 2008, "Verslag van die Groep Uitvoerende Hoof", 38; SA, *Sandaba*, 01/03/2008, 2, 01/06/2008, 2, 01/10/2008, 2, 01/11/2008, 2, 01/03/2009, 1.

¹³³ Anon., *Sanlam in transformation*, 69.

Die maatskappy het verskeie stappe gedoen om die diversiteitsproses van die personeel glad te laat verloop en dus transformasie te laat slaag. So byvoorbeeld is vanaf 2000 diversiteitsessies aangebied waar personelede van mekaar se kultuurverskille kon leer. Voorts is verskeie diversiteitsgespreksgroepe gestig waarin amptenare ter wille van groter wedersydse begrip inligting gedeel het. Van kos tot ontspanning het onder die loep gekom. Die personeelblad is ingespan om die diversiteitsvordering toe te lig. So byvoorbeeld is 'n foto geplaas van amptenare wat mekaar se verskillende gunstelingeregte oor kultuurgrense heen geniet¹³⁴ (Illustrasie 9.4A). Foto's van amptenare wat tydens middagete kaart speel, het die diversiteit ten opsigte van ontspanning aangedui. Op die een foto (Illustrasie 9.4B) sit 'n groep amptenare van klaarblyklik Indiese afkoms en speel thunee.¹³⁵ Op die ander foto (Illustrasie 9.4C) is wit amptenare wat brug speel.¹³⁶ Buiten dat die foto's geplaas is om aan te dui hoe gediversifiseer die maatskappy was, het dit ook getoon dat sommige lede van verskillende groepe verkies het om op hul eie te ontspan.

Die impak van transformasie op Sanlam word die beste geïllustreer deur die veranderings ten opsigte van godsdiens en taal omdat dit ooglopend waarneembaar was. Wat godsdiens betref, was dit reeds van die begin negentigerjare duidelik dat die maatskappy sy mantel as 'n Christen-Protestantse instelling aan die afskud was deur ook die aandag te vestig op amptenare met ander godsdiensoortuigings, veral Moslems. Personelede het reeds in 1993 deeglik daarvan kennis geneem dat veranderings aan die plaasvind was. Die personeelblad het naamlik 'n berig met inligting oor die Islam-godsdiens geplaas. By die berig was 'n foto van 'n Islam-egpaar met kopsluiers – die eerste keer dat so 'n foto in die personeelblad verskyn het. Die Moslems se gebruik tydens die maand Ramadaan is later verduidelik. Op die foto by die berig het 'n Sanlam-amptenaar gewys hoe 'n Moslem bid (Illustrasie 9.5A). 'n Moslem-amptenaar met 'n sluier op kantoor is in 1995 aan die personeel bekend gestel (Illustrasie 9.5B). Sy is Munadia Karaan, streekredakteur van die personeelblad. Sy het aan haar kollegas verduidelik dat haar geloof 'n belangrike rol in haar lewe speel. As 'n Moslem het sy geglo dat dit van pas was om 'n sluier in die openbaar te dra aangesien dit stemmigheid weerspieël. Sy het aangevoer dat haar Moslem-drag deel van haar identiteit was. Verder is die personeel ingelig oor die beskikbaarstelling in die eetzaal van Halaal-kos vir Moslem-amptenare. Dit is beskryf as goeie nuus vir Moslems aangesien hulle tot in daardie stadium nie kon deel in die gesubsideerde kos nie (Illustrasie 9.5C)¹³⁷.

¹³⁴ SA, *Sandaba*, 01/02/2007, 9.

¹³⁵ Thunee, die Tamil-woord vir water, is 'n gewilde kaartspel (<https://en.wikipedia.org/wiki/Thunee>), 12/12/2016.

¹³⁶ SA, *Sandaba*, 01/07/2007, 15.

¹³⁷ SA, *Sanlammer*, 23/07/1993, Kaap 2, 03/03/1995, STvl 2, 13/04/1995, Kaap 2, 12/05/1995, 2.

Die personeelblad het teen 1999 die maatskappy se verandering hoog aangeslaan met 'n berig met die opskrif "Kom ons vier diversiteit!"¹³⁸ Die personeellede is ingelig oor Christelike, Joodse, Islam- en Hindoe-vakansiedae en die betekenis daarvan. Vordering met godsdienstdiversiteit in die maatskappy het egter met stampe en stote gepaardgegaan, hoofsaaklik weens onkunde oor die onderwerp. 'n Voorbeeld is 'n amptenaar wat in 2005 gekla het dat die hoofbestuur geen spesifieke boodskap van goeie wense of welwillendheid ten opsigte van Ramadaan aan Moslem-kollegas uitgestuur het nie.¹³⁹ Die maatskappy het die uitstuur van boodskappe aan werknemers op hul bepaalde godsdienstige kalendertye gestaak omdat dié pogings soms kritiek van sekere werknemers uitgelok het oor bepaalde elemente van sulke geleenthede wat uitgelaat is en/of nie korrek beklemtoon is nie. Die volgende jaar het 'n Christen-personeellid gekla oor die feit dat daar teen Christene gediskrimineer is op Sanlam se kalenders. Alle spesiale Moslem-, Joodse en Hindoe-dae was daarop aangebring, maar nie Hemelvaartdag nie. Ondanks dié kritiek was Sanlam teen 2008 ten volle getransformeer van 'n Christen-Protestantse maatskappy na 'n instelling waar die godsdienste van alle personeellede oor dieselfde kam geskeer is.

Uiteenlopende standpunte en ervarings het die vordering met taaldiversiteit beïnvloed. Aan die een kant was die veranderende houding jeens Afrikaans as maatskappytaal die transformasiekwessie wat wit Afrikaanse amptenare op die oog af die meeste ontstel het. Aan die ander kant was Afrikaans ook 'n probleem vir nuwe swart werkers. In dié verband is in 1995 kommer uitgespreek dat 23 persent van die maatskappy se swart personeel oor 'n tydperk van ses maande bedank het. Die swart werknemers het aangevoer dat Afrikaans die grootste rede vir die bedankings was. Hulle het geglo dat hul gebrekkige vermoë in Afrikaans daartoe gelei het dat Afrikaanssprekendes hulle nie in die werksplek wou aanvaar nie.¹⁴⁰

Die kwessie van Afrikaans in die maatskappy was so 'n netelige saak dat dit gereeld op Direksievlak bespreek is. So is daar reeds voor die 1994-verkieping 'n verslag aan die Direksie voorgelê waarin aangevoer is dat die gevoel oor die handhawing van Afrikaans reeds emosionele afmetings aanneem. Dit lui dat so iets vir politieke doeleindes geëigend kon word. Tradisionele Afrikaanse instellings is tot versigtigheid gemaak om nie in 'n taalstrik te trap nie.¹⁴¹ In 1995 is op Direksievlak aangevoer dat die taalbeleid in die maatskappy na verwagting in die nabye toekoms 'n aktuele kwessie kon word.¹⁴² Die kwessie het inderdaad die volgende jaar opgeduik toe in 'n verslag aan die Direksie gemeld is dat die Engelse benaming "Sanlam Health" taamlik reaksie uit die markplek ontlok het. Daar is besluit om

¹³⁸ SA, *Bloudruk*, 01/09/1999, 12.

¹³⁹ SA, *Sandaba*, 01/02/2005, 4, 01/03/2006, 4.

¹⁴⁰ SA, *Sanlammer*, 26/05/1995, 1.

¹⁴¹ SA, 5/2/4, Direksie: "Politieke omgewing", 26/01/1994.

¹⁴² SA, SDN, 18/10/1995.

voortaan in die media ook die Afrikaanse naam "Sanlam Gesondheidsorg" te gebruik.¹⁴³ Hoewel dit nie pertinent gestel is nie, was die reaksie sonder twyfel Afrikaanssprekendes wat oor die slegs Engelse benaming gekla het.

In die kwessie oor taal het die naam "Sanlam" ook ter sprake gekom. Die Direksie het in dié verband 'n ondersoek gelas na die verandering van die naam in "Sanlac" (die "m" vir "maatskappy" deur "c" vir "company" vervang) om die maatskappy meer aanvaarbaar by die Engelssprekende mark te maak. Dié gedagte is egter laat vaar aangesien die naam "Sanlam" diep gevestig was.¹⁴⁴ Die Direksie het in 1997 kennis geneem van 'n verslag waarin gemeld is dat die druk en behoefte om in 'n veel groter mate Engels as voertaal in die maatskappy te gebruik, tot spanning en uitdagings lei.¹⁴⁵ Die volgende jaar moes die Direksie aanpas by die werklikhede van die tyd toe die Direksienotule in Engels verskyn het. Die verklaring daarvoor was dat Sanlam besprekings met internasionale fasiliteerders moes voer wat nie Afrikaans magtig was nie. Die Direksie het dit egter duidelik gestel dat dit nie gesien moes word as 'n verandering in die taalbeleid nie.¹⁴⁶

Hoewel Afrikaans en Engels albei as amptelike kommunikasietale in die maatskappy beskou is,¹⁴⁷ was daar geen ander keuse nie as om te verengels in die belang van transformasie en die gepaardgaande indiensneming van mense wat Afrikaans nie verstaan het nie. Twee gebeure rondom die eeuwending waar die belang van die besigheid die deurslag gegee het, het die verengelsingsproses aangewakker. Die eerste was in 1999 toe bekend gemaak is dat salarisstate, verlofvorms en sekere ander vergoedingskorrespondensie van toe af net in Engels sou wees as gevolg van die implementering van 'n nuwe internasionale rekenaarstelsel. Dit het dus beteken dat die maatskappy se kommunikasietaal met die personeel grootliks verengels het.

Die tweede gebeurtenis was in die volgende jaar toe die reg van eentalige Engelssprekendes in Sanlam erken is en Afrikaanssprekendes versoek is om daarmee genoeg te neem. Die rede hiervoor was dat albei tale amptelike kommunikasiemediums in die maatskappy was en dat dit nie verwag was van Engelssprekendes om Afrikaans te moes praat of te verstaan nie. Die tweetaalbeleid het probleme geskep waar vergaderings soms gedeeltelik in Afrikaans en gedeeltelik in Engels gehou is, terwyl daar mense was wat glad nie Afrikaans verstaan of gepraat het nie. Sanlam se mening was dat as iemand nie Afrikaans verstaan het nie, die vergadering dan in Engels moes plaasvind. Dit het volgens die maatskappy net besigheidsin gemaak om te kommunikeer in 'n taal wat almal verstaan. Voorts het die maatskappy aangevoer dat alle wit Suid-Afrikaners Afrikaans en Engels op skool geleer

¹⁴³ SA, 5/2/4, Direksie: "Huidige projekstatus: Sanlam Health", 28/08/1996.

¹⁴⁴ Ibid., "Vertaling van Sanlam se naam", 26/02/1997.

¹⁴⁵ SA, 5/2/4, Direksie: "Maatskappybeplanning", 26/02/1997.

¹⁴⁶ SA, SDN, 29/01/1998.

¹⁴⁷ SA, *Bloudruk*, 01/09/2000, 4.

het, terwyl nie alle swart werkers in Afrikaans onderrig ontvang het nie.¹⁴⁸ Dit het dus sin gemaak dat vergaderings in Engels moes plaasvind as verteenwoordigers van albei die groepe teenwoordig was.

Die taalkwessie het tot groot meningsverskille onder personeellede gelei. In 1997 is gekla dat 'n praatjie oor diensbillikheid by die maatskappy oorwegend in Engels aangebied is hoewel dit deur oorwegend Afrikaanssprekendes bygewoon is.¹⁴⁹ Amptenare het in 1999 uit verskillende hoeke gekla dat taal op hulle afgedwing is. Aan die een kant was 'n Afrikaanssprekende van Hoofkantoor vies oor die dwang om Engels te praat. Aan die ander kant het 'n Engelssprekende aangevoer dat die meeste amptenare hul taal (Afrikaans) op ander afgedruk en verwag dat ander by húl behoeftes moes aanpas.¹⁵⁰ Afrikaanssprekendes is dieselfde jaar deur 'n Engelssprekende kollega gemaan om aan te pas wat taal betref. Die persoon het aangevoer dat Sanlam 80 jaar lank die bastion van Afrikaans was. Engelssprekende personeellede moes hulle maar aanpas. Hulle is elke dag onderwerp aan urelange vergaderings en kommunikasiesessies waar net Afrikaans gepraat is. Die kollega het gereken dat dit tyd vir personeellede was om hul teenkating jeens verandering te staak en te aanvaar dat daar 'n groter wêreld daarbuite wag.¹⁵¹

In 2002 is aangevoer dat die gebruik van Engels en Afrikaans op vergaderings onprakties was omdat sommige personeellede glad nie Afrikaans verstaan of praat nie. Laasgenoemdes is dus in die duister gelaat wanneer Afrikaans gepraat is. Die personeellid het aangevoer dat vergaderings in Engels moes plaasvind as een of meer aanwesige nie Afrikaans verstaan het nie. 'n Ander personeellid het hewig teen dié standpunt te velde getrek. Die rede was omdat groot ongemak geheers het wanneer aanbiedings op vergaderings, byeenkomste of seminare ten volle in Engels was as gevolg van enkeles wat nie Afrikaans verstaan nie. Dit was ten koste van die oorgrote meerderheid Afrikaanssprekendes.¹⁵²

Uiteenlopende menings oor Sanlam se taalbeleid het daarna gereeld opgeduik. In 2005 het 'n amptenaar hieroor opgemerk dat die maatskappy nie sy suiwer Afrikaanse historiese wortels moet vergeet nie – 'n verwysing na die historiese narratief. Om intern slegs Engels te gebruik, was beslis geen opsie nie. Dit sou baie mense vervreem en selfs ernstige wrewel wek. 'n Ander amptenaar se reaksie hierop was dat taal die maatskappy algemeen toeganklik moes maak. In die sakewêreld van daardie tyd was Engels daardie taal. Dié amptenaar het geglo dat die aanvaarding van Engels as Sanlam se saketaal die maatskappy net kon bevoordeel.¹⁵³ Die maatskappy het met laasgenoemde se

¹⁴⁸ SA, *Bloudruk*, 01/02/1999, 15; SA, *Sandaba*, 01/08/2002, 7, 01/09/2002, 4.

¹⁴⁹ SA, *Bloudruk*, 01/09/1997, 5.

¹⁵⁰ Ibid., 01/04/1999, 4, 01/02/2000, 4.

¹⁵¹ Ibid., 01/07/1999, 4.

¹⁵² SA, *Bloudruk*, 01/09/1997, 5; SA, *Sandaba*, 01/08/2002, 7,8.

¹⁵³ SA, *Sandaba*, 01/05/2005, 20.

standpunt saamgestem, want aan die einde van 2005 het byna 400 nie-Engelstalige werknemers in die maatskappy Engelse taalwerksessies bygewoon om “toekomsfiks” te word. Die doelwit met die sessies was om aan die werknemers die geleentheid te bied om Engels vaardiger te praat en terselfdertyd hul selfvertroue te verbeter.¹⁵⁴ Die taaldebat is ook buite die maatskappy gevoer. ‘n Leser het in ‘n dagblad hieroor aangevoer dat Sanlam sy ontstaan en voorspoed hoofsaaklik aan Afrikaanssprekendes te danke gehad het, maar in daardie stadium voorkeur aan Engels begin gee het. Die leser het gedreig om instansies te boikot wat Afrikaans boikot.¹⁵⁵

Teen 2008 was die kommunikasietaal in Sanlam feitlik deurgaans Engels. Desondanks het die maatskappy nie sy rug op Afrikaans gedraai nie. Die personeelblad het steeds afsonderlik ook in Afrikaans verskyn. ‘n Afrikaanssprekende personeellid het dus die blad in sy of haar taal ontvang. Die emosiebelaaide gevoel jeens Afrikaans van die steeds minderwordende getal Afrikaanssprekendes in die maatskappy het dus steeds soveel gewig gedra dat die taal 14 jaar ná die koms van die nuwe Suid-Afrika nog deel van Sanlam was. ‘n Onomstootlike bewys dat Afrikaans ná nege dekades steeds as belangrik vir die maatskappy geag is, is die feit dat die jaarverslag tot 2008 ook afsonderlik in Afrikaans en Engels verskyn het.

Kleredrag is nog ‘n element van die maatskappykultuur wat nie die gevolge van die herstrukturering en transformasie kon vryspring nie. Die maatskappy het naamlik aan die begin van 1996 aangekondig dat sy werknemers informeler klere werk toe kon aantrek. Dit was in reaksie op die gediversifiseerde kleredrag wat die nuwe uiteenlopende werkerskorps gedra het. Die maatskappy wou nie beperking op enige groep se kleredragvoorkeure plaas nie.¹⁵⁶ Die politieke bevryding van die Afrikaner in 1994 het ook ‘n rol in die besluit gespeel. Laasgenoemdes was dus ook bevry van die navolging van die Europese manier van aantrek. Dit is in elk geval as onprakties beskou omdat Suid-Afrika se klimaat so drasties van dié van Europa verskil het. Die nuwe siening jeens kleredrag was ook ‘n afskynsel van groot Amerikaanse maatskappye en selfs dié in die konserwatiewe Japanse sake-omgewing wat in die negentigerjare hul werkers toegelaat het om hul dasse, pakkies en hoëhakskoene tuis te laat.¹⁵⁷

Dié stap weg van die rigiede manier van aantrek waaraan die amptenare gewoon geraak het, het daartoe gelei dat sommige amptenare in die gees van die nuwe vrye Suid-Afrika heeltemal oorboord gegaan het. Personeellede wat baie informeel geklee was, is erg deur hul kollegas gekritiseer. Van die mans het deurgeloop omdat hulle glo gedink het informeel was om ‘n dashemp en pak se broek aan te trek – en dan die das en baadjie by die huis te laat. Nog kritiek was oor mans in rooi tartan-

¹⁵⁴ Ibid., 01/07/2006, 9.

