

HOOFSTUK 1

ORIËNTERING EN NAVORSINGSONTWERP

1.1 KONTEKSSTELLING

Die impak van regstellende aksie op interpersoonlike leierskap vorm die sentrale fokus van hierdie studie. Die studie vind beslag teen die agtergrond van die regeringsverandering van 1994. Op 27 April 1994 het die eerste demokratiese verkiesing in Suid-Afrika plaasgevind. Hieruit het volgens McDonald (1995: 30) gevolg dat sogenaamde “nie-blankes” nou mag woon, werk, beweeg en trou waar hulle en met wie hulle wil. In ‘n nuwe bedeling het die staat as werkgewer voor bepaalde probleme te staan gekom. Een so ‘n probleem was dat die staat as die grootste werkgewer in die land staatsdepartemente moes reorganiseer ten einde sogenaamde nie-verteenvoerdigende indiensnemingspatrone van die verlede reg te stel. Hierdie poging tot reorganisasie het onder andere regstellende aksie op die voorgrond laat tree.

Tien jaar later, in retrospeksie, word bepaalde verskynsels aangaande die invloede van regstellende aksie op interpersoonlike leierskap waargeneem. Enkele van hierdie invloede word deur Zelnick (in Nel, Gerber, Van Dyk, Haasbroek, Schultz, Sono, & Werner, 2001: 183) beskryf: diskriminasie word nie beskou as onregverdig indien dit deel vorm van die maatstawwe vir regstellende aksie wat in ooreenstemming met wetgewing is nie, of ‘n inherente voorwaarde van die werk is nie; die regstellende-aksielperspektief dat ras-diskriminerende praktyke teen wit en ander nie-bevoordeelde etniese groepe aanvaarbaar is; die bevoordeling van minder gekwalifiseerde persone teenoor beter gekwalifiseerde persone; die beskouing dat dit ‘n sistematiese aanval op die objektiewe keuringskriteria is; regstellende aksie word eerder gesien as ‘n ideologie as ‘n program wat teenproduktief is; dit legitimeer negatiewe stigmas en moedig rassehaat aan; regstellende aksie word gebruik

vir politieke doeleindes om begunstigdes in te sluit wat nie aan die historiese eis van voorheen benadeeldes voldoen nie. McWhither (in Nel et al., 2001: 182) beweer dat programme vir regstellende aksie aanleiding gegee het tot meer vroue en swartes in die werkplek ter wille van kwotas en ook tot wrywing tussen rasse weens verhoogde vergoedingspakkette vir geselekteerde rasse in organisasies.

Persoonlike ervaring ten opsigte van regstellende aksie ondersteun al bovermelde invloede van regstellende aksie op interpersoonlike en rasseverhoudings. In die lig van bogenoemde is die fokus van hierdie studie om die impak van regstellende aksie op interpersoonlike verhoudings te ondersoek.

1.2 PROBLEEM- EN DOELSTELLING

'n Jaar na Nelson Mandela se vrylating uit die gevangenis skryf hy : “To millions, affirmative action is a beacon of positive expectation. To others it is an alarming spectre which is viewed as a threat to their personal security and a menace to the integrity of public life” (Mayibuye, 1995: 28). Dit is juis op hierdie stelling van Mandela waarop die tema van hierdie essay gebaseer word. Hoewel regstellende aksie vir miljoene Suid-Afrikaners 'n baken van hoop is, is dit ongelukkig ook die bron van potensiële onrus onder die minderheidsgroepe deurdat persoonlike sekuriteit en die integriteit van onder andere interpersoonlike verhoudings tussen rasse deur regstellende aksie bedreig word.

Alhoewel regstellende aksie een strategie is om sosiale, politieke en ekonomiese ongelykhede reg te stel, sou hierdie ongelykhede nie spontaan verdwyn nie. Die diskriminasiefaktor inherent aan regstellende aksie word deur die volgende tipe argumentasie geregverdig:

Affirmative action then is affirmative discrimination. All sides would agree on this. Supporters would, however, add that affirmative action is not unfair discrimination. Affirmative action has always been a method by which those who lack skills, or who are uncompetitive, for certain positions, but are politically powerful, receive government support to obtain their positions (in Nel et al., 2001: 177-178).