¹⁵⁵ *Die Burger*, 16/11/2007, 17.

¹⁵⁶ SA, *Bloudruk*, 01/04/1996, 14.

¹⁵⁷ Ibid., 01/04/1996, 14.

hempies wat oopgegaap en grys borshare wat bo uitgepeul het.¹⁵⁸ Vroue is voor stok gekry omdat party van hulle gelyk het asof hulle 'n rowwe aand by 'n disko agter die blad gehad het. Voorts is ook gekla oor die einakort rokkies, superlae halse en knap langbroeke met nog knapper onderkleertjies wat niks aan die verbeelding oorgelaat het nie.¹⁵⁹

'n Faktor wat 'n belangrike rol in die vestiging van 'n nuwe maatskappykultuur gespeel het, was die inrigting van 'n inkopie- en dienstesentrum vir die personeel in Hoofkantoor. Die proses is in 2001 begin met die vestiging van dienste soos 'n bank, droogskoonmakers, geskenkwinkel, apteek en bloemiste in die gebou se wandelgang. Die sentrum is geleidelik uitgebrei totdat dit aan die einde van 2007 ingevolge die maatskappy se "Life@work"-program 'n uiteenlopende keuse aan personeel gebied het. Die program het op 'n drieledige wyse dienste aan die personeel verskaf. Die eerste het as "Convenience@work" bekend gestaan en het aanlyn-aankope en 'n kooparkade met onder meer 'n OK-minimark en 'n CNA gebied. Die tweede was "Finance@work" wat finansiële opvoeding en advies aan personeellede verskaf het. Die derde, "Wellbeing@work", het onder meer terapie vir emosionele welstand, vaardigheidseminare en 'n jaarlikse gesondheidsweek voorsien. As aanvulling tot laasgenoemde het personeellede ingevolge die maatskappy se werknemerbystandsprogram hulp ontvang ten opsigte van emosionele en persoonlike sake, regskwessies, egskeiding, begrotings, gesins- en verhoudingsaangeleenthede, alkohol- of dwelmmisbruik, MIV- en vigsverwante sake en depressie. Amptenare kon hul bloeddruk en hul oë laat toets. Hulle kon ook sessies oor onder meer kinderseksualiteit en dwelmmiddels op skool bywoon.¹⁶⁰

Die rede vir die omvattende diensverskaffing aan personeellede binne die gebou was omdat die maatskappy daarna gestreef het om deur sy werknemers in hart en siel as 'n voorkeurwerkgever beskou te word.¹⁶¹ Dit was nie nodig om die gebou te verlaat om elders inkopies te gaan doen nie. Dit was veiliger en geriefliker om dit by die werksplek te kon doen.¹⁶² Dié dienste aan die personeel het herinner aan die Sanlammer-wêreld wat dekades gelede rondom en in Sanlamhof ontwikkel het. "Life@work" was egter nie naastenby so omvattend soos die opset by die ou Sanlamhof nie omdat laasgenoemde ook vir onder meer woonplek en georganiseerde sport en kultuur vir personeellede voorsiening gemaak het. Dit kan wel aangevoer word dat 'n deel van die ou Sanlamhof-kultuur die lig in 'n ander gedaante by die nuwe Sanlam gesien het.

Uit die voorafgaande bespreking blyk dit dat 'n nuwe organisasiekultuur in die veranderingsproses tot 2008 in die maatskappy ontstaan het. Dit het verander van 'n redelik homogene Christen-Protestantse

¹⁵⁸ Ibid., 01/03/1996, 23, 01/04/1996, 14, 01/11/1996, 4.

¹⁵⁹ SA, *Sandaba*, 01/03/2005, 15.

¹⁶⁰ Ibid., 01/06/2005, 18, 01/12/2005, 18, 01/02/2007, 18.

¹⁶¹ Ibid., 01/10/2007, 3,6, 01/11/2007, 7.

¹⁶² Ibid., 01/12/2000, 16, 01/10/2007, 3.

en Afrikaner-gebonde maatskappy tot 'n diverse organisasie wat ras, taal en geloofsoortuigings betref. Ondanks al die verandering het tekens van die ou maatskappykultuur egter nog voortgeleef in Hoofkantoor. Hoewel die kommunikasietaal Engels was, het Afrikaanssprekendes op kantoor nog in hul taal met mekaar gepraat en het hulle nuus oor die maatskappy in Afrikaans in die personeelblad gelees. Afrikaans op kantoor het oorleef omdat sommige kliënte en buitepersoneel hul kommunikasie en dokumentasie nog in Afrikaans verkies het. Dit het sake sin gemaak om daaraan te voldoen en sommige personelede op Hoofkantoor moes Afrikaansvaardig bly om daaraan uitvoer te gee. Die geskiedenis van Sanlam en dus ook Afrikaners se rol in die opbou van die maatskappy is steeds in die Museum en Argief in Hoofkantoor bewaar.

Slotsom – hoe meer kultuur verander, des te meer bly dit (in sommige gevalle) dieselfde

Die periode wat deur hierdie hoofstuk gedek word, verteenwoordig 'n ingrypende verandering in die maatskappykultuur soos dit in Sanlam se Hoofkantoorpersoneelkorps gemanifesteer het. Die hele kultuur soos dit in die voorafgaande dekades ontwikkel het en die narratief van die maatskappy deursuur het, is sedert die vroeë negentigerjare deur 'n aantal prosesse omgekeer wat die ou gevestigde narratief herskryf of probeer herskryf het. Dit was nie 'n onbestwiste proses nie en het met rukke en stote ontwikkel en is deur weerstand (intern sowel as ekstern) en konflik gekenmerk. Die verandering van die beeld van 'n wit, Afrikaanse en Christelik-Protestantse maatskappy na 'n diverse instelling wat ras, taal en religie betref, is duidelik in die personeelblad met foto's en berigte geïllustreer. So byvoorbeeld is voor 1994 op enkele uitsonderings na net wit amptenare se foto's geplaas terwyl die klem daarna met min uitsondering op foto's van swart amptenare was. Terwyl die maatskappy byvoorbeeld in die sestigerjare groot pogings aangewend het om wit seuns en meisies as amptenare te werf, was die fokus ná 1994 op jong swart mense.

Die vraag bestaan of die maatskappy swart ekonomiese bemagtiging en regstellende aksie toegepas het ter wille van finansiële oorlewing of uit innerlike morele oortuiging. Soos in die meeste gevalle in die geskiedenis is die antwoord waarskynlik meer genuanseerd as hierdie swart of wit keuses en lê die waarheid waarskynlik êrens tussen die twee uiterstes. Die maatskappy is verander terwyl faktore soos strategiese doelwitte (byvoorbeeld regstellende aksie) asook denke en gevoel (byvoorbeeld die siening oor Sanlam se Afrikaner-verlede) 'n rol gespeel het. Negentig jaar ná sy stigting was die maatskappy 'n multikulturele onderneming met swart mense in die meerderheid, maar was die tekens van sy Afrikaanse kultuurverlede nog waarneembaar. Afrikaans is nog op kantoor gepraat en daar was tekens van die ou personeelkommune. Hoewel die bestaansnarratief van Sanlam heeltemal verander het in die dekade en 'n half tot 2008, is die Afrikaners se rol in die maatskappy se verhaal nie in die proses geskrap nie. Die nuwe narratief was dat die maatskappy 'n omvattende rol in die opheffing van Afrikaners gespeel het en teen 2008 dieselfde rol ten opsigte van Suid-Afrikaners vervul het.¹⁶³

¹⁶³ Anon, *Sanlam in transformation*, 4.

Illustrasies**9.1¹⁶⁴**

Karin Michael posing during the South African Classic body-building competition last year, in which she finished second in her division. Karin has progressed a great deal since then, and recently took the South African title in her weight division.

Toekomsblik. Thurswin Pietersen en Anneretha Oosthuizen pak die pad vorentoe met vertroue aan.

¹⁶⁴ A: SA, *Fakkel*, 17/05/1991, 8; B: SA, *Sanlammer*, 03/05/1994, 1; C: SA, *Sanlammer*, 27/05/1994, STvl 2; D: SA, *Sanlammer*, 03/03/1995, 1.



Cheers Old SA: Broker Services, Southern Transvaal, is ready for the new SA. The day the old South African flag was lowered, for the last time, the management team spent the day at the Vaal Dam. They decided to pledge their alliance to prosperity in our country by having their own flag ceremony. Holding the Sanlam flag is Gerard van Weesel (provincial manager) with Heinz Paetzold (Goudrif) showing the new national flag. Between them is Johan Grobler (West Rand) and, from top to bottom on the left, Awie van Wyk (East Rand), Angelo Greeff (Goudrif) and Koos Loots (Randburg). In front is Feff Morgan-Hill from South Rand.

Memorable meeting: president Nelson Mandela and our chairman, Mr Marinus Daling, recently had lunch at the Mount Nelson Hotel with Mr F.W. de Klerk, Second Executive Deputy President, and several other ministers of the cabinet, members of the Western Cape regional government and businessmen. The event was organised by Servgro, a company in the Sanlam-group, and traditionally takes place once a year to get political leaders and businessmen together.

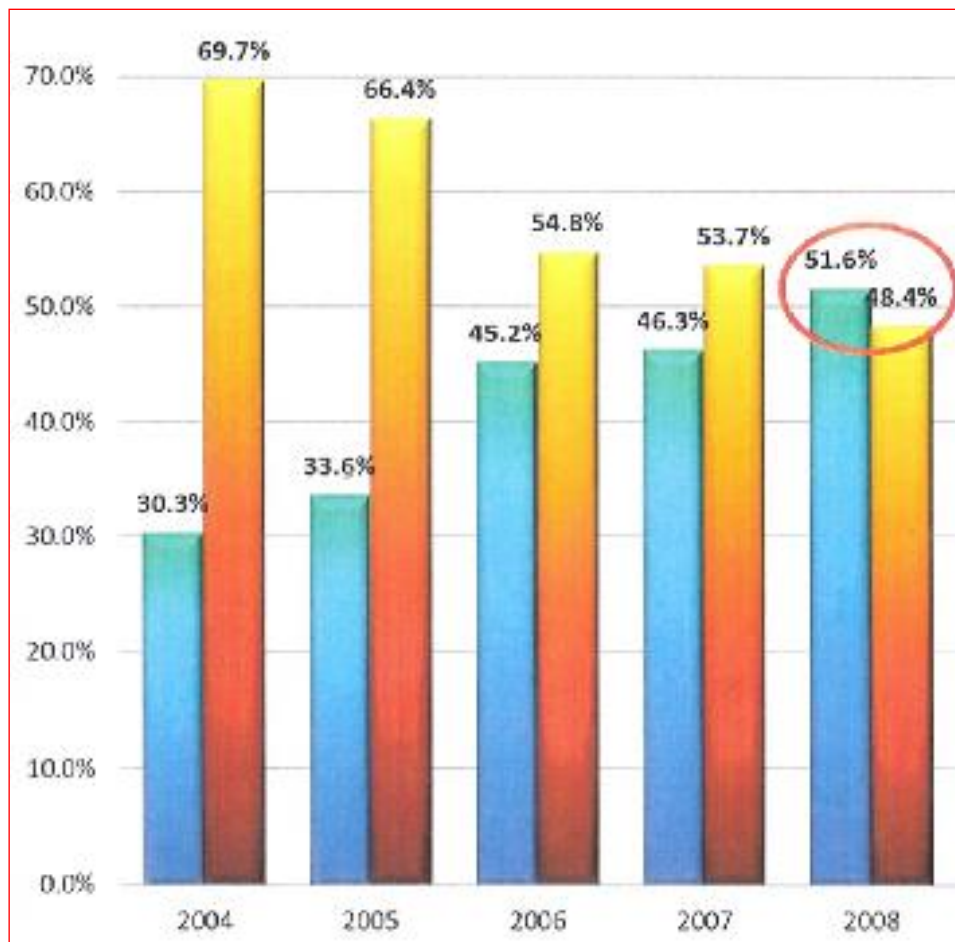
9.2¹⁶⁵

Van ons vorige beurshouers wat nou trotse Sanlammers is: Wayman Berkatt, Liezl Myburgh, Thineshwin Pillay en Bridget Majazi.

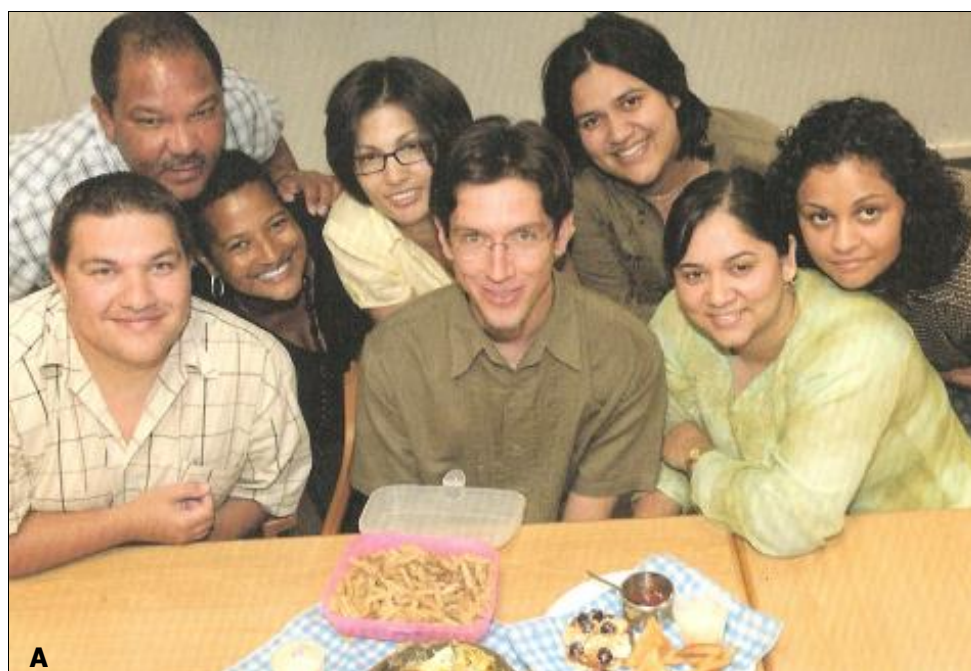


Sedert Januarie vanjaar was daar 'n hele paar nuwe aanstellings by Sanlam-Gesondheidsorg. [...].

¹⁶⁵ A: SA, "Jaarverslag aan Personeel 1995", 9; B: SA, *Bloudruk*, 03/03/1999, 15; C: SA, *Bloudruk*, 01/08/2000, 17.

9.3¹⁶⁶

¹⁶⁶ SA, *Sandaba*, 01/03/2009, 1.

9.4¹⁶⁷

'n Diverse koservaring! Lede van 'n diversiteitsgespreksgroep proe van mekaar se gunstelingeregte. Voor is (van links) Cobus Bowler, Carel Wandrag en Aisha Slamdien. Agter is Geoff Cornelius, Dolores Abrahams, Venesia van Rooyen, Lisa Baily en Cindy Ludick.



Personeel doen dit speel-speel. Gedink speletjies is net vir naweke of vakansies? Moenie glo nie! Heelparty Sanlammers verwyf hul etenstye met kaartspel of ander speletjies. Sandaba het gaan loer . . . Links: Besig met 'n potjie Thunnee. Van links sit Grant Meyer, Vicky Gounden, Suleiman Tootla, Desigan Mudliar, Riaz Ahmed en Kevin Ramtee. Regs: Die ene konsentrasie om die brugtafel. Van links sit Stefan du Preez, Deon Marshall, Wilhelm de Wet en Warren Friend.

¹⁶⁷ A: SA, Sandaba, 01/02/2007, 9; B&C: SA, Sandaba, 01/07/2007, 15.

9.5¹⁶⁸

Salah. Solly Suliman demonstrated a Muslim's way of praying. He is wearing a Khafiyah – the head covering for Islamic men.

Hard at work. Munadia Karaan gets to grips with her new job.



Feast. Gadija Gabier, administrative assistant: Catering Services, Aneekah Fatoor, database administrator: Systems Development and Support, Rionetta Meyer, manager, Catering Services, and Gamdi Arendse, assistant systems planner: Marketing Administration: System Planning display a sight that can become reality.

¹⁶⁸ A: SA, *Sanlammer*, 03/03/1995, STvl 2; B: SA, *Sanlammer*, 13/04/1995, Kaap 2, C: SA, *Sanlammer*, 12/05/1995, 2.

Hoofstuk 10

Slotsom – van volksake en voetestamp tot vrese en versoening

Sanlam het in 1918 die lewenslig aanskou te midde van verskeie ineenlopende ekonomiese, politieke en maatskaplike faktore wat positief meegewerk het om 'n taamlik stewige stigtingstydperk vir die jong maatskappy te verseker. Op ekonomiese gebied het die wêreld tot in die tweede dekade van die eeu 'n lang groeifase beleef. Dié ontwikkeling is in Suid-Afrika aangestu deur die ontdekking van goud en diamante die vorige eeu. Voorts het die verwoestende Eerste Wêreldoorlog tydens Sanlam se stigting feitlik tot die verlede behoort en het die gevreesde Spaanse Griep in dieselfde jaar nie die maatskappy se besigheid noemenswaardig beïnvloed nie. Die vernaamste plaaslike ekonomiese oorweging wat die stigting van Sanlam gemotiveer het, was dat die Suid-Afrikaanse lewensversekeringsbedryf teen 1918 uitmuntend gegroei het.

Op politieke gebied was die stigting van die nuwe maatskappy gekoppel aan die opwelling van Afrikanernasionalisme. Dié volksgevoel het ontstaan uit die benarde maatskaplike posisie waarin talle Afrikaners hulle ná die Anglo-Boereoorlog bevind het. Hoewel 'n deel van die Afrikaners se Rebelleie in 1914 teen die regering klaaglik misluk het, het dié gebeurtenis bygedra tot hul ekonomiese en maatskaplike oplewing. Afrikaners se pogings om ná die Rebelleie deur middel van die Helpmekaarbeweging geld in te samel om die Rebelleieleiers se boetes te betaal, was 'n groot sukses en het hulle laat besef dat hulle saam kapitaalkragtig was.

Afrikanerleiers het besef dat opheffing slegs moontlik was indien Afrikaners ook 'n aandeel in die sakewêreld verwerf. Dié wete, tesame met die sukses van die Helpmekaarbeweging, die stuwing van nasionalisme en die gaping vir 'n versekeringsmaatskappy veral gemik op Afrikaners, het regstreeks daartoe gelei dat Sanlam op 8 Junie 1918 van stapel gestuur is. Die maatskappy was in hoofsaak op die Afrikanermark gemik, maar wit nie-Afrikaanssprekendes was van die begin af betrokke by die stigting asook as personeellede, hoewel gering in getal. Desnieteenstaande Sanlam se stigting as 'n Afrikaanse onderneming, het die maatskappy uit die staanspoor dit ten doel gehad om die hele Suid-Afrikaanse mark te bedien. Niemand is dus as kliënt uitgesluit nie. Dit het sakesin gemaak – 'n suksesvolle onderneming in die Suid-Afrikaanse mark wat terselfdertyd bydra tot Afrikaneropheffing.

Die Suid-Afrikaanse segregasie- en latere apartheidsbeleid wat eksklusiewe politieke mag vir wit mense verseker het, is met die totstandkoming van die Unie van Suid-Afrika in 1910 gevestig. Dié rassebeskouing het van die begin af op Sanlam afgeskyn. Bruin mense was sedert die stigtingsdag amptenare van die nuwe maatskappy, maar as lede van 'n rasgegronde aparte afdeling. Dié afdeling was egter net vir 'n kort tydperk deel van Sanlam, want aan die einde van 1920 is dit oorgeplaas na 'n ander maatskappy. In die meer as drie dekades daarna waartydens segregasie in die land gewettig is, was die maatskappy se personeel waarskynlik almal wit, want geen verwysing na nie-wit

personeellede kom in dié tyd in dokumentasie voor nie. Laasgenoemdes het dus eweneens met die koms van rassewetgewing ook uit die maatskappy verdwyn. 'n Rassestelsel is dus van meet af aan in die maatskappy gevestig. Dit het vir dekades lank die personeellede grondig beïnvloed. Vroue het ook van die begin af deel van die personeelkorps uitgemaak. Hulle was aanvanklik in pas met hul Afrikaanse susters daarbuite aktief betrokke. In die dertigerjare het hul stemme egter stil begin raak, ook in tandem met eksogene gebeure. Die voorafgaande dui daarop dat eksterne gebeure regstreeks in die stigting van Sanlam weerklank gevind het. Dié weerspieëling van buitegebeure sou daarna 'n bepalende rol speel in die organisasiekultuur en -narratief wat in die maatskappy tot stand sou kom.

Terwyl die stigting van die maatskappy as gevolg van positiewe bydraende faktore goed afgeloop het, het die wortelskietjare daarna met baie probleme gepaardgegaan. Ná die voorspoed-era wat op die Eerste Wêreldoorlog gevolg het, is die maatskappy in die dekade tot 1932 deur twee wêreldwye depressies gekniehalter. Voorts het nie-nasionalistiese elemente in die vaarwater van die welslae van die Nasionale Party (NP) - en omdat die Direksielede dié party ondersteun het - vrae oor die motiewe van die maatskappy laat ontstaan. Verder moes Sanlam ook bewys dat dit moontlik was vir Afrikaners om sukses te behaal. Die kantooradministrasie is aan bande gelê omdat geskikte amptenare nie gevind kon word nie - min Afrikaanssprekendes was ervare in die versekeringswêreld. Die algehele gebrek aan 'n Afrikaanse versekeringstaal het ook die administrasie belemmer.

Die driemanskap van Jan Feenstra, Nico Bonthuys en Augie Ehmke, van die min Afrikaanssprekendes met versekeringsondervinding, en Tinie Louw, die eerste Suid-Afrikaans-gebore aktuaris, het egter dié problematiese bul by die horings gepak en die basis gelê waarop die maatskappy se kantoorstelsels en -prosesse gebou is. Tot aan die begin van die dertigerjare is 'n stewige afdelingstelsel en sterk kantoorhiërargie vasgelê. Tot 1932 is die aanstelling van 124 personeellede gedokumenteer – oorweldigend wit Afrikaanssprekendes, maar ook enkele wit Engelsprekendes asook een geval waar 'n amptenaar openlik nie die NP ondersteun het nie.

Wat die politiek betref, is die voortstuwing van Afrikanernasionalisme regstreeks op kantoorvlak ervaar. Sanlam se bestuur het toegelaat dat personeellede die uitstaande kenmerke van die nasionalisme kon uitleef. Die personeel het ywerig aan die vestiging van die boublokke van Afrikanernasionalisme op kantoor meegewerk. Die taal Afrikaans, beskou as die simbool van Afrikaneridentiteit, is in Sanlam as die amptelike voertaal gebruik en ontwikkel tot 'n handelstaal wat die grondslag van die personeel se kultuur gevorm het. Die maatskappy het hom onomwonde as 'n Afrikaanse maatskappy beskou en die personeel aangemoedig om die taal suiwer te hou in die belang van die Afrikanervolk. Die verheerliking van die Afrikaner se geskiedenis, byvoorbeeld die siening van die burgers se heroïese oorlogstryd teen Brittanje, is regstreeks in Sanlam weerspieël. Die maatskappy het die personeel omvattend ingelig oor byvoorbeeld die belangrikheid van die Groot Trek as deel van die Afrikanergeskiedenis. Amptenare is toegelaat om hulle op kantoor ten volle met die Groot Trek Eeufees in 1938 te assosieer deurdat die mans baarde gekweek en die vroue Voortrekkerkappies gedra het.

Die ekonomiese opheffing van Afrikaners, een van die sentrale gedagtes van Afrikanernasionalisme, is met woord en daad deur Sanlam ondersteun. Die maatskappy was ten nouste betrokke by onder meer die Reddingsdaadbond wat die ekonomiese vooruitgang van Afrikaners bevorder het. Voorts is die personeellede oor die nood onder Afrikaners ingelig. Hulle is toegelaat om in kantoortyd geld vir die bond se fonds in te samel. Die amptenare het ook bygedra tot die Helpmekaar-Studiefonds wat in die lewe geroep is om jong Afrikaners in hul onderrig by te staan. Hulle is dus aangemoedig om die saak van die Afrikanervolk te steun. Wat godsdienste betref, het nasionaalgesinde Afrikaners die Christen-Protestantisme uitgeleef as 'n Godgegewe instelling vir Afrikanereenheid. Sanlam het toegelaat dat sy amptenare tydens kantoortyd by godsdienstebeoefening betrokke raak. Godsdienstige praatjies deur predikante is in Hoofkantoor aangebied en 'n Christelike Vereniging het die lig gesien. 'n Gemeente van die Nederduitse Gereformeerde Kerk is in Sanlam gestig. Die bedrywighede van die gemeente is in Hoofkantoor aangebied totdat 'n eie kerkgebou in die nabyheid opgerig is.

Die Tweede Wêreldoorlog (1939-1945) het omvattend weerklank in die maatskappy gevind. Hoewel die maatskappy neutraal jeens die oorlog gestaan het, is amptenare toegelaat om steun aan die Duitse oorlogspoging te kenne te gee. Aan die ander kant het 'n aantal amptenare aan die Geallieerdes se kant geveg. Amptenare is regstreeks geraak deur die skaarste aan skryfbehoeftes en die opskorting van sport. Drie jaar ná die einde van die oorlog het die NP in Suid-Afrika aan die bewind gekom. Die inwerkingstelling van die apartheidsbeleid wat daarna gevolg het, het daartoe gelei dat swart verset, soms gewelddadig, reeds in die vyftigerjare posgevat het.

Die verhuising van Sanlam in 1953 uit Kaapstad na 'n groter terrein in Bellville het daartoe gelei dat elemente van industriële paternalisme in die maatskappy vasgelê is. Huisvesting in die vorm van woonstelle en 'n koshuis asook maatskappy-georganiseerde kultuur- en ontspanningsgeleenthede is aangebied. Die Hoofkantoor-kompleks het egter nooit in 'n tipiese maatskappydorp ontwikkel soos dit by talle ondernemings oorsee en in Suid-Afrika die geval was nie – by Sanlam is byvoorbeeld nie losstaande huise, skole en hospitale opgerig nie. Die konsep van die paternalistiese Sanlam wat sorg vir sy gesinslede – die personeel – het maklik ingang gevind omdat laasgenoemdes se leefwêreld buite die maatskappy paternalisties georden was. In dié paternalistiese gemeenskap is 'n lojaliteit jeens die maatskappy aangekweek wat as die "Sanlamgees" bekend gestaan het. Diegene wat die gevoel positief ervaar het, het dit verwoord as die gevoel van dankbaarheid omdat alles waarvoor hulle beskik het deur die maatskappy moontlik gemaak is. Soos by oorsese maatskappye het die personeelblad 'n groot rol gespeel om lojaliteit aan te wakker deur die personeel as een gesin voor te stel wie se geluk deur die maatskappy bevorder is. Die groter terrein in Bellville het daartoe gelei dat bruin mense ná drie dekades weer deel geword het van die Hoofkantoor-opset – in hoofsaak om die blombeddings en grasperke om die geboue in stand te hou.

In Bellville het Sanlam gedeel in die ongekeerde ekonomiese groei wat Suid-Afrika tussen 1950 en 1970 ervaar het. Ten einde sy wit Afrikaanse personeelkorps in dié tyd van uitbreiding in stand te hou, het die maatskappy intensief jong wit leerlinge as personeellede gewerf by skole op die

platteland – die hartland van wit Afrikaners. Tegnologiese ontwikkeling sedert die vyftigerjare het die Suid-Afrikaanse regering genoop om immigrante in Wes-Europa te werf om die snelle uitbreiding van die ekonomie op koers te hou. Sanlam het ook in dié tyd tegnologies aangepas met onder meer die installering van die eerste rekenaar in die vyftigerjare. Die maatskappy het die regering se voorbeeld gevolg en amptenare in veral Nederland en Brittanje gewerf. So is verseker dat die amptenare wit gebly het.

Sanlam se halfeeufees in 1968 het plaasgevind terwyl die NP waarskynlik op sy sterkste ooit was. Afrikanernasionalisme was stewig gewortel ná Republiekwording in 1961 en die land se ekonomie was voortreflik. Die starre toepassing van apartheid was tydens Sanlam se feesviering in volle gang – tot so 'n mate dat die maatskappy se wit en bruin amptenare dié mylpaal afsonderlik gevier het. Terwyl Sanlam-amptenare feesgevier het oor die prestasies van die voorafgaande 50 jaar, was 'n proses reeds in Suid-Afrika aan die gang wat minder as drie dekades later tot die einde van wit heerskappy sou lei. Dit was die begin van die gewelddadige protes van swart mense wat in die sestigerjare teen die owerheid voortgesit is, veral ná die Sharpeville-voorval aan die begin van die dekade waartydens die polisie tientalle swart mense doodgeskiet het. Die rassesspanning is in die maatskappy weerspieël met byvoorbeeld debatte oor wat die toekoms vir wit Suid-Afrikaners inhou. Die staat se optrede teen die onluste het die begin van die militarisering van wit Suid-Afrikaners ingelui. Dit het ook op Sanlam afgeskyn deurdat talle amptenare verpligte militêre diens moes doen.

Die sewentigerjare is ingelui met die verklaring deur die Verenigde Nasies (VN) van apartheid as 'n misdadad teen die mensdom. Terselfdertyd het gewelddadige verset teen die staat verhewig met die eskalering van die Grensoorlog in die noorde van die destydse Suidwes-Afrika en die suide van Angola. Dit het wit Suid-Afrikaners verder gemilitariseer. Sanlam-amptenare het ook op die grens gaan "voetestamp" – 'n uitdrukking waarmee militêre diens beskryf is. Die Soweto-opstand van 1976 het die interne rassesspanning laat toeneem. By Sanlam het amptenare snags met haelgewere wag gestaan om die Hoofkantoor-gebou teen moontlike geweld te beskerm. Sanlam se vroue-amptenare het in die sewentigerjare na 'n lang tyd weer in die kollig gekom in ooreenstemming met die VN se verklaring dat 1975 tot 1985 as die Dekade van die Vrou bekend moet staan. Ses vroue is in Sanlam vir die eerste keer in die pos van administratiewe beampte aangestel. In die tweede deel van dié dekade het die staat geleidelik aanbevelings aanvaar ten opsigte van byvoorbeeld die skraping van werkreservering vir wit mense. Die ekonomiese realiteit was dat daar nie meer genoeg wit mense was om al die poste te vul nie. Ook in Sanlam is poste wat voorheen net vir wit mense beskore was deur bruin mense gevul. Soos in die res van Suid-Afrika het sport ook in Sanlam 'n rol gespeel om die rasgrense af te breek. Wit en bruin amptenare het in 1979 vir die eerste keer saam in sport meegeding – dieselfde jaar dat 'n veelrassige Suid-Afrikaanse rugbyspan in die buiteland getoer het.

Wit Suid-Afrikaners het aan die begin van die tagtigerjare aangetoon dat die land ingrypend aan die verander was toe hulle goedkeuring verleen het aan die assimilasië van bruin mense en Indiërs in die land se bestuur. Dit het daartoe gelei dat die Driekamerparlement in 1984 tot stand gekom het en 'n

einde gebring het aan meer as sewe dekades van wit politieke oorheersing. Ondanks die hervorming het kwessies soos die uitsluiting van etniese swart mense van die Driekamerparlement daartoe gelei dat rassegeweld in die tagtigerjare in die land toegeneem het, veral ná die Kerkstraat-bom in 1983 in Pretoria. Wat tegnologie betref, het persoonlike rekenaars in die tagtigerjare begin om Sanlam se kantoorlewe te oorheers. In die volgende dekade het die maatskappy se kantooropset geheel en al verander met die toetrede van selfone en die Internet. Sanlam se vroue het aan die begin van die negentigerjare uiteindelik deur die glasplafon gebreek toe vier vroue vir die eerste keer as senior bestuurders aangestel is en een as 'n aktuaris.

Suid-Afrika is aan die begin van die negentigerjare finaal op die pad van politieke hervorming geplaas toe die leier van die African National Congress (ANC), Nelson Mandela, vrygelaat is en wit Suid-Afrikaners in 'n referendum hervorming goedgekeur het. Die apartheidsbewind van meer as 45 jaar in Suid-Afrika is in 1994 beëindig toe die ANC aan die bewind gekom het. Vrese van moontlike vergelding deur swart mense jeens wit mense is grootliks besweer deur die versoenende inslag van Mandela, die eerste president van die nuwe demokratiese bewind. Afrikanerteenwoordigheid in die politiek het vinnig afgeneem en teen 2005 het die eens magtige NP 'n stille dood gesterf. Wit mense is intens deur die nuwe regering se beleid van transformasie geraak. Dit het onder meer bepaal dat swart mense in die ekonomie opgeneem moes word om die agterstande van die verlede uit te skakel. Die staatsdiens was een van die instellings wat ingrypend beïnvloed is – terwyl byna 50 persent van die werkers in dié diens teen 1994 nog wit mense was, het hulle vyf jaar later minder as 20 persent uitgemaak.

Wit mense se onsekerheid en vrese oor die toekoms is ook in Sanlam weerspieël. Sanlam-amptenare – teen 1994 was hulle steeds oorweldigend wit en Afrikaanssprekend – was bekommerd oor wat die maatskappy se pad vorentoe vir hulle sou inhou. Hul onsekerhede was daarop gegrond dat Sanlam ook ingrypend by die nuwe Suid-Afrika moes aanpas. Hulle het aanskou hoe die Afrikanernasionalistiese boustene in die maatskappy verdwyn. Afrikaans was nie meer die oorheersende taal in personeelbladkommunikasie nie, nuus oor die Afrikaners se geskiedenis het tot die verlede behoort, ekonomiese bemagtiging het verskuif na alle Suid-Afrikaners en die NG Kerkgebou by Hoofkantoor is platgeslaan weens die krimpende getal lidmate. Nog 'n bydraende faktor tot onsekerheid was die onus op die maatskappy om ingrypend te herstruktureer as gevolg van Suid-Afrika se hertoetrede tot die wêreld ekonomie. In die lig van dié ekonomiese verandering is Sanlam se status aan die einde van die negentigerjare van 'n onderlinge maatskappy verander na 'n gediversifiseerde finansiële diensverskaffer. Die maatskappy se herstrukturering is ernstig gekniehalter deur swak internasionale marktoestande. Tesame met die herstrukturering moes die maatskappy ook die demografie van sy personeelkorps verander om aan die regering se statutêre voorskrifte te voldoen. Dit het beteken dat ingrypend meer swart mense op alle vlakke in die maatskappy aangestel moes word.