In teenstelling met die voorafgaande stelling ter regverdiging en billikheid van regstellende aksie, verwys Covey (1989: 34) na die universele beginsel van regverdigheid waaruit die hele konsep van billikheid en geregtigheid ontwikkel is. So ook kan verwys word na integriteit en eerlikheid wat die grondslag vir vertroue skep en essensieel is vir samewerking en langtermynpersoonlike en interpersoonlike groei. Die fundamentele universele beginsels (Covey, 1989: 34) sluit in regverdigheid, integriteit, eerlikheid, menswaardigheid, diens, kwaliteit, uitnemendheid, potensiaal, groei, geduld en aanmoediging. In die lig hiervan wil dit voorkom asof die huidige regering deur hul program vir regstellende aksie hierdie universele beginsels uitdaag wat moontlik tot wantroue en verhoudingsbreuk kan lei.

Ter ondersteuning hiervan is daar die persoonlike en professionele leierskapsperspektief, wat drie vlakke van leierskap voorstel, naamlik:

1. Persoonlike leierskap - wat karakter, gefokus op integriteit en etiek, wat interpersoonlike leierskap ten grondslag lê, impliseer.
2. Interpersoonlike leierskap - wat outentieke omgee en die bou van kwalitatiewe verhoudings impliseer.
3. Professionele leierskap - waar bevoegdheid en toewyding die kern is.

Gebalanseerde ontwikkeling van al drie vlakke van leierskap lei tot vergroting van die leier se sirkel van invloed.

In die lig van bogenoemde algemene probleemstelling is die oorkoepelende doel van hierdie studie om die potensiële impak van regstellende aksie op aspekte van interpersoonlike verhoudings aan die hand van 'n persoonlike en professionele leierskapspektief te evalueer.

Om die oorkoepelende doelstelling te verwesenlik, word die volgende spesifieke doelwitte vir die navorsingsessay gestel:

- § om kenmerke van interpersoonlike verhoudings aan die hand van 'n persoonlike en professionele leierskapspektief te identifiseer en te beskryf;
- § om kenmerke van diskriminasie te identifiseer en te beskryf;
- § om kenmerke van regstellende aksie te identifiseer en te beskryf;
- § om vanuit 'n persoonlike en professionele leierskapspektief die moontlike implikasies van regstellende aksie vir aspekte van interpersoonlike verhoudings te ondersoek.

1.3 MOTIVERING

Van die vroegste tye, sedert die menslike bestaan, probeer een kultuur die oorhand oor 'n ander kry. Oorlog is die algemeenste vorm van magsvertoon, hoewel meer “beskaafde” vorme van magsvertoon en verkryging van beheer, soos sanksies en regstellende aksie, manifesteer. Hoewel regstellende aksie meer “beskaafd” voorkom, kan die geestelike letsels wat op die lang termyn hieruit voortspruit, moontlik dieselfde impak as oorlog op veral huidige benadeelde groepe in Suid-Afrika veroorsaak. Dit is 'n uitdaging om effektiewe weerbaarheid teen die subtiele effekte van regstellende aksie te bewerkstellig en daarom is dit noodsaaklik om eerstens vas te stel wat die agenda agter en die impak van regstellende aksie op verhoudings is.

Rassistiese terme, wat wrywing aanwakker, soos “WAM - White Afrikaner Male”, is reeds gemunt en dui op die blatante diskriminasie en etikettering

van individue binne die sosiale, ekonomiese en politieke gemeenskap. Weersprekende begrippe en beleidsformulerings soos gelyke regte en demokrasie versus regstellende aksie en diskriminasie, dui op die gebrek aan karakter, integriteit en etiese kongruensie van die huidige regeringsbeleid. Maykuth (1997: 1-2) bevestig die gebrek aan etiese kongruensie. Die konstitusionele hof het beslis dat die huidige regering die program vir regstellende aksie misbruik in die lig van die handves van menseregte wat rassediskriminasie verbied. Die moontlikheid bestaan dat die huidige stand van arbeidswetgewing en aggressiewe toepassing van regstellende aksie eerder in die toekoms ongunstiger sal word vir huidige benadeelde groepe.

Met dié wete is dit wenslik dat vanuit 'n persoonlike en professionele leierskapspektief daadwerklik gepoog word om 'n konstruktiewe bydrae te lewer om die negatiewe implikasies van regstellende aksie vir interpersoonlike verhoudings die hoof te bied. Die studie het ten doel om huidige benadeeldes in veral die werkplek, waar regstellende aksie hoofsaaklik manifesteer, psigies te ondersteun, ten einde 'n volgehoue positiewe toekomsverwagting te koester.

1.4 NAVORSINGSMETODOLOGIE

1.4.1 Navorsingstrategie

Om die doel van hierdie studie te verweselik, word onderneem om 'n hermeneutiese en beskrywende navorsingstrategie aan te wend.

1.4.1.1 Hermeneutiese navorsingstrategie

'n Hermeneutiese navorsingstrategie verwys na die interpretering van sosiale gebeure om die standpunte, omstandighede en emosies van ander meelewend te verstaan en te vertolk (Babbie, 1995: 334, 336). Daar word dus gepoog om 'n goeie begrip van regstellende aksie en die implikasies daarvan vir interpersoonlike verhoudings te bewerkstellig.

1.4.1.2 Beskrywende navorsingstrategie

'n Beskrywende navorsingstrategie verwys na 'n sistematiese, feitelike en akkurate beskrywing om die eienskappe van 'n populasie of belangstellingsveld te beskryf (Smith, 1993: 35). Sodoende kan insig en kennis van regstellende aksie en die implikasies daarvan vir interpersoonlike verhoudings beskryf word.

1.4.2 Navorsingsmetodes

Die volgende navorsingsmetodes word in die studie aangewend:

1.4.2.1 Konsepanalise

Volgens Smith (1993: 42-44) is 'n konsep 'n idee, 'n mentale voorstelling of 'n beskouing van 'n saak. Konsepanalise word as metode aangewend wanneer die betekenis van 'n konsep uitklaring of verheldering vereis, wanneer beskouings van verskillende deskundiges of gewone mense oor 'n konsep verkry wil word, of wanneer 'n konsep in verskillende gebruikskontekste uitgeklaar wil word. Die doel van die konsepanalise is om groter duidelikheid te verkry oor die verskillende betekenis, kenmerke en konnotasies van 'n konsep. Konsepanalise sal in hierdie studie aangewend word om die sentrale konsepte, naamlik regstellende aksie en persoonlike en professionele leierskap te verhelder.

1.4.2.2 Literatuurstudie

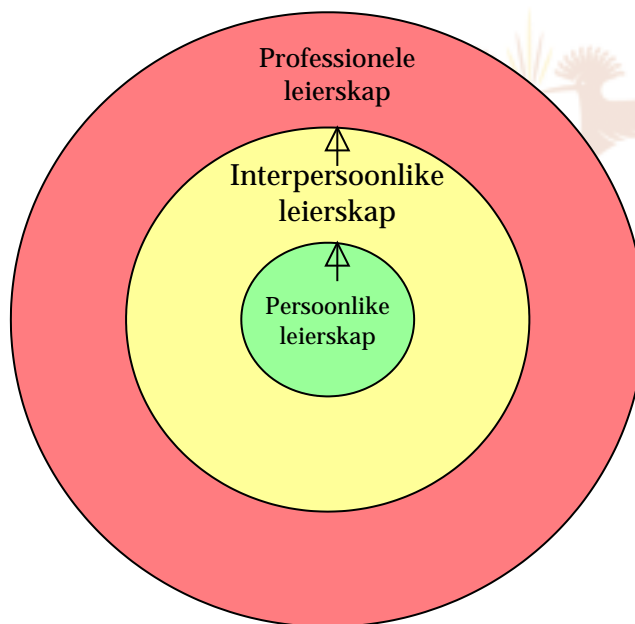
'n Indringende, noukeurige en sistematiese bestudering van en korrek geordende aantekeninge oor bestaande literatuur is noodsaaklik ten einde die spesifieke navorsing te onderneem (Smith, 1993: 47). Brink (1996: 76) ondersteun Smith dat 'n literatuurstudie die vind, lees, verstaan en vorming van bevindinge deur beskikbare literatuur aangaande 'n onderwerp is.