Die herstrukturering en transformasie het daartoe gelei dat die maatskappy uit eie geleedere hewig onder skoot gekom het. In die eerste plek was die personeel erg ontstel oor die swak wyse waarop herstrukturering bestuur is. Hulle het openlik en luid hul misnoeë met verskeie gebeure in die maatskappy getoon. Sanlam se kliënte en Afrikanergroepe het die maatskappy daarvan beskuldig dat hy sy Afrikanerwortels verrai het. Desondanks dié teenkating het die maatskappy doelgerig voortgegaan om hom as 'n rolspeler in die nuwe bedeling te vestig. Wat die personeel betref, is daar met foto's in die personeelblad aangedui hoe hul samestelling al hoe meer gediversifiseer geraak het. Landwyd was Sanlam betrokke by verskeie opheffings- en bemagtigingsaksies. In 2008 is nege dekades van hoofsaaklik wit Afrikaners se getaloorheersing in die maatskappy beëindig toe swart personeellede in die meerderheid gekom het. Wit Afrikaanssprekendes het gewoonweg voortgegaan om by die maatskappy te werk hoewel hulle nie meer in die meerderheid was nie. Hulle was waarskynlik onder die indruk van hoe meer dinge verander, des te meer bly dit dieselfde. Hoewel die boustene van Afrikanernasionalisme nie meer in die maatskappy oorheers het nie, kon Afrikaanssprekendes teenoor mekaar voortgaan om Afrikaans te praat. Hulle het steeds 'n belangrike deel van die personeelsamestelling uitgemaak vanweë hul kennis en ervaring wat deur die jare opgebou is.

Sanlam se Hoofkantoor-personeel en dus ook die maatskappy se organisasiekultuur is in die 90 jaar van 1918 tot 2008 deurgaans direk deur eksogene gebeure beïnvloed. Internasionaal het byvoorbeeld marktoestande en die Tweede Wêreldoorlog die maatskappy regstreeks geraak. Nasionaal het onder meer rassediskriminasie en die pogings ná 1994 om dit om te keer, direk 'n rol gespeel in die organisasie en karakter van Hoofkantoor. Wat Afrikanergeleedere betref, was die personeel ten volle betrokke by die boustene van nasionalisme, omdat dit deel van hul bestaan was. Hoewel Sanlam vir die grootste deel van sy bestaan grootliks in die Afrikanergemeenskap gevestig was en die waardes van dié gemeenskap in die maatskappy afgeskyn het, kon dit nie verhinder dat sy organisasiekultuur ook intensief deur ander eksogene gebeure beïnvloed en verander is nie. In die maatskappy se nege dekade lange pad van vestiging en groei in die Afrikanerkultuur tot 'n gediversifiseerde Suid-Afrikaanse maatskappy is die organisasiekultuur wat hieruit voortgespruit het 'n weerspieëling daarvan dat internasionale en nasionale gebeure in die algemeen en die wel en wee van Afrikaners in die besonder 'n regstreekse impak op Sanlam se Hoofkantoor-personeellede uitgeoefen het.

Die identifikasie van die Sanlam-bestuurskorps met die belange van die Afrikaner en daaropvolgende breë steun aan die regering van die dag, was die twee belangrikste faktore wat aan die vestiging, ontwikkeling en verandering van die organisasiekultuur beslag gegee het. Die dieptestudie oor Sanlam se Hoofkantoor-personeelkorps het die geleentheid gebied om die wisselwerking tussen kultuur en besigheid te illustreer. Hierdie studie verduidelik hoe 'n baie spesifieke organisasiekultuur by die Hoofkantoor ontwikkel het. Daardie organisasiekultuur het onmiskenbaar die volkskultuur van Afrikaners geadem. Die studie toon aan dat die aansluiting tussen onderneming en teikenmarkkultuur

die vestiging en uitbreiding van Sanlam ondersteun het. Sanlam het in 'n hoogs kompeterende versekeringsmark inbeweeg.

Die aansluiting by die lotgevalle van Afrikaners was funksioneel tot die mobilisering van steun vir die maatskappy. Hierdie studie toon aan dat die organisasiekultuur van die Sanlam Hoofkantoorpersoneelkorps grootliks Afrikaans in karakter en waardes was. Daarmee word nie absolute eendragtigheid met bestuur se bloudruk veronderstel nie. Die studie wys juis tot 'n mindere mate op teenkating en protes ook van mede-Afrikaners. Wat egter van belang is, is dat die kultuurgebonde organisasiekultuur uiteindelik moes verander om die oorlewing van Sanlam in 'n radikaal andersoortige sosio-politieke omgewing ná 1990 te verseker. Die studie dui dus op die funksionele aanwending van organisasiekultuur om die strategie van die onderneming te ondersteun. Namate groot veranderings egter plaasgevind het, was die keuse eenvoudig: aanpassing of marginalisering. Die vermoë om die Hoofkantoor-organisasiekultuur te verander, blyk nie eenvoudig te wees nie. Die studie toon aan dat dit noodsaaklik vir bestuur was om Hoofkantoor te behou as die pasaangêër van die organisasiekultuur. Dit is breedvoerig aangedui hoe bestuur stelselmatig die kultuur van die Hoofkantoor verander het om breë inkoop van die nuwe oop Suid-Afrikaanse samelewing te bewerkstellig.

Hierdie gevallestudie oor Sanlam bied die eerste diepgaande blik op hoe 'n Sanlam Hoofkantoorpersoneelkorps aan 'n organisasiekultuur vir die maatskappy gestalte gegee het. Die studie dui ook op die uitdagings verbonde daaraan om sodanige gevestigde organisasiekultuur te verander. Hierdie proefskrif vul 'n leemte in die Suid-Afrikaanse historiografie aan deur die organisasiekultuur in 'n groot maatskappy sistematies te verduidelik. Talle onderwerpe wat tot verdere studie kan lei, word uitgewys. Dit sluit in die tradisie van toegeneentheid en goeie verhoudinge tussen rasse aan die begin van die twintigste eeu en die rol van Afrikanervroue in die maatskappy voor die Tweede Wêreldoorlog tot maatskappy-amptenare se militêre rol in die sewentiger- en tagtigerjare. Insiggewend is die relatiewe gemak waarmee die personeel van 'n Suid-Afrikaanse maatskappy die 1994-regeringsomwenteling aanvaar en intern daarby aangepas het. Hierdie studie plaas 'n nuwe navorsingsveld in sakegeskiedenis in Suid-Afrika op die agenda en vul die gebrekkige Suid-Afrikaanse historiografie in die verband aan.

In die toepassing van Schein se teoretiese standpunte oor organisasiekultuur soos vergestalt in sy drievlakmodel,¹ is bevind dat Sanlam se organisasiekultuur op verskillende vlakke gemanifesteer het. Die vestigingskenmerke van die maatskappy se organisasiekultuur pas op al drie vlakke in. Die gebruik van die taal Afrikaans pas in op die vlak van artefakte. Die strategieë en filosofieë wat in die eerste aantal jare tot stand gekom het, stem ooreen met die tweede vlak van aanvaarde opvattinge. Die vestiging van die maatskappy in 'n Afrikaanse omgewing was 'n nie-onderhandelbare aanname

¹ EH Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), xi-xvi, 2,7,10,15-16,25-32.

wat op die derde vlak tuishoort. Die instelling van elemente van industriële paternalisme was sigbaar en pas in hoofsaak in op die eerste vlak van die model, hoewel kenmerke van die ander twee vlakke ook aanwesig is. Schein se siening dat artefakte maklik waarneembaar, maar moeilik ontleedbaar is, is weerspieël met die nie-ideologiese eksogene beïnvloeding van organisasiekultuur in Sanlam. Die nuwe tegnologie was byvoorbeeld duidelik waarneembaar, maar dit is moeilik om te bepaal hoe amptenare individueel daarvoor gevoel het. Wat sosiale gebruike betref, was kleredrag en die aanvaarding van gesag ook duidelik waarneembaar. Die rede waarom individue die nuwe modes omarm het, was egter nie voor die hand liggend nie.

Die rassiesiening is op al drie vlakke van die model weerspieël - segregasie en apartheid in die praktyk (vlak een), die uitvoering van die sienings en wetgewing ten opsigte van ras (vlak twee) en die onderliggende aannames oor ras (vlak drie). Indien Schein se siening oor mense se oortuigings – as mense in iets glo en dit as die werklikheid definieer, word dit 'n werklikheid vir daardie groep – op vroue se ervaring in Sanlam van toepassing gemaak word, pas dié kenmerk op dieselfde basis op al drie vlakke. Eweseer behoort die afskynsel van die transformasie ná 1994 op die organisasiekultuur ook tuis op al drie vlakke - die nie-onderhandelbaarheid van die transformasie op vlak drie, die maatskappy se strategieë ten opsigte van verandering op vlak twee en die sigbare gevolge van onder meer uitkontraktering op vlak een.

Uit die voorafgaande blyk dit dat die kenmerke van Sanlam se organisasiekultuur grootliks die grense van die Schein-model se vlakke oorvleuel. Dit is 'n aanduiding dat Sanlam 'n gevestigde maatskappy was met 'n organisasiekultuur so diepgewortel dat die kenmerke daarvan alle aspekte van die lewe op kantoor deursuur het. Dit is 'n weerspieëling van die opvatting dat organisasiekultuur alomvattend is. Dit word bevestig met die beskrywing van organisasiekultuur as onder meer 'n lewenswyse, 'n diversiteit van kontekste, die kern van 'n organisasie se sosiale stelsel en 'n onbewustelike grondslag.² Net so was die organisasiekultuur van Sanlam se Hoofkantoor allesinsluitend en alle personelede is daardeur beïnvloed.

Die skrywer het in hierdie navorsing terdeë bewus geword van die kragtigheid en kapasiteit van 'n maatskappy se organisasiekultuur om geskiedenis op 'n omvattende wyse te weerspieël en terug te kaats. Dié vermoë van organisasiekultuur is in die verlede klaarblyklik geringgeskat as in aanmerking geneem word hoe relatief min geskiedenisnavorsing al op die gebied gedoen is. Die skrywer meen dat hierdie navorsing die belangrikheid van organisasiekultuur as 'n afskynsel van die geskiedenis beklemtoon. In die navorsing is vasgestel hoe die vestiging, ontwikkeling en verandering van die organisasiekultuur van Sanlam se Hoofkantoorpersoneelkorps 'n weerkaatsing was van gebeure wat

² C Hampden-Turner, *Creating Corporate Culture – From Discord to Harmony* (Massachusetts: Addison Wesley, 1992), 1; D Cray & G Mallory, *Making Sense of Managing Culture* (London: International Thomson Business Press, 1998), xi; DR Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: John Wiley & Sons, 1992), 4.

Suid-Afrikaners in 'n mindere of meerdere mate beïnvloed het – van die omvangryke gevolge van byvoorbeeld die apartheidsbeleid en die nuwe politieke bedeling ná 1994 tot kortstondige ervarings van onder meer kleredrag en maatskappy-uitstappies. Die wel en wee van nege dekades van Suid-Afrika se verlede het dus deur die organisasiekultuur weerklink. Die skrywer hoop dat hierdie studie navorsers sal aanspoor om met 'n nuwe blik deur middel van organisasiekultuur na Suid-Afrika se sake- en ekonomiese geskiedenis in die besonder en geskiedenis in die algemeen te kyk.

Bronnelys

1. Literatuur

- Adhikari M (Ed.), *Burdened by race: Coloured identities in Southern Africa* (Cape Town: UCT Press, 2009)
- Adie K, *The 20th Century Year by Year* (London: Marshall Publishing, 2000)
- Alden C, *Apartheid's Last Stand, The Rise and Fall of the South African Security State* (London: Macmillan Press, 1996)
- Alvesson M, *Cultural Perspectives on Organizations* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994)
- Alvesson M, *Understanding organizational culture* (London: Sage, 2002)
- Anderson B, *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism* (London: Verso, 1991)
- Anheier H & YR Isar (Eds.), *Heritage, Memory & Identity – The Cultures and Globalization Series 4* (London: Sage, 2001)
- Anon., Amptelike Program en Gedenkboek van die fees ter inwyding van die Voortrekkermonument 13 tot 16 Desember 1949 (Voortrekkermonument-inwydingskomitee)
- Anon., *Die eerste vyftig jaar* (Santam-maatskappypublikasie, g.d.)
- Anon., *Into Our Second Century: A Record of Events in the Progress of the South African Mutual Life Assurance Society* (Company publication, n.d.)
- Anon., Jaarblad, Middelbare Skool Brandvlei (1968)
- Anon., Kwarteeu-feesblad, NG gemeente Bellville-Strandweg (Augustus 1991)
- Anon., *Sanlam in transformation* (Company publication, n.d.)
- Back L & J Solomos, *Theories of Race and Racism: a Reader* (London: Routledge, 2009)
- Banner LW, *Women in Modern America – A Brief History* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1974)
- Barnard CI, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938)
- Bartlett V, *The colour of their skin* (London: Chatto and Windus, 1969)
- Bate P, *Strategies for Cultural Change* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994)

- Baxandall R et al., *America's Working Women* (New York: Vintage House, 1976)
- Benedict R, *Race and Racism* (London: George Routledge & Sons, 1942)
- Berry B & HL Tischler, *Race and ethnic relations* (Boston: Houghton Mifflin, 1978)
- Bezuidenhout WJ, *Dr. Tinie Louw – 'n Kykie in die Ekonomiese Geskiedenis van die Afrikaner* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1969)
- Bickford-Smith V et al., *Cape Town in the twentieth century – An illustrated history* (Claremont: Philip Publishers, 1999)
- Bigelow MS, *Fashion in history – Western dress, Prehistoric to present* (Minneapolis, Minnesota: Burgess, 1979)
- Binckes R, *The Great Trek Uncut – Escape from British Rule: The Boere Exodus from the Cape Colony, 1836* (Pinetown: 30⁰ South Publishers, 2013)
- Birdsall D & CM Cipolla, *The Technology of Man – a visual history* (London: Wildwood House, 1980)
- Boëseken AJ, *Slaves and Free Blacks at the Cape 1658-1700* (Cape Town: Tafelberg, 1977)
- Bonvillain N, *Women and Men – Cultural Constructs of Gender* (New Jersey: Pearson, 2007)
- Boonin D, *Should Race Matter? Unusual Answers to the Usual Questions* (New York: Cambridge University Press, 2011)
- Borscheid, PP & N V Haueter (Eds.), *World Insurance. The Evolution of a Global Risk Network* (Oxford: Oxford University Press, 2013)
- Boshoff SPE, *Volk en Taal van Suid-Afrika* (Kaapstad: Holl. Afrik. Uitgevers-Mij, 1921)
- Bottomley EJ, *Armbblankes* (Kaapstad: Tafelberg, 2012)
- Brittan A, *Masculinity and Power* (Oxford: Basil Blackwell, 1989)
- Brooke Simons P, *Old Mutual 1845-1995* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1995)
- Brookes EH, *Apartheid – a documentary study in modern South Africa* (London: Routledge & Kegan Paul, 1968)
- Bulpin TV, *Die Southern; 75 jaar van diens* (Maatskappypublikasie, g.d.)
- Burke P, *Eyewitnessing, The Uses of Images as Historical Evidence* (London: Reaktion Books, 2001)
- Bybel Die, Nuwe Lewende Vertaling*, 1983

- Cameron T (Hoofred.), *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika in Woord en Beeld* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1986)
- Chafetz JS, *Masculine Feminine or Human? An Overview of the Sociology of the Gender Roles* (Illinois: FE Peacock, 1979)
- Cilliers C, *For Whites Only* (South Africa: ABC Press, 2008)
- Cilliers SP, *The Coloureds of South Africa, A Factual Survey* (Cape Town: Banier Publications, 1963)
- Clark RW, *Works of Man: Discoveries, inventions and technological achievements that have changed the course of history* (London: Century Publishing, 1985)
- Coetsee G, *Hans Strijdom: lewensloop en beleid van Suid-Afrika se vyfde premier* (Kaapstad: Tafelberg, 1958)
- Coontz S & P Henderson (Eds.), *Women's Work, Men's Property: The Origins of Gender and Class* (London: Verso, 1986)
- Cox T, *Cultural Diversity In Organizations – Theory, Research & Practice* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994)
- Cray D & GR Mallory, *Making Sense of Managing Culture* (London: International Thomson Business Press, 1998)
- Cunnington CW, *Women* (London: Burke, 1950)
- Czarniawska B & P Gagliardi, *Narratives We Organize By* (Amsterdam: John Benjamins, 2003)
- Deal TE & AA Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (London: Penquin Books, 1982)
- De Groot GJ, *The First World War* (Basingstoke: Palgrave, 2001)
- De Klerk WJ, *FW de Klerk – die man en sy tyd* (Kaapstad: Tafelberg & Johannesburg: Jonathan Ball, 1991)
- De Kock WJ, DW Krüger, CJ Beyers & JL Basson (Reds.), *Suid-Afrikaanse Biografiese Woordeboek Pretoria*, Vol V (Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, 1968-1987)
- Demerath NJ III et al., *Sacred Companies – Organizational Aspects of Religion and Religious Aspects of Organizations* (New York: Oxford University Press, 1998)
- Denison DR, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: John Wiley & Sons, 1992)