In hierdie studie word daarna gestreef om op noukeurige en sistematiese wyse 'n literatuurstudie oor die algemene implikasies en die meer spesifieke implikasies vir interpersoonlike verhoudings van die regstellende aksie verskynsel onderliggend daaraan te onderneem. Verder is die studie ook 'n ondersoek van bestaande teorieë en beskouinge aan die hand van 'n Persoonlike en Professionele Leierskapspektief.

1.5 PARADIGMATIESE UITGANGSPUNTE

Persoonlike en professionele leierskapsparadigma

In die studie word 'n kennisgaping tussen die beleving van regstellende aksie en interpersoonlike leierskap met die fokus op aspekte van interpersoonlike verhoudings in die Suid-Afrikaanse konteks bespreek. Dit word vanuit 'n PPL-perspektief onderneem.



Figuur 1 - Binne-na-buitemaderingsmodel

Cashman (2000: 18-20) wys ten opsigte van leierskap daarop dat dit nie moontlik is om die leier van die persoon te skei nie. Leierskap word normaalweg slegs as 'n eksterne, waarneembare verskynsel gesien en daarom is mense gekondisioneer om op die eksterne manifestasie van leierskap te

fokus. Verder beweer Cashman (2000:19) dat leierskap nie bloot 'n aktiwiteit is nie, maar 'n proses wat uitdrukking gee aan wie ons werklik is.

In teenstelling met die tradisioneel meganistiese benadering aangaande leierskapspektiewe wat 'n buite-na-binne-benadering propageer (Cashman, 2000: 110), volg die PPL-perspektief 'n binne-na-buite-benadering wat deur Cashman (2000: 110) in figuur 1 uitgebeeld word.

Volgens dié benadering beskou die individu sigself as die bron van kreatiwiteit en dinamika. Persoonlike krag en invloed ondersteun sinergie, wat aanleiding gee tot waardetoevoeging vir ander en die omgewing. Die binne-na-buite-model skep 'n sinvolle kultuur waarin persone konstant die volgende dink: "Hoe kan ek 'n groter bydrae lewer? Hoe kan ek my gawes aanwend om 'n verskil vir ander te maak?"

Volgens Cashmann (2000: 19) en Covey (1994: 43) leer 'n mens om stelselmatig sy eie groei te bemeester wat aanleiding gee tot die bemeestering van die binne-na-buite-beginsel. Leierskap is die outentieke uitdrukking van die self wat waarde toevoeg (Cashman, 2000: 20). Verder het Cashman (2000: 120) vyf raakpunte vir outentieke leierskap binne die interpersoonlike leierskapsdomein geïdentifiseer, naamlik:

- Ø Outentieke selfkennis – elke mens moet binne-in homself kyk om vir homself die betekenis van die lewe te leer.
- Ø Outentieke luister – (Covey, 1994: 235) verstaan eers 'n ander persoon voordat jy verstaan word.
- Ø Outentieke uitdrukking – die ware stem van 'n leier vanuit die karakter wat vertrou en sinergie bewerkstellig.
- Ø Outentieke dankbaarheid – leiers moet meer waardering openbaar en minder probeer doen.
- Ø Outentieke diens – leierskap behoort beoordeel te word volgens die diens wat gelewer word.

Vanuit die PPL-perspektief word die individuele keuses, houdings en vermoë om verhoudings aan te knoop as deurslaggewend beskou. Die individu is self verantwoordelik vir sy eie vermoë om ander positief te beïnvloed. In hoofstuk twee word 'n meer omvattende persoonlike en professionele leierskapsmodel voorgestel. Die model word in hoofstuk drie aangewend ten einde ondersteuning aan huidige benadeelde groepe ten opsigte van die implikasies van regstellende aksie vir interpersoonlike verhoudings in Suid-Afrika daar te stel.

1.6 VERLOOP VAN DIE STUDIE

In hoofstuk een is die problematiek rakende die implementering van die program vir regstellende aksie/ideologie onder die soeklig geplaas (par. 1.1). 'n Kort oorsig oor die implikasies van regstellende aksie en die moontlike impak op interpersoonlike verhoudings is geskets (par. 1.2 & 1.3). Die perspektief waaruit die studie benader word, is ook kortliks uiteengesit (par. 1.5).

In hoofstuk twee word 'n beskrywing gegee van die konsep persoonlike en professionele leierskap, sowel as 'n beskrywing van die konsepte diskriminasie en regstellende aksie en die kenmerke daarvan.

Hoofstuk drie word gewy aan die spesifieke implikasies van regstellende aksie vir interpersoonlike verhoudings. Die implikasies word aan die hand van 'n persoonlike en professionele leierskapsperspektief (PPL-perspektief) geëvalueer.

Hoofstuk vier bestaan uit 'n terugskouing op die studie as 'n geheel ten einde te bepaal of die navorsingsdoelstelling bereik is.

HOOFTUK 2

INTERPERSOONLIKE LEIERSKAP EN REGSTELLEDE AKSIE

2.1 PROBLEEMSTELLING

In hoofstuk een is 'n oriëntering tot en die navorsingsontwerp van hierdie studie uiteengesit. Die oogmerk met hoofstuk twee is om die Persoonlike en Professionele Leierskapspektief te beskryf en die aard van interpersoonlike verhoudings te aksentueer. Die oogmerk is verder om die verskynsel diskriminasie, wat deel van regstellende aksie vorm, en regstellende aksie as sodanig te analiseer en te beskryf. 'n Literatuurstudie word onderneem om die gestelde navorsingsdoelwitte te bereik.

Die verloop begin met 'n konsepanalise van persoonlike en professionele leierskap alvorens die begrippe diskriminasie en regstellende aksie ook deur konsepanalises toegelig word. Verwante begrippe ter verheldering van die konsep regstellende aksie sal aangebied word, waarna regstellende aksie vanuit 'n persoonlike en professionele leierskapspektief in hoofstuk drie bespreek sal word.

2.2 KONSEPANALISE EN PERSPEKTIEF: PERSOONLIKE EN PROFESSIONELE LEIERSKAP

In hoofstuk een (par. 1.4.2.1) is aangetoon dat 'n konsep beskryf kan word as 'n idee, 'n mentale voorstelling of 'n beskouing van 'n saak. Konsepanalise word as metode aangewend wanneer die betekenis van 'n konsep uitklaring of verheldering vereis, wanneer beskouings van verskillende deskundiges of gewone mense oor 'n konsep verkry wil word, of wanneer 'n konsep in verskillende gebruikskontekste uitgeklaar moet word (Smith, 1993: 44). Die doel met die konsepanalise is om groter duidelikheid te verkry oor die verskillende betekenis, kenmerke en konnotasies van 'n konsep. Konsepanalise sal in hierdie studie aangewend word om die volgende

konsepte, naamlik persoonlike en professionele leierskap, interpersoonlike leierskap, diskriminasie, asook regstellende aksie te verduidelik.