- De Villiers D & J, *PW* (Kaapstad: Tafelberg, 1984)
- De Vries F, *Rigtingbedonnerd – op die spoor van die Afrikaner post-'94* (Kaapstad: Tafelberg, 2012)
- De Vries J e.a., *Wereldwijd bankieren ABN AMRO; 1824 – 1999* (Maatskappypublikasie, g.d.)
- Dinius OJ & A Vergara (Eds.), *Company Towns in the Americas – Landscape, power, and working-class communities* (Georgia, USA: University of Georgia Press, 2011)
- Dipboye RL et al., *Discrimination at Work – The Psychological and Organizational Bases* (New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, 2005)
- Draper M, *Sport and Race in South Africa* (Johannesburg: SA Institute of Race Relations, 1963)
- Dubow S & A Jeeves, *South Africa's 1940s: worlds of possibilities* (Cape Town: Double Storey, 2005)
- Du Buisson MS, *Die wonder van Afrikaans – Bydraes oor die ontstaan en groei van Afrikaans tot volwaardige wêreldtaal* (Johannesburg: Voortrekkerpers, 1959)
- Du Plessis M e.a., *Afrikaans-Engels English-Afrikaans Woordeboek Dictionary* (Kaapstad: Pharos Woordeboeke, 2005)
- Eades LM, *The end of apartheid in South Africa* (Connecticut: Greenwood Press, 1999)
- Elliot SP et al., *Webster's New World Encyclopedia* (New York: Prentice Hall, 1992)
- Esterhuyse W, *Afskeid van Apartheid* (Kaapstad: Tafelberg, 1979)
- Esterhuyse W, *Eindstryd – Geheime gesprekke en die einde van apartheid* (Kaapstad: Tafelberg, 2012)
- Fourie B, *Brandpunte – Agter die skerms met Suid-Afrika se bekendste diplomaat* (Kaapstad: Tafelberg, 1991)
- Frost PJ et al., *Organizational Culture* (Beverly Hills: Sage, 1985)
- Gabriel Y et al., *Organizations in Depth* (London: Sage, 1999)
- Garner S, *Racisms – an introduction* (London: Sage, 2010)
- Garrett S, *Gender* (London: Tavistock, 1987)
- Geffen IA, *The Laws of South Africa Affecting Women and Children* (Johannesburg: RL Esson, 1928)
- Gilbert M, *First World War* (London: Wiedenfeld & Nicolson, 1994)
- Giliomee H, *Die Afrikaners – 'n Biografie* (Kaapstad: Tafelberg, 2004)

Giliomee, H & H Adam, *Afrikanermag - Opkoms en Toekoms* (Stellenbosch: Stellenbosch Universiteitsuitgewers, 1981)

Giliomee H & B Mbenga, *Nuwe Geskiedenis van Suid-Afrika* (Kaapstad: Tafelberg, 2007)

Goldberg DT, *Racist Culture – Philosophy and the Politics of meaning* (Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1993)

Goldin C, *Understanding the Gender Gap – An economic History of American Women* (New York: Oxford University Press, 1990)

Goldstine HJ, *The Computer from Pascal to von Neumann* (New Jersey: Princetown University Press, 1972)

Green H, *The Company Town – The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy* (New York: Basic Books, 2010)

Grobbelaar, PW, *Die Afrikaner en sy kultuur: Deel I - Mens en land* (Kaapstad: Tafelberg, 1974)

Grundling A, *Potent Pastimes – Sport and leisure practices in modern Afrikaner history* (Pretoria: Protea, 2013)

Hacker M & RA Barden, *Living with Technology* (New York: Delmar, 1988)

Hamilton CV et al., *Beyond Racism - Race and inequality in Brazil, South Africa, and the United States* (Colorado: Lynne Rienner Publishers, 2001)

Hampden-Turner C, *Creating Corporate Culture – From Discord to Harmony* (Massachusetts: Addison Wesley, 1992)

Harvey R, *The Fall of Apartheid – The Inside Story from Smuts to Mbeki* (Hampshire, UK: Palgrave, 2001)

Herald J, *Fashions of a decade – The 1970's* (London: BT Batsford, 1992)

Hernes T, *Understanding Organization as Process – Theory for a Tangled World* (London & New York: Routledge, 2008)

Hesse-Biber S et al., *Working Women in America: Split Dreams* (New York: Oxford University Press, 2000)

Hodgson DL & SA McCurdy, *Wicked Women and the Reconfiguration of Gender in Africa* (Portsmouth, New Hampshire, USA: Heimann, 2001)

Hofstede G et al., *Masculinity and Femininity – The Taboo Dimension of National Cultures* (London: Sage, 1998)

- Jonker K, *Vegters teen politieke boelies – 'n Ander perspektief op die politiek rondom 1994* (Griffel, 2009)
- Joubert D, *Toe Witmense Arm Was – Uit die Carnegie-verslag 1932* (Kaapstad: Tafelberg, 1972)
- Joubert D, *Oorlogsverklaring 1939 – Drama in die Volksraad* (Kaapstad: Tafelberg, 1972)
- Jowett GS & V O'Donnell, *Propaganda and Persuasion* (London: Sage, 1999)
- Joyce P, *Suid-Afrika in die twintigste eeu* (Kaapstad: Struik, 2000)
- Kannemeyer JC, *Geskiedenis van die Afrikaanse literatuur 1* (Kaapstad: Tafelberg, 1984)
- Kenny K et al., *Understanding Identity & Organizations* (London: Sage, 2011)
- Koorts L, *DF Malan en die opkoms van Afrikaner-nasionalisme* (Kaapstad: Tafelberg, 2014)
- Kotzé G, *Sport en politiek* (Pretoria: Makro, 1978)
- Lacayo R & G Russell, *Eyewitness, 150 years of photojournalism* (New York: Time Books, 1995)
- Lapping B, *Apartheid – A History* (London: Grafton Books, 1986)
- Laver MPH et al., *Sailor-women, Sea-women, Swans. A History of the South African Women's Auxiliary Naval Service 1943-1949* (Simons Town: Swans History Publication Fund, 1986)
- Le Roux JH e.a., *Generaal JBM Hertzog – Sy strewe en stryd*, Volume I (Johannesburg: Perskor, 1987)
- Le Roux NJ, *WA Hofmeyr – Sy Werk en Waarde* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1953)
- Lessing M (Ed.), *South African Women Today* (Cape Town: Maskew Miller Longman, 1994)
- Levermore R & A Budd, *Sport and International Relations – An Emerging Relationship* (London: Routledge, 2004)
- Louw MS, *Geldbelegging*, RDB-voorligtingsreeks no. 4, 14-15 (Johannesburg: Voortrekkerpers, 1943)
- Loy JW & GS Kenyon (Eds.), *Sport, Culture and Society* (London: The Macmillan Company, 1969)
- MacDonald M, *Why Race Matters in South Africa (Scottsville: University of KwaZulu-Natal Press, 2006)*
- MacMaster N, *Racism in Europe 1870-2000* (Hampshire: Palgrave, 2001)
- Magubane BM, *The Making of a Racist State: British Imperialism and the Union of South Africa, 1875-1910* (Trenton, New Jersey: Africa World Press, 1996)

- Mandela N, *Long walk to freedom – The Autobiography of Nelson Mandela* (Randburg: Macdonald Purnell, 1995)
- Malherbe K (Red.), *Die Boerevrou-boek – saamgestel uit die eerste Afrikaanse Vroueblad Die Boerevrou* (Pretoria: JL van Schaik, 1950)
- Mandaza I, *Race, Colour and Class in Southern Africa* (Harare: Sapes Books, 1997)
- Marais HS, *Sanlam-Gedenkboek – Uit die volk gebore om die volk te dien; Sanlam 1918 – 1946* (Maatskappypublikasie, g.d.)
- Marr A, *A History of the World* (London: Macmillan, 2012)
- Mandell RD, *Sport, A Cultural History* (New York: Columbia University Press, 1984)
- Mangan JA (Ed.), *The Cultural Bond – Sport, Empire, Society* (London: Frank Cass, 1992)
- Martin HJ & ND Orpen, *South Africa at War – Military and Industrial Organization and Operations in connection with the conduct of War, 1939-1945* (Cape Town: Purnell, 1979)
- Mayer T (Ed.), *Gender Ironies of Nationalism – Sexing the Nation* (London: Routledge, 2000)
- McComb DG, *Sports in World History* (New York: Taylor & Francis, 2004)
- McNeil P (Ed.), *Fashion: Critical and Primary Sources (Volume 4) The Twentieth Century to Today* (Oxford: Berg, 2009)
- Meade TA & ME Wiesner-Hanks (Eds.), *A Companion to Gender History* (Oxford: Blackwell, 2006)
- Meintjies J, *Sasol: 1950-1975* (Kaapstad: Tafelberg, 1975)
- Mercer D, *Chronicle of the 20th Century* (Hampshire, UK: Chronicle Publications, 1993)
- Merrett C, *Sport, space and segregation – Politics and society in Pietermaritzburg* (Scottsville: University of KwaZulu-Natal Press, 2009)
- Miles R, *Racism* (London: Routledge, 1989)
- Moodie TD, *The Rise of Afrikanerdom: Power, Apartheid and the Afrikaner Civil Religion* (University of California Press, 1975)
- Morland JK, *Millways of Kent* (North Carolina: University of North Carolina Press, 1958)
- Mosher AE, *Capital's Utopia – VanderGilt, Pennsylvania, 1855-1916* (Baltimore, Maryland: John Hopkins University Press, 2004)

Mostert D, *Gedenkboek van die ossewaens op die pad van Suid-Afrika: Eeufees 1838-1938* (Kaapstad: Nasionale Pers, 1940)

Murray C (Ed.), *Gender and the New South African Legal Order* (Cape Town: Juta, 1994)

Murray W & AR Millett, *A War to be Won - fighting the Second World War* (London: Belknap Press, 2000)

Naudé CFB, *My land van hoop – die lewe van Beyers Naudé* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1995)

Naudé JD, *Generaal J.B.M. Hertzog en die ontstaan van die Nasionale Party 1913-1914* (Johannesburg: Voortrekkerpers, 1970)

Neame LE, *The History of Apartheid – The Story of the Colour War in South Africa* (London: Pall Mall Press, 1962)

Nienaber PJ e.a, *Gedenkboek – Generaal JBM Hertzog* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1965)

O'Connor CA, *The handbook for organizational change - Strategy and skill for trainers and developers* (Berkshire: McGraw-Hill, 1993)

Odendal FF (Hoofred.), *HAT – Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal* (Midrand: Perskor, 1994)

Okulis Dr, *Die Boervrou – Moeder van haar volk* (Bloemfontein: De Nasionale Pers, 1919)

Okin SM, *Women in Western Political Thought* (London: Virago, 1980)

O'Meara D, *Volkskapitalisme: class, capital and ideology in the development of Afrikaner nationalism* (Cambridge: Cambridge University Press, 1983)

Omer-Cooper JD et al., *New Zealand, South Africa and sport: background papers* (Wellington: New Zealand Institute of International Affairs, 1976)

Ormond R, *The Apartheid Handbook* (Middlesex, UK: Penquin Books, 1986)

Ouchi WG, *Theory Z* (New York: Avon Books, 1981)

Pantel PS (Ed.), *A History of Women in the West – 1. From Ancient Goddesses to Christian Saints* (London: Belknap Press, 1992)

Parker M, *Organizational Culture and Identity* (London: Sage, 2000)

Pelzer AN (Red.), *Verwoerd aan die woord – Toesprake 1948-1962* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1963)

Pearson R & T Yoneyama (Eds.), *Corporate forms and organisational choice in international insurance* (Oxford: Oxford University Press, 2015)

Peters TJ & RH Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982)

Phillips C et al., *The 20th Century Year by Year* (London: Marshall Publishing, 2000)

Phillips H, "*Black October*": *the Impact of the Spanish Influenza Epidemic of 1918 on South Africa* (Pretoria: Government Printing Works, 1990)

Pirow O, *James Barry Munnik Hertzog* (Kaapstad: Howard Timmins, g.d)

Potgieter DW, *Total Onslaught – Apartheid's dirty tricks exposed* (Cape Town: Zebra Press, 2007)

Pretorius F (Red.), *Geskiedenis van Suid-Afrika – Van voortye tot vandag* (Kaapstad: Tafelberg, 2012)

Pretorius JC (Red.), *Op trek* (Melville: Scripto Africana, 1988)

Rabe L, *'n Konstante Revolusie: Naspers, Media24 en Oorgange* (Kaapstad: Tafelberg, 2015)

Regan T, *The Case for Animal Rights* (University of California Press, 1983)

Richards IA, *The Philosophy of Rhetoric* (New York & London: Oxford University Press, 1936)

Roberts C, *No Normal sport In An Abnormal Society - Struggle For Non-Racial Sport in South Africa: From Apartheid To Sports Unity* (Cape Town: Havana Media, 2011)

Romain K, *Larger than life* (Johannesburg: Jonathan Ball Publishers, 1989)

Sahal D, *Patterns of Technological Innovation* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1981)

Sampson HF, *The principle of apartheid* (Johannesburg: Voortrekkerpers, 1966)

Sapire H & C Saunders, *Southern African Liberation Struggles – New local, regional and global perspectives*, (Claremont: UCT Press, 2013)

Scannell JP, *Keeromstraat 30* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1965)

Scannell JP, *Uit die volk gebore: Sanlam se eerste vyftig jaar* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1968)

Schein EH, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004)

Schoeman BM, *Vorster se 1000 dae* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1974)

Scholtz GD, *Hertzog en Smuts en die Britse Ryk* (Kaapstad: Tafelberg, 1975)

Scholtz JJJ, *Die Moord op Dr. Verwoerd* (Kaapstad: Nasionale Boekhandel, 1967)

- Scholtz L, *Die SAW in die Grensoorlog 1966-1989* (Kaapstad: Tafelberg, 2013)
- Schreiner O, *Arbeid en die vrou* (Johannesburg: Cosmos, 1975)
- Serfontein JHP, *Die verkrampde aanslag* (Kaapstad: Human & Rousseau, 1970)
- Singh A et al., *Memory & Cultural Politics* (Boston: Northeastern University Press, 1996)
- Shaw M, *Finding the Rainbow; Organisational Culture; The key to corporate performance* (Johannesburg: Ravan Press, 1997)
- Smit C, *Sanlam in die rekenaareeu 1958 – 1993* (Maatskappypublikasie, g.d.)
- Smuts RW, *Women and Work in America* (New York: Columbia University Press, 1959)
- Stals ELP (Red.), *Afrikaners in die Goudstad*, Vol 1 1886-1924 & Vol 2 1924-1961 (Pretoria: HAUM, 1979)
- Stearns PN, *Gender in World History* (London: Routledge, 2000)
- Steenkamp W, *Suid-Afrika se Grensoorlog 1966-1989* (Rivonia: Ashanti, 1990)
- Steyn JC, *Tuiste in eie taal – Die behoud en bestaan van Afrikaans* (Kaapstad: Tafelberg, 1980)
- Steyn JC, *Die 100 jaar van MER* (Kaapstad: Tafelberg, 2004)
- Steyn R, *Jan Smuts – Unafraid of Greatness* (Johannesburg: Jonathan Ball, 2015)
- Steyn R & F Antonie, *Hoisting the Standard – 150 years of Standard Bank* (Johannesburg: Standard Bank Group, 2012)
- Stockenström E, *Die Vrou in die Geskiedenis van die Hollands-Afrikaanse Volk – 'n Beknopte oorsig van die rol wat die vrou in die geskiedenis van Suid-Afrika gespeel het in die 350 jaar tussen 1568 en 1918* (Stellenbosch: Pro Ecclesia, 1921)
- Stockenström E, *Vrystelling van die slawe* (Stellenbosch: Ned. Geref. Kerk, 1934)
- Strydom H, *Vir Volk en Führer* (Johannesburg: Jonathan Ball, 1983)
- Stromberg AH & S Harkess, *Women Working – The Theories and Facts in Perspective* (Palo Alto, USA: Mayfield, 1978)
- Sundermeier T, *Church and Nationalism in South Africa* (Johannesburg: Ravan Press, 1975)
- Suttner R, *The ANC Underground in South Africa, 1950-1976* (London: First Forum Press, 2009)
- Taylor PC, *Race – A Philosophical Introduction* (Cambridge: Polity Press, 2004)

- Terreblanche SJ, *Verdeelde land* (Kaapstad: Tafelberg, 2014)
- Thomas AM & C Kritzinger (Eds.), *Sexual Harassment – Contemporary Feminist Perspectives* (Philadelphia, USA: Open University Press, 1997)
- Thomas C (Ed.), *Sport and Liberation in South Africa – Reflections and Suggestions* (Alice: University of Fort Hare & Pretoria Department of Sport and Recreation, 2006)
- Ticktin H, *The Politics of Race: Discrimination in South Africa* (London: Pluto Press, 1991)
- Tiffany SW, *Women, work, and motherhood – The power of female sexuality in the workplace* (London: Prentice Hall, 1982)
- Tobias E, *Errol Tobias: Suiwer Goud* (Kaapstad: Tafelberg, 2015)
- Tosh J, *The Pursuit of History - Aims, Methods and New Directions in the Study of Modern History* (London & New York: Longman, 1984)
- Tutu D et al., *Truth and Reconciliation Commission of South Africa*, Volume One, Four (Cape Town: Truth and Reconciliation Commission, 1998)
- Van den Berghe PL, *Race and Racism - A Comparative Perspective* (New York: John Wiley & Sons, 1967)
- Van den Heever CM, *Generaal JBM Hertzog* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1943)
- Van der Merwe CP & CF Albertyn, *Die vroue*, Deel 1 (Kaapstad: Albertyn, g.d.)
- Van der Merwe FJG, *Sportgeskiedenis, 'n Handleiding vir Suid-Afrikaanse studente* (Stellenbosch: FJG Publikasies, 1990)
- Van der Merwe HJJM (Red.), *Afrikaans – sy aard en ontwikkeling* (Pretoria: JL van Schaik, 1977)
- Van Jaarsveld FA, *Wie en wat is die Afrikaner?* (Tafelberg: Kaapstad, 1981)
- Van Jaarsveld FA, *Omstrede Suid-Afrikaanse verlede, Geskiedenisideologie en die historiese skuldvraagstuk* (Johannesburg: Perskor, 1984)
- Van Jaarsveld SR & BPS van Eck, *Kompendium van die Suid-Afrikaanse Arbeidsreg* (Johannesburg: Lex Patria, 1996)
- Van Rensburg AP, *Moeders van ons volk* (Johannesburg: AP-Boekhandel, 1966)
- Van Schoor MCE, *Die Vrystaatse Helpmekeer – Die ontstaan van die Helpmekeer-beweging in Suid-Afrika en sy besondere ontwikkeling in die Oranje-Vrystaat* (Feesblad, 1960)

Van Selm R, *Ons Eeufees; Geskiedenis van Het Zuidafrikaanse Onderlinge Lewensverzekeringgenootskap* (Maatskappypublikasie, g.d.)

Van Wyk A, *Vyf dae: Oorlogskrisis van 1939 – 'n spanningsverhaal uit SA se geskiedenis* (Kaapstad: Tafelberg, 1985)

Venter AJ, *Coloured, A Profile of Two Million South Africans* (Cape Town: Human & Rousseau, 1974)

Visser GC, *OB – Traitors or Patriots?* (Johannesburg: Macmillan, 1976)

Walker C, *Women and Resistance in South Africa* (Claremont: David Philip Publishers, 1991)

Walshe P, *Black Nationalism in South Africa* (Johannesburg: Rowan Press, 1973)

Wenborn N, *The pictorial history of the U.S.A., a chronicle of the nation from Columbus to the present day* (London: Octopus Illustrated Publishing, 1991)

Williams CL & K Dellinger (Eds.), *Gender and Sexuality in the Workplace* (Bingley, UK: Emerald, 2010)

Williams G, *Women and Work* (London: Nicholson & Watson, 1945)

Winter J, *Remembering War* (Connecticut: New Haven, 2006)

Wise DA, *The Google Story* (London: Macmillan, 2005)

Wright M (Ed.), *The World at Arms* (London: The Reader's Digest Association, 1989)

Worden N, *The Making of Modern South Africa: Conquest, Segregation and Apartheid* (Oxford: Blackwell Publishing, 2000)

2. Artikels

Bailey A, "Die herdenking en betekenis van die Geloofte van 16 Desember 1838 (1838 tot 1994)", *SA Tydskrif vir Kultuurgeskiedenis*, 20:2 (November 2006)

Batson E, "A contribution to the study of of urban coloured poverty", *Race Relations*, 9:1

Brits HJ, "n Postmoderne beskouing oor die teologiese legitimering van apartheid met verwysing na die veertigerjare van die vorige eeu", *Nederduitse Gereformeerde Teologiese Tydskrif*, 47:1&2 (Maart/Junie 2006)

Bryson JR & PA Lowe, "Story-telling and history construction: rereading George Cadbury's Bournville Model Village", *Journal of Historical Geography*, 28:1 (2002)

Chavez LR, "The Power of the Imagined Community: The Settlement of Undocumented Mexicans and Central Americans in the United States", *American Anthropologist*, 96:1 (March 1994)

Cutting B & E Kouzmin, "Evaluating corporate board cultures and decision making", *Corporate Governance*, 2:2 (2002)

De Klerk P, "F.A. van Jaarsveld se *Die ontwaking van die Afrikaanse nasionale bewussyn* na vyftig jaar", *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 48:3

Dredge B, "Company magazines and the creation of industrial cooperation: A case study from the Southern textile industry, 1880–1940", *Management & Organizational History*, 3:3-4

Du Plessis JS, "'Groot manne" in die geskiedenis", *Koers – Bulletin vir Christelike Wetenskap*, 24:2 (1956)

Du Toit M, "The Domesticity of Afrikaner Nationalism: Volksmoeders and the ACVV, 1904-1929", *Journal of Southern African Studies*, 29:1

Ehlers A, "Constructing Boland Bank: organizational change and transformation in the South African trust company movement, c. 1940 – c. 1970", *Management & Organizational History*, 9:4 (2014)

Ehlers A, "The Helpmekaar: Rescuing the 'volk' through reading, writing and arithmetic, c. 1916 – c. 1965", *Historia* 60:2 (November 2015)

Fassin Y & M Buelens, "The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making", *Management Decision*, 49:4 (2011)

Feyder S, "Special issue: documentary photography in South Africa", *Kronos*, 38 (November 2012)

Fine LM, "'Our big factory family": Masculinity and Paternalism at the Reo Motor Car Company of Lansing, Michigan", *Labor History*, 34:2-3 (1993)

Fleming P, "'Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace", *Journal of Management Studies*, 42:7 (November 2005)

Grobler J, "Volksmoeders in verset: Afrikanervroue-optogte in Pretoria, 1915 en 1940", *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Kultuurgeskiedenis*, 23:1 (Junie 2009)

Grundlingh A, "The King's Afrikaners? Enlistment and ethnic identity in the Union of South Africa's Defence Force during the Second World War, 1939-1945", *The Journal of African History*, 40:3 (March 1999)

Grundlingh A, "A Cultural Conundrum? Old Monuments and New Regimes: The Voortrekker Monument as Symbol of Afrikaner power in a Postapartheid South Africa", *Radical History Review*, 81 (2001)

Grundlingh A, "Are We Afrikaners Getting too Rich? Cornucopia and Change in Afrikanerdom in the 1960s", *Journal of Historical Sociology*, 21:2-3 (2008)

Grundlingh A & H Sapire, "From Feverish Festival to Repetitive Ritual? The Changing Fortunes of Great Trek Mythology in an Industrializing South Africa, 1938–1988", *South African Historical Journal*, 21:1 (1989)

Hansen PH, "Organizational Culture and Organizational Change: The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965-1990", *Enterprise & Society*, 8:4 (December 2007)

Harris KL, "En route to "Dignity Day": The South African Chinese and historical commemorations", *Historia*, 55:2 (November 2010)

Hayden RM, "Imagined Communities and Real Victims: Self-Determination and Ethnic Cleansing in Yugoslavia", *American Ethnologist*, 23:4 (November 1996)

Hutt WH, "Wage-fixation and the coloured people", *Race Relations*, 9:1

Jeeves A, "South Africa in the 1940s: post-war reconstruction and the onset of apartheid", *South African Historical Journal*, 50 (05/2004)

Jordaan A, "Die bloekomboom as metafoor in die Afrikaanse taalruimte", *Stilet*, XXI:1 (Maart 2009)

Karsten L et al., "Leadership style and entrepreneurial change - The Centurion operation at Philips Electronics", *Journal of Organizational Change Management*, 22:1 (2009)

Keech M & B Houlihan, "Sport and the end of apartheid", *The Round Table: The Commonwealth Journal of International Affairs*, 88:349

Kirby L, "Bacardi-Martini fosters a spirit of pride", *Human Resource Management International Digest*, 13 (2005)

Labuschagne P, "Memorabilia and the Foundation of cultural Identity: Afrikaner Folk Festivals, 1938-1952", *South African Journal of Cultural History*, 27:1 (June 2013)

Leighton A, "Training Social Scientists for Post-War Conditions", *Human Organization*, 1:4 (July 1942)

McKinlay A & K Starkey, "After Henry: continuity and change in Ford Motor Company", *Business History*, 36:1 (January 1994)

Marx C, "The Ossewabrandwag As a Mass Movement, 1939-1941", *Journal of Southern African Studies*, 20:2 (June 1994)

Møller C, "Employeeeship: The Necessary Prerequisite for Empowerment - The Success or Failure of an Organization Is Not (only) the Manager's Responsibility", *Empowerment in Organizations*, 02:2 (1994)

Pettigrew AM, "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 24:4 (December 1979)

Pettigrew AM, "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, 24:6 (November 1987)

Pretorius JC, "'n Bronne-indeling vir Kultuurgeskiedenis", *SA Tydskrif vir Kultuurgeskiedenis*, 5:1

Rees A, "Nineteenth-century planned industrial communities and the role of aesthetics in spatial practices: the visual ideologies of Pullman and Port Sunlight", *Journal of Cultural Geography*, 29:2

Szymanski DM et al., "Sexual Objectification of Women: Advances to Theory and Research", *The Counseling Psychologist*, 39(1)

Shackel PA & MM Palus, "The Gilded Age and Working-Class Industrial Communities", *American Anthropologist*, 108:4 (12/2006)

Strelitz AL & L Steenveld, "The 1995 Rugby World Cup and the politics of nation-building in South Africa", *African Journalism Studies*, 17:2

Van den Broek D, "Strapping as well as numerate; Occupational identity, masculinity and the aesthetics of nineteenth-century banking", *Business History*, 53:3 (June 2011)

Van Heerden A, "Die Suiderkruisfonds as moreelbouer in die Suid-Afrikaanse samelewing tydens die Grensoorlog, 1968-1990", *LitNet Akademies*, 12:1 (April 2015)

Van Niekerk R & MF van der Walt, "Dr. H.J. van der Bijl se filosofiese denkraamwerk - 'n histories-filosofiese oorsig", *Koers*, 61:3 (1996)

Varini V, "Building an industrial society: welfare capitalism in the 'city of factories', Sesto San Giovanni, Italy", *European Review of History: Revue européenne d'histoire*, 23:4 (2016)

Venter A, "Die politieke oortuigings van Hans van Rensburg (1898-1966): Kontinuiteit en verandering", *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 48:1 (2008)

Venter D, "Werkplekstres – die dood in die pot!", *Professional Accountant* (4de kwartaal, 2013)

Verhoef G, "The Role of Women in the South African Economy", *The South African Journal of Economics*, 64:3 (1996)

Verhoef G, "'The invisible hand': The roots of black economic empowerment, Sankorp and societal change in South Africa, 1985-2000," *Journal for Contemporary History*, 28:1 (2003)

Verhoef G, "Die Afrikaner se toetrede tot die Suid-Afrikaanse ekonomie", *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 46:3 (September 2006)

Verhoef G, "Savings for life to build the economy for the people, The emergence of Afrikaner corporate conglomerates in South Africa 1918-2000", *South African Journal of Economic History*, 24:1 (March 2009)

Verhoef G, "Mutuality and regulation: The transition from mutual to public in the South African long-term insurance industry", *Journal of Economic and Financial Sciences*, 5:2 (October 2012)

Verhoef G, "Die onderneming in die gemeenskap: Korporatiewe maatskaplike betrokkenheid deur Sanlam, 1918-1980", *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 54:4 (2014)

Verhoef G, "'Not to bet the farm': Sanlam and internationalisation, 1995–2010", *Business History*, 58:6 (2016), 947-973

Verhoef G, "Innovation and expansion: Product innovation and expansion in insurance in South Africa. The case of Sanlam, 1920–1998", *Historia*, 61:1 (May 2016)

Vermeulen HJ, "The subtext of Pieter Fourie's *donderdag se mense* and the Demise of Afrikaner Nationalism", *Journal of Literary Studies*, 13:3-4 (1997)

Vincent L, "The Power Behind the Scenes: The Afrikaner Nationalist Women's Parties, 1915 to 1931", *South African Historical Journal*, 40:1 (May 1999)

Weed FJ, "The Sociological Department at the Colorado Fuel and Iron Company, 1901 to 1907: scientific, paternalism and industrial control", *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 41:3 (Summer 2005)

White E, "Early American Nations as Imagined Communities", *American Quarterly*, 56:1 (March 2004)

Wray D, "Paternalism and its discontents: a case study", *Work, Employment & Society*, 10:4

Wright TA, "The emergence of job satisfaction in organizational behavior", *Journal of Management History*, 12:3 (2006)

3. Tydskrif- en koerantartikels

Beeld, 05/07/1991, "Afrikaner-eenheid: Kulturele verskille bly"

Beeld, 08/05/1992, "Breek af die taal se eie Berlynse Muur! 'Maak Afrikaans 'n raslose merker van menslike identiteit'"

Beeld, 23/11/2009, "Verhaal van Angola-Boere uit vergetelheid ontruk"

Beeld, 25/10/1996, 1, 12/11/1997, 2

De Burger, 06/07/1918, 2

Die Burger, 29/04/1937, "Arbeider wat na verkeerde kant oortuig"

Die Burger, 22/07/1958, "Masjien-Brein Doen Vyftig se Werk en Kom Nooit Laat Nie"

Die Burger, 23/10/1962, "Oom Japie Helpmekaar met borsbeeld gedenk"

Die Burger, 12/11/1962, "Meer as Redding; Nuwe Gees is Gebore"

Die Burger, 20/12/1963, "40,000 Immigrante In 1964 Verwag; Rekords Oortref, Sê Kenners"

Die Burger, 24/10/1980, "Bellville-ringkoppe so saam-saam tagtig"

Die Burger, 18/11/1989, "Versigtig nou, sodat een kwetsing nie vir 'n ander verruil word"

Die Burger, 19/02/1990, "Aanpassing krisis vir blankes"

Die Burger, 15/11/1990, "Sonder oogklappe na die nuwe SA"

Die Burger, 02/10/1991, "Is ons régtig te soenerig?"

Die Burger, 08/10/1993, "Sanlam op die skouer geklop oor rook-stap"

Die Burger, 03/02/1994, "Nuwe wet beheer rookgoed streng"

Die Burger, 16/02/1994, "Rook beperk in lughawens"

Die Burger, 19/02/1994, "Maties stel rookbeleid in werking"

Die Burger, 19/08/2002, "Jeugdig, maar tog geen melkbaard . . . Sanlam se Wonderseun"

Die Burger, 22/07/2004, "Hart van Kaapse sakewêreld het toe warm geklop"

Die Burger, 27/07/2010, "Soengroet hou ons gesinne heg en heel"

Die Burger, 30/12/2014, "Wat is 'politiek korrek'?"

Die Burger, 18/07/2015, "n Vreemde reis met 'n stram begin – Die Burger 1915-2015"

Die Burger, 17/02/2016, "Snormanne moet liever met handdruk groet"

Die Burger, 01/06/1933, sportbladsy, 15/08/1978, 9, 15/08/1989, 1, 19/03/1992, 1, 07/12/2002, 1, 23/10/2003, 1, 24/10/2003, 1, 16/11/2007, 17, 14/02/2014, 13

Die Huisgenoot, 10/1918, "Lewensskets – Frederic Hanssen Dormehl"

Drum, 60 Years of Drum, "Tintilating and trendy"

Finance Week, 28/08/1980 – 03/09/1980, "What Sanlam gives you", in "Reaching for the sky"

Finance Week, 10-16/06/1993, "Sanlam's 75 years of service"

Financial Mail, 09/05/1986, "A grassroots vision", in "Sanlam – a corporate report"

Financial Mail, 15/08/2008, 32-35, "Prime asset"

Financial Mail, 21/03 – 26/03/2014, "The quiet deal maker"

Finansies & Tegniek, 10/06/1988, "Sanlam – 70 jaar"

Finansies & Tegniek, 04/06/1993, "Mense en gebeure in die geskiedenis", in "Sanlam se 75 jaar van diens"

Finweek, 06-12/03/2015, "How Johan van Zyl changed the face of Sanlam"

Handhaaf, 01/1976, "Baanbrekers in die sakewêreld – dr. M.S. Louw"

Handhaaf, 08/1977, "Die FAK se eretoekenning aan dr. M.S. Louw"

Huisgenoot, Gedenkuitgawe 1916-2006, "Bohaai oor bikini's"

Huisgenoot, Gedenkuitgawe 1916-2006, "Pale toe met tone gepunt"

Huisgenoot, Gedenkuitgawe 1916-2006, "Te kus, te keur en te koop"

Huisgenoot, Gedenkuitgawe 1916-2006, "Vroegste Evas al in die kol"

Huisgenoot, Gedenkuitgawe 1916 – 2006, "Vroue betree die manswêreld"

Huisgenoot, 28/04/2016, "As ons ons lewe kon oorhê . . .".

Landbouweekblad, Gedenkuitgawe 2014, "Modegids vir boervroue"

Rapport, 19/08/1973, "Dan verflou die idealisme"

Rapport, 10/05/1998, "Kerkstraataanval só beplan"

Rapport, 08/08/1999, "Geweld pootjie nog vroueregte"

Rapport, 19/12/1999, "Sacos was groot rat in SA sport"

Rapport, 16/07/2008, "Lang pad na nuwe SA begin al in die 1960's"

Rapport, 06/11/2010, "NG Kerk verloor 10 588 in 'n jaar"

Rapport, 26/07/2015, "Naspers word 100: 'Ons is jammer, SA' – maatskappy vier suksesse met trots, en erken foute in nederigheid"

Rapport, 19/10/2003, 1, *Rapport*, 26/10/2003, 2

Rooi Rose, 01/04/2012, "Uit die jare 40"

Sunday Times, Millennium Souvenir, 02/01/2000, "Courage and corsets"

Sunday Times, Millennium Souvenir, 02/01/2000, "Speed rules, Y2OK?"

Sunday Times, Millennium Souvenir, 02/01/2000, "Verbatim"

The Argus, Supplement, 26/02/1982, "Ever since Eve . . . those famous fashions"

Time, 16/04/1984, "The Wizard Inside The Machines"

Volkshandel, 05/1983, "Sanlam – Getroue vriend en steunpilaar van die AHI"

4. Verhandelings en proefskrifte

Adams R, "Die ver-Suid-Afrikanisering van die Suid-Afrikaanse ekonomie: 'n Studie van SANLAM (1918-1980)" (MA-verhandeling, Universiteit Stellenbosch, 2011)

Alberts RSE, "The Effect of Organisational Restructuring at Xstrata Coal South Africa and its impact on the business Culture at the Tweefontein Division" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2008)

Anderson PG, "An investigation into the effect of race and politics on the development of South African sport (1970-1979)" (PhD thesis, University Stellenbosch, 1979)

Bester A, "Onlangse verbeterings in die regsposisie van die getroude vrou in Suid-Afrika – Enkele verwysings na die erf- en familiereg" (MA-verhandeling, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, 1993)

Blanché T, "'n Diagnostiese ondersoek na die funksionering van die Sanlam Lewens Kliëntekontaksentrum" (MBA-verhandeling, Nagraadse Bestuurskool, Universiteit Stellenbosch, 2001)

Botha G, "Waarom word Inligtingstegnologieprojekte feitlik altyd laat voltooi, met spesifieke verwysing na Sanlam Persoonlike Finansies" (MBA-verhandeling, Nagraadse Bestuurskool, Universiteit Stellenbosch, 1999)

Cilliers I, "Lynbestuur en interne kommunikasie, met spesifieke verwysing na interne kommunikasie in Sanlam" (MA-verhandeling, Universiteit Stellenbosch, 1997)

Classen GJ, "An investigation into the application of the dimensions of Matrix management in Sanlam Personal Finance (Pty) Ltd" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2000)

Coetzee J, "Leadership behaviours for the strategic repositioning of Sanlam" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2008)

Du Pisani A, "Immigrasie as beleidsvraagstuk met besondere verwysing na die rol van die dominante politieke kultuur en ekonomiese oorwegings as beleidsdeterminante (1948-1972)" (MA-verhandeling, Universiteit Stellenbosch, 1975)

Du Plessis A, "'n Verkennende ondersoek na die belangrikheid van organisasiekultuur in 'n projekbestuursomgewing" (MBA-verhandeling, Nagraadse Bestuurskool, Universiteit van Stellenbosch, 2003)

Du Toit M, "Women, Welfare and the Nurturing of Afrikaner Nationalism. A Social History of the Afrikaanse Christelike Vroue Vereniging c. 1870-1939" (PhD thesis, University of Cape Town, 1996)

Ehlers A, "Die geskiedenis van die trustmaatskappye en eksekuteurskamers van Boland Bank Beperk tot 1971" (PhD-proefskrif, Universiteit Stellenbosch, 2002)

Esterhuysen ME, "Die rol wat goeie kommunikasie in die sukses van 'n maatskappy speel – met spesifieke verwysing na Sanlam" (MPhil-werkstuk, Universiteit Stellenbosch, 2001)

Fredericks A, "Cloud computing: Strategic recommendations for Sanlam Personal Finance" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2009)

Halleen S, "From Life Insurance to Financial Services: A Historical Analysis of Sanlam's Client Base, 1918-2004" (PhD thesis, University Stellenbosch, 2013)

Hugo A, "Black Economic Empowerment in South Africa: a Perspective from Jürgen Habermas's Theory of Law and Democracy" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2007)

Kitshoff H, "Andersdenkende verset: Afrikaner kulturele standpunt teen apartheid en Afrikaner kontak met die ANC in die 1980's" (MA-verhandeling, Universiteit Stellenbosch, 2003)

Koen WPG, "Sanlam se eerste vyf jaar 1918 – 1923, Sy stigters, stigting, strewe en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner" (Honneurs-werkstuk, Universiteit van Suid-Afrika, 1984)

Koen WPG, "Sanlam tussen twee wêreldoorloë: Sy stigting, groei en stryd om 'n ekonomiese staanplek vir die Afrikaner 1918 – 1939" (PhD-proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika, 1986)

Liebenberg BJ, *Die Vrystelling van die Slawe in die Kaapkolonie en die Implikasies daarvan* (MA-verhandeling, Universiteit van die Vrystaat, 1959)

Lotz JW, "'n Sosiologiese ondersoek na die houding van stedelike blanke Suid-Afrikaners teenoor die Suid-Afrikaanse immigrasiebeleid" (DPhil-proefskrif, Universiteit van Pretoria, 1971)

Maritz L, "Afrikanervroue se politieke betrokkenheid in historiese perspektief met spesiale verwysing na die Women's National Coalition van 1991 tot 1994" (PhD-proefskrif, Universiteit Stellenbosch, 2004)

Matuszek HM, "An evaluation of the utilisation review process implemented within the Quality Reference Centre at Sanlam Health on 1 August 1996" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 1998)

McLeod A, "The contribution of leadership behaviour in creating a safety conscious organisational culture; a case study of Anglo American mining operations" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2008)

Mputa C, "Evaluating the implementation of Employment Equity in a Pharmaceutical Company: A Case Study" (MA dissertation, University Stellenbosch, n.d.)

Olivier JL, "'n Sosiologiese studie van die verband tussen sport en sosiale verandering in Suid-Afrika" (MA-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika, 1984)

Osborne V, "Is the Organisational Culture of Cape of Good Hope Bank Limited's Treasury and Investments Division ready for Project Management Methodology?" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2001)

Passemiers L, "A history of De Beukelaer's Fabrieken, with specific reference to its corporate social responsibility (1885-1929)" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2011)

Phillips N, "The funding of black economic empowerment in South Africa" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2004)

Pretorius KJ, "Die invloed van een seisoen van sportkontak op die rassevooroordeel van blanke sportlui" (MA-verhandeling, Universiteit Stellenbosch, 1978)

Ramathe M, "The use of innovative financing structures in facilitating BEE transactions in South Africa" (MA research report, University Stellenbosch, 2004)

Reed S, "The challenge of transformation: An analysis of the ethical and strategic need for transformation with special reference to the Employment Equity Act" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2003)

Smit JPJ, "Die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse sportbeleid en sy politieke implikasies, 1948-1979" (MA-verhandeling, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, 1987)

Steyn M, "Swart ekonomiese bemagtiging: 'n Suid-Afrikaanse arbeidsregtelike perspektief" (ML-verhandeling, Noordwes-Universiteit, 2004)

Taute D, "Informing Responsible Investment Practices through Environmental, Social and Governance Analysis: A Perspective from South African Broad-Based Black Economic Empowerment and Transformation Disclosure" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2016)

Theletsane K, "Developing a conceptual model for transformation at the South African Military Academy: the Ubuntu approach" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2007)

Thorburn RH, "Towards the New Company: Proactive Corporate Ethics in a Globalised Business Environment" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2004)

Van der Merwe CF, "Die beroepswerksame getroude vrou met gesinsverantwoordelikheid. 'n Sosiologiese ondersoek in Pretoria" (PhD-proefskrif, Universiteit van Pretoria, 1973)

Van der Merwe J, "The discursive construction of the concepts 'organisational communication' and 'organisational culture' in a merged South African company" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2014)

Van der Schyf MJ, "Service Marketing in Managed Health Care; a Case study of Sanlam Health" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 1998)

Van der Walt JC, "The strategy and approach with the use of open-source software in Sanlam Personal Finance (SPF)" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2006)

Van Wyk CJ, "Enkele aspekte van blanke vroue-arbeid in Johannesburg: 'n sosiologiese ondersoek (MA-verhandeling, Universiteit van Pretoria, 1968)

Verhoef G, "Die Geskiedenis van Nedbank 1945 – 1973" (PhD-proefskrif, Randse Afrikaanse Universiteit, 1986)

Vos AM, "Die implementering van 'n Beleggingbestuurstelsel in Sanlam se beleggingsektor: die implikasies vir personeelbestuur" (MBA-verhandeling, Nagraadse Bestuurskool, Universiteit Stellenbosch, 1989)

Warwick R, "White South Africa and Defence 1960-1968: Militarization, Threat Perceptions and Counter Strategies" (DPhil thesis, University of Cape Town, 2009)

Wessels DM, "Die beroepswerksaamheid van die getroude vrou en moeder" (DPhil-proefskrif, Universiteit van Pretoria, 1960)

Whytock I, "South Africa's Home Policy and its Foreign Relations: A Study of Transitions Since 1990" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2015)

Willson M, "Government, Globalisation and Business, The Case of South Africa" (MA dissertation, University Stellenbosch, 2003)

Zamiza SG, "The development of a high achievement culture at Continental Tyre SA (Pty) Ltd" (MBA dissertation, University Stellenbosch Business School, 2004)

5. Navorsingsverslae

Botha DP, "Die Kleurlinge en ons Kleurlingbeleid" (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys: Instituut vir die Bevordering van Calvinisme, 1977)

De Smidt HE, "An historical sketch of actuaries in South Africa, 1883 – 1948" (Actuarial Society of South Africa, 1965)

Digby C, "A focus on the extent of organised sporting activities amongst the 'coloured' people in the Cape Peninsula" (University of Cape Town: Urban Problems Research Unit, 1977)

Du Toit D, "Die professionele oriëntasie en gesinslewe van die werkende getroude vrou" (Publikasiereeks HG/MF5, Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, Pretoria, 1993)

Edelstein ML, "What Do The Coloureds Think?" (Johannesburg: Labour and Community Consultants, 1974)

Horrell M, "The Rights of African Women – Some Suggested Reforms" (SA Institute for Race Relations, Johannesburg, 1968)

Morris R, "Voorbereiding van navorsingsvoorstelle – SWO-riglyne" (Sentrum vir Wetenskapontwikkeling, g.d.)

Pillemer B, L Torr & F Zikalala, "ABC of Women's Rights in South Africa – make the LAW work for you" (Centre for Socio-legal Studies)

Scholtz GJL & JL Olivier, "Houdings jeens nie-rassige sport en ontspanning: 1983" (Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, 1985)

Van Heerden HJO, "Investigation into the consequences of sexual realignment and related matters" (SA Law Commission, 1995)

Van der Walt S, "Faktore wat die beroepsdeelname van getroude vroue beïnvloed" (Verslag MM-22, Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, Pretoria, 1987)

"Attitudes of the white population in South Africa towards immigrants in general and the main immigrant groups in particular" (Report S-46, Human Sciences Research Council)

"The ANC Women's League: Contributing to a democratic, non-racist and non-sexist South Africa", (Released by the African National Congress Women's League, n.d.)

"Women & Lawmaking – A study of Civil Society Participation" (Public Education Office, Parliament of South Africa, 2002)

6. Mondelinge bronne

20/11/2013: Geskrewe relaas ontvang van Arrie Serfontein.

24/02/2014: Onderhoud met Attie Fick te Huis De Kuilen, Kuilsrivier.

17/03/2015: Inligting ontvang van Nico Burger.

13/10/2015, 28/10/2015, 09/11/2015: Onderhoude met Lenie du Toit, Herbertstraat 51, Bellville oor NG gemeente Bellville-Strandweg.

7. Periodieke publikasies

Die Sanlam-Fakkel (1932 – 1966)

Vir U Inligting (1963 – 1970)

Die Fakkel (1967 – Junie 1990)

Fakkel (Julie 1990 – Julie 1991)

Sanlammer (Augustus 1991 – November 1995)

Bloudruk/Blue Print (Februarie 1996 – Desember 2000)

Sandaba (Augustus 1998 – 2008)

8. Argivale bronne (Sanlam Argief)

Sanlam Direksienotules (1918 - 1948, 1950 - 1967, 1970 - 1981, 1994 – 2008)

Sanlam Dagbestuursnotules (1918 - 1948, 1950 – 1967)

Nuusuitreikings (1994 – 2008)

Jaarverslae (1919 – 2009)

Finansiële jaarverslae (1919 – 2009)

Regulasieboek N.P. 8137–A419/7/47/1m

Personeelboek 43890

Plakkaatversameling

Foto's - Lenie du Toit, Fotoversameling, Sanlam Argief, Strandweg 1, Bellville 7530

Santam Notuleboek no. 1

SA, 3/6/6/4, Personeeljaarverslae:

1987-1998

SA, 4/10, Personeeladministrasie:

Brief aan Tinie Louw (02/01/1934)

"Aanstellingsvoorwaardes, verlof om in die huwelik te tree, reglemente" & "Bespreking met hoofde van departemente" (03/02/1937)

"Aanstellingsvoorwaardes, verlof om in die huwelik te tree, reglemente" & brief "Kennisgewing in verband met assuransie-eksamens" (11/01/1940)

"Aanstellingsvoorwaardes, verlof om in die huwelik te tree, reglemente" & "Kennisgewing aan die staf" (20/04/1943)

Brief Basson – hoofbestuurder (12/07/1950)

Brief AD Wassenaar - Du Toit (25/05/1953)

Brief Sanlam Argivaris - Maggie Louw (09/04/1985)

"Memorandum aan die Raad"

"Kantoorrekords"

SA, 4/11/6, Werwing in buiteland:

"Voorlopige breë program vir personeelwerwing in Nederland"

SA, 4/15/1, Sportklub/Sentrale Sportkomitee:

"Sanlam Sport en Ontspanningsklubs 1944 – 1971", "Voorgestelde reglement van die Sanlam Sportklub"

"Memorandum aan die raad insake sportgeriewe vir ons staf in Bellville" (27/10/1952)

"Koördinasie van Personeelfunksie en Buitebedrywighe" (09/05/1958)

Notuleboek 1958-1962, "Verslag van die Sentrale Komitee oor die bedrywighe van die Sanlam-Sportklub oor die afgelope vyf jaar – eindigende 30/9/1958"

"Reglement van die Sanlam-sportklub goedgekeur deur Sanlam-personeel 11 Desember 1958 goedgekeur deur Sanlam Direksie 4 Februarie 1959"

Notuleboek 1979-1984, Notules 25/03/1980, 30/04/1980, 05/05/1980, 24/06/1980, 02/10/1980, 18/05/1981, 10/03/1983

Notuleboek 1979-1984, brief CH Allen, bestuurder, Kantoordienste - Sentrale Komitee, Sanlam Sportklub & 1980 – Voorsittersverslag van Sanlam Sportklub

Notuleboek 1985-1989, Notules 11/02/1986, 03/04/1986, 17/04/1986, 05/12/1986, 22/01/1987, 26/04/1988, 26/08/1988

"De Wit-vyfjaarverslag"

SA, 4/20/1, Geskiedkundige instruksies:

"Instruksie nr. 6 insake korrespondensie" (21/02/1961)

"Kennisgewing aan die staf" (279)

SA, 5, Bestuur:

Notule van Hoofklikevergadering (05/11/56)

Bestuur: Diverse stukke, Hoofklierkvergaderings

SA, 5/1/1, Eerste Santam-prospektus:

"Akte van Oprigting en Statute van die Suid Afrikaanse Nasionale Trust en Assuransie Maatskappij, Beperk"

"Statute van Oprigting"

SA, 5/1/4, Sanlamwet:

"Instruksie insake besparing van skryfbehoeftes"

SA, 5/2/1, Jaarverslae en –vergaderings:

09/12/1919, 23/12/1919, 21/12/1921, 10/12/1924, 11/12/1929, 07/12/1938

1960 – 42, "Jaarvergadering van Sanlam"

1945-1954, "1950 - Jaarvergadering van Sanlam", 5 & "Sanlam se 32^e jaar", 8-9

"Sanlam in 1951", 12 & "Sanlam Boekjaar 1953", 10-13

28/01/1953

SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1918-1989 (1-70):

"Sanlam se Groot Vooruitgang" - 21/12/1921; "die Staf en die Agente" - 08/12/1922; Direksieverslag - 28/12/1923; 10/12/1924; 09/12/1925; 12/12/1928, 16/03/1983

"24ste Jaarvergadering van Sanlam" & "24th Annual Meeting of Sanlam"

"Grootste vordering in geskiedenis van Sanlam"

SA, 5/2/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes 1989- (71-):

Direksievergadering, 15/06/1994, "Verslag oor die vordering met menslike hulpbronne strategieë"

SA, 5/2/4, Direksie:

"Politieke omgewing", 26/01/1994

"Ekonomiese Oorsig", 15/06/1994

"Maandelikse oorsig", 17/08/1994

"Sanlam se premie-inkomste", 21/09/1994

“Ondersoek oor die beëindiging van poliskontrakte by Sanlam”, 08/1994

“Vordering met 1994 prioriteite: besturende direkteur”, 15/02/1995

“Direksieriglyne en King-verslag – verskille”, 16/03/1995

“Die Lewensversekeringsbedryf in Suid-Afrika”, 19/04/1995

“Sanlam se korporatiewe betrokkenheid”, 16/08/1995

“Verslag oor Menslike Hulpbronne”, 18/10/1995

“Sponsorship: Adult Matric, a project in collaboration with Africa Growth Network (AGN)”,
13/12/1995

“Maatskappybeplanning: 1996”, 09/01/1996

“Huidige projekstatus: Sanlam Health”, 28/08/1996

“Sektorale verslag: Korporatiewe Kommunikasie”, 11/12/1996

“Vertaling van Sanlam se naam”, 26/02/1997

“Maatskappybeplanning”, 26/02/1997

SA, 5/2/4/2, Geskiedkundige memo's en briewe:

Brief algemene bestuurder - sekretaris (13/03/1923)

Brief algemene bestuurder - sekretaris (08/08/1923)

African Insurance Record, 01/11/1932

“Memorandum aan die Raad insake Nie-blanke Besigheid”

SA, 5/2/4/2, Personeel:

1920 – 1926, dokument waarnemende sekretaris - besturende direkteur: “revisie in verband met die personeel van die Suid Afrikaanse Nasionale Lewens Assuransie Kantoor” (22/10/1920)

SA, 5/3/1, Maandelikse oorsig:

1954

SA, 5/3/9, Hoofbestuurvergaderings:

"Notule van hoofbestuursvergadering gehou te Seepunt 23-25 Mei 1978"

SA, 5/3/15/2, Abie du Plessis & navorsing:

"Dantu, Die verlore man van Sanlam / Sanlam se geïgnoreerde geskiedenis / Sanlam se eerste Bruin bestuurder"

SA, 5/3/15/3, Opleiding swart- en bruinmense in Sanlam:

"Memorandum aan die raad vir 15 Augustus 1973 – Gebruik en vergoeding van nie-blanke arbeid deur Sanlam"

"Minutes of the board of directors of the 18th October: Annexure to item 1, Policy and goals, p.6: employment of people of colour"

"Minutes of the 16th July: The memorandum on strategy for personnel and office services was approved. It stated interalia (p 3):"

"Nie-blanke personeel" (12/11/1980)

"Nie-blanke personeel: Eetgeriewe" (09/06/1981)

SA, 5/5/2, Voorsittersredes/Sekondantsredes, 1990 – (71 -):

19/02/1992

SA, 6/1/1/1, Manuskripte WJB:

Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Akte van Oprigting en Statute

Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 1, 3

Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 12, "1925-1928", 4

Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 14, "Versnelde groei (die jare 1934-36)", 7

Deel 1, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 20, "Die na-oorlogse jare", 6

Deel 2, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 21, "Uitbreiding versnel", 3

Deel 2, Sanlam-geskiedenis, Hoofstuk 25, "Die Trek-jare 1953/4", 1

Deel 4, Sanlam-geskiedenis, MS Louw-biografie, 8

A, 6/1/1/2, Biografieë WJ Bezuidenhout:

Deel 20, A-D, "Delpport, J.A."

Deel 20, A-D, "FNH Bonthuys"

Deel 20, A-D, "Oom Fanie Cloete tree af"

Deel 20, A-D, brief WJ Bezuidenhout - FNH Bonthuys (06/02/1961)

Deel 20, A-D, brief SPM Cloete – WJ Bezuidenhout (24/02/1961)

Deel 20, A-D, brief FNH Bonthuys - WJ Bezuidenhout (03/02/1961)

Deel 21, E-L, 04/07/1962

Deel 23, T-Z, brief Van den Berg – WJ Bezuidenhout (08/08/1960)

SA, 6/1/1/8, Volksake:

Koevert gemerk "Reddingsdaadbond"

"Persone wat gewillig is om elke maand iets aan die Reddingsdaadbond te gee"

Brief Reddingsdaadfonds (Afdeling Kaapland) - Tinie Louw (04/02/1941)

Brief Reddingsdaadfonds (Afdeling Kaapland) - Tinie Louw (04/11/1941)

Brief Reddingsdaadfonds (Afdeling Kaapland) - Tinie Louw (04/11/1941)

Brief aktuaris – raad "Insake: Bydraes aan die Reddingsdaadbond" (09/04/1946).

Brief MG Swart, personeelbestuurder - WJ Bezuidenhout (24/07/1963)

SA, 6/1/16, Nico Bonthuys:

"Rapporte Hoofamptenare"

Brief sekretaris – hoofbestuurder, "Insake (1) Opleiding van Binnepersoneel (2) Werksaamhede op Takkantore" (20/06/1950)

Briewe AD Wassenaar, hoofbestuurder - FNH Bonthuys, sekretaris (22/02/1954 & 18/06/1954) & lyste (03/05/1954 & 01/06/1954)

SA, 6/5/1, Lewensbeskrywings:

Ba – Bo, "Bill van Sanlam – Inventaris van die argief van mnr. W.J. Bezuidenhout in die Sanlam-Argiefbewaarplek"

Ba – Bo, "Staflid C. Baker" (13/06/1935)

Br – Del, Cloete se aansoekbrief (06/11/1920) & Cloete se aansoekvorm (26/11/1920)

Br – Del: "Cloete SPM (Fanie)"

Br – Del, "Gabriel Gideon Cillié"

Br – Del, Korrespondensie JA Delpport

Br – Del, brief Cloete – WJ Bezuidenhout (24/02/1961)

Br – Del, brief JA Delpport - WJ Bezuidenhout (19/09/1962)

Br – Del, brief WJ Bezuidenhout – JA Delpport (19/10/1962)

Br – Del, brief JA Delpport, bestuurder - JA Vorster, produksiebestuurder, Administratief (11/06/1965)

Du Pr – F, brief Feenstra – algemene bestuurder (14/01/1920)

Du Pr – F, brief Feenstra - besturende direkteur (09/06/1920)

Du Pr – F, brief Feenstra – algemene bestuurder (14/01/1924)

Du Pr – F, brief JP Feenstra – besturende direkteur (13/12/1946)

Du Pr – F, "Een of ander oor die verlede" (06/01/1960)

D Pr – F, "J.P. Feenstra 4/7/62"

Du Pr – F, brief oor aanstelling van Wiehahn van algemene bestuurder aan Feenstra

D Pr – F, "Feenstra Biografiese besonderhede"

Du Pr – F, "Feenstra Jan P"

D Pr – F, brief WJ Bezuidenhout - MS Louw & "August Martin Heinrich Ehmke se herkoms is [...]"

L - CR Louw, "Charles Robert Louw: privaatversameling"

L – CR Louw, WCA-128: verslag van Dormehl en Louw: "Rapport van kommissie aangestel om ondersoek in te stel aangaande die kantoor staf in die algemeen" (03/10/1918)

L – CR Louw, WCA-144: Verslag aan Direksie (29/07/1918)

L – CR Louw, WCA-144: "Staff: Mr. G.W. Paterson: Actuary"

L – CR Louw, WCA-144: Verslag MacDowall – Dagbestuur (19/06/1919)

L – CR Louw, WCA-144: Brief Dantu – algemene bestuurder, “Establishment of European section” (26/08/1919)

L – CR Louw, WCA-144: Brief Dantu – Feenstra (09/09/1919)

L – CR Louw, WCA-144: Brief Dantu – algemene bestuurder en sekretaris, “Reorganisation of Branch Offices” (08/01/1920)

L – CR Louw, WCA-144: brief A van Riet - CR Louw (28/05/1935)

L – CR Louw, WCA-144: “Memorandum insake verskuiwing en beplanning van Hoofkantoorgeboue” (12/01/1950)

L – CR Louw, WCA-144: “Memorandum aan die raad insake die behuising van ons staf in Bellville” (26/06/1950)

L – CR Louw, WCA-144: Verslag P Scholtz, Aktuaris – Direksie: “Memorandum aan die raad i/s konsolidering van duurtetoeslag en salarisskale” (12/08/1960)

L – CR Louw, WCA-144: brief GH Hansmann - Tinie Louw (24/02/1966)

L – CR Louw, WCA-174: “skedule van staff aanstelling”

L – CR Louw, WCA-213: verslag MG Swart - Direksie (19/04/1960)

L – Eric Louw, brief Lamprecht – Sanlam (13/04/1923)

L – Eric Louw, brief Feenstra – Lamprecht (05/05/1937)

L – Eric Louw, brief Feenstra – Lamprecht (05/05/1937)

L – Eric Louw, brief Lamprecht – Feenstra (08/05/1937)

L – Eric Louw, brief Feenstra – Lamprecht (14/05/1937)

L – Eric Louw, memorandum 05/12/1962: “Pieter Joubert Lamprecht is op 23 November 1899 [...]”

Mac-Mas, brief Suid-Afrikaanse bestuurder van General Accident - MacDowall (21/09/1917)

Mac – Mas, brief Dormehl – MacDowall (23/08/1918)

Mac – Mas, brief Dormehl, C Louw – Dagbestuur, “Rapport van kommissie aangestel om ondersoek in te stel aangaande die kantoor staf in die algemeen” (03/10/1918)

Mac – Mas, brief MacDowall – Dagbestuur, “SA National Trust & Assurance Company, Ltd” (04/10/1918)

Mac-Mas, briewe MacDowall - Dagbestuur (04/10/1918, 18/05/1920 en 25/05/1920)

Mac – Mas, brief MacDowall - ds. PWA de Klerk, Albertinia (23/10/1919)

MS (Tinie) Louw Tobie Louw (1), "Louw, Dr. M.S. III"

MS (Tinie) Louw Tobie Louw (2), "Huldigingsrede deur dr. P.E. Biesenbach ter ere van dr. M.S. Louw"

MS (Tinie) Louw Tobie Louw (3), "Louw MS (Dr. Tinie)"

Neet – R, briewe van Emil Boeke (11/06/2012) en Wim Els (12/06/2012) aan argivaris, Sanlam

Neet – R, "The genealogy of James Paterson M.D., (b. 1789 in Strathaven, Lanarkshire, d. 1866 in Edinburgh), army surgeon"

Sa – Steyn, "Scott-Hayward, R.I.C."

Sa – Steyn, berig deur AP Cartwright, "1910 – The Union Hall of Fame", in *The Star*, 11/05/1960

Stieger – Van der W, brief "Realteration of contract" Van Dam –algemene bestuurder (26/12/1926)

Van A – Van R, "Van Haaften, Hendrikus Wilhelmus", "Acte van ooreenkomst"

Van A – Van R, brief AJ van Riet – Sanlam Argief (25/02/1985)

Van E – Van R, memorandum "Spesiale verlof G van Reenen" (16/02/1937)

"Applikasie vir Aanstelling op die Personeel" (01/06/1931)

Memorandum Feenstra: "Baker, Cedric" (29/08/1934)

Memorandum 05/12/1962: "Pieter Joubert Lamprecht is op 23 November 1899 [...]"

SA 7/1/1/1, Homes Trust Deel 1 & 2:

E Rosenthal, "African Homes Trust Syndicate"

Metpol/Metropolitan/Nail, Koerantknipsels

SA, P5, Inligtingstegnologie:

Sanlam-persverklaring 20/05/1975

A, S11, Sekerheid:

Memorandum adjunk-hoofbestuurder - Direksie (15/09/1976)

Memorandum hoofbestuurder en assistent-hoofbestuurder - Direksie (20/06/1979)

Memorandum hoofbestuurder en assistent-hoofbestuurder - Direksie (22/01/1986)

SA, 3685, Reddingsdaadfonds:

"Hulle was ook ons: 'n Nuwe reddingsdaadbond vir die Afrikaanse armes?"

SA, Indeks:

Redakteurs, Die Sanlam-Fakkel

9. Internetbronne

"Junk food", https://en.wikipedia.org/wiki/Junk_food (04/09/2015)

"World Obesity (formerly IASO)", <http://www.worldobesity.org/who-we-are/history/> (04/09/2015)

"History of HIV/AIDS – 1981: From GRID to AIDS", https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_HIV/AIDS-#1981:From_GRID_to_AIDS (05/09/2015)

"Goodbye, Pension. Goodbye, Health Insurance. Goodbye, Vacations", http://www.slate.com/articles/-/business/moneybox/2004/09/goodbye_pension_goodbye_health_insurance_goodbye_vacations.html (06/10/2015)

"Benefits of Technology in Business", <http://smallbusiness.chron.com/benefits-technology-business-336.html> (09/12/2015)

"Working time", http://en.wikipedia.org/wiki/Working_time (09/12/2015)

JP Craiger, "Technology, Organizations, and Work in the 20th Century", <http://www.siop.org/tip/backissues-/tipjan97/CRAIGER.aspx> (12/12/2015)

R.J. Rummel, "The Conflict Helix", 1976, Hoofstuk 9, <http://www.mega.nu/ampp/rummel/tch.chap9.htm> (06/01/2016)

S Armour, *USA Today*, "Generation Y: They've arrived at work with a new attitude", http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm (08/01/2016)

J Smith, Forbes/Leadership, "14 Bad Habits That Can Cost You Your Job", <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/10/17/14-bad-habits-that-can-cost-you-your-job/#2fa67bf8711e> (08/01/2016)

"How to Practice Office Etiquette", <http://www.wikihow.com/Practice-Office-Etiquette> (10/01/2016)

"A Brief History of Men's Fashion", <http://articlesofstyle.com/56239/a-brief-history-of-mens-style/#sthash.-Dd2IRXdS.-dpuf> (20/01/2016)

"The Top 5 Benefits for Corporate Wear Uniforms", <http://www.amrod.co.za/blog/the-top-5-benefits-for-corporate-wear-uniforms> (25/01/2016)

S Frost, "What Benefits Can Come to the Organization From Employees Wearing Uniforms?", <http://smallbusiness.chron.com/benefits-can-come-organization-employees-wearing-uniforms-30621.html> (25/01/2016)

"Fashion Revolution, A History of the Miniskirt", http://www.randomhistory.com/2009/05/25_miniskirt.-html (26/01/2016)

L. Hunt, "British Low Culture: From Safari Suits to Sexploitation", <http://www.alibris.com/British-Low-Culture-Professor-Leon-Hunt/book/8741951> (28/01/2016)

A-W Harzing, "British culture", <http://www.harzing.com/resources/living-and-working-abroad/british-culture> (28/01/2016)

"Safari jacket", https://en.wikipedia.org/wiki/Safari_jacket#History (28/01/2016)

"Pantsuit", <http://en.wikipedia.org/wiki/Pantsuit> (29/01/2016)

"Trousers for Women", http://www.fashionencyclopedia.com/fashion_costume_culture/Modern-World-1930-1945/Trousers-for-Women.html (29/01/2016)

"Women wearing pants", <http://www.historyandwomen.com/2012/04/-woman-and-pants.html> (29/01/2016)

"History of smoking", https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_smoking (12/12/2014)

"Truth in advertising - a history - the 1950's", <http://www.bing.com/search?q=smoking+advertisements+happy+families&pc=MAAR&src=IE-SearchBox&first=31&FORM=PORE> (12/12/2014)

"Key dates in the history of smoking laws as new legislation is introduced", <http://www.chroniclelive.co.uk/news/health/key-dates-history-smoking-laws-10164874> (12/12/2014)

"Smoking and the 70s", http://www.retrowow.co.uk/retro_britain/70s/smoking_70s.html (12/12/2014)

"Smoking ban", https://en.wikipedia.org/wiki/Smoking_ban#History (12/12/2014)

H Alford, "The public Kiss, Welcome or Not", <http://www.nytimes.com/2012/07/22/fashion/social-kissing-welcome-or-not.html> (27/02/2016)

M van Egmond, "On kissing in elevators and flirting in the office: A cross-cultural perspective on normative behavior", <http://www.in-mind.org/article/on-kissing-in-elevators-and-flirting-in-the-office-a-cross-cultural-perspective-on-normative> (27/02/2016).

"South Africa Women in the Military", [http://www.photius.com/countries/south-africa/national security/south africa national security- women in the militar~2503.html](http://www.photius.com/countries/south-africa/national%20security/south%20africa%20national%20security-women%20in%20the%20military~2503.html) (Bronne: The Library of Congress Country Studies, CIA World Factbook) (27/06/2016).

"Women in the workforce", https://en.wikipedia.org/wiki/-Women_in_the_workforce#20th_century (27/06/2016).

"Women's Roles in the 1950s", <http://1950s.weebly.com/womens-roles.html> (27/06/2016).

"1985 World Conference on Women", http://www.5wwc.org/conference_background/-1985_WCW.html (28/06/2016).

"Year of the Woman", https://en.wikipedia.org/wiki/Year_of_the_Woman (28/06/2016).

Giliomee H, "The rise and fall of Afrikaner women", <http://oulitnet.co.za/seminarroom/afwomen.asp> (02/08/2003)

"SA on track for Millennium goals", http://www.southafrica.info/about/social/mdg-050805.htm#.Vzi_TyN-PIU (28/06/2016).

"Feminism in 1968", <http://womenshistory.about.com/od/feminism/a/Feminism-in-1968.htm> (19/07/2016).

"Working time", https://en.wikipedia.org/wiki/Working_time#Recent_history (19/07/2016).

"Sexual objectification", http://rationalwiki.org/wiki/Sexual_objectification (19/07/2016).

"Sexual objectification", https://en.wikipedia.org/wiki/Sexual_objectification (19/07/2016).

RJ Samuelson, "The Troubled World Economy: Year in review 1988", <https://global.britannica.com/topic/-troubled-world-economy-178406> (02/12/2016)

"Timeline of Key Economic Events in 2003", <http://www.sonic.net/~schuelke/EconomicEvents2003> (02/12/2016)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Thunee> (12/12/2016).

L Bolin, "Sanlam to cut 230 jobs", 21/05/2003, <http://www.fin24.com/Companies/Sanlam-to-cut-230-jobs-20030521-pageNo=1> , 12/12/2016

K le Roux, "Meet Johan van Zyl, Saviour of Sanlam", <http://mattr.biz/articles/60/meet-johan-van-zyl-saviour-of-sanlam>, 11/06/2015

<http://www.iodsa.co.za/?kingIII> (12/03/2017)

F. Venter "Die beperkings van regstellende gelykheid", *Potchefstroomse Elektroniese Regstydskrif*, 1 (2004) - https://www.givengain.com/cause_data/images/2137/Gelykheid_in_Grondwet_Venter.pdf