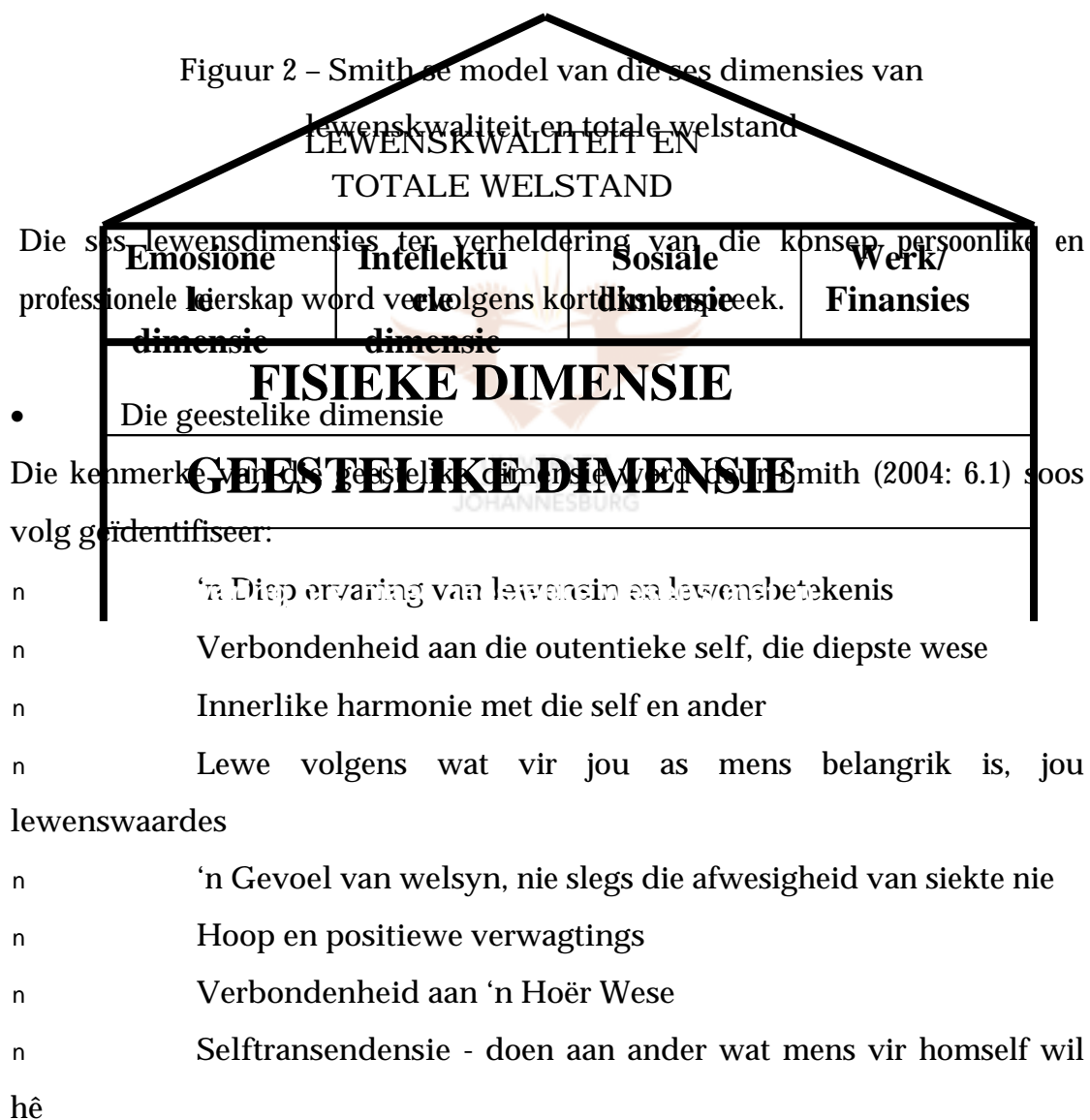
Persoonlike en Professionele Leierskap (PPL) bied 'n unieke perspektief op leierskap en kan as jong wetenskap beskryf word. Dit is die breinkind van prof. D.P.J. Smith en word aan die Randse Afrikaanse Universiteit (Universiteit van Johannesburg vanaf 2005) in die Departement Menslikehulpbronbestuur as nagraadse studierigting aangebied. Persoonlike en Professionele Leierskap behels 'n studie van die mens se bestaansprobleme en selfhandhawingstrategieë in persoonlike, interpersoonlike en professionele leierskapskonteks.

Volgens Smith (2004: 7) is Persoonlike en Professionele Leierskap 'n wetenskap wat 'n bydrae lewer ten opsigte van die volgende:

- Ø Outentieke selfuitdrukking wat waarde toevoeg tot die self en ander wat daardeur aanleiding tot nalatenskap gee.
- Ø Sinvolle menslike bestaan deur waardes en bewussyn van lewensbetekenis en die vind van balans deur die uitleef van die waardes en die vervulling van lewensbetekenis.
- Ø Progressiewe hoër vlakke van self- en potensiaalverwesenliking in samehang met:
 - geloofwaardige leierskap,
 - diensbare leierskap, en
 - bevoegde leierskap.

PPL word onderskei van ander perspektiewe, naamlik Sielkunde, Sosiologie, Onderwys en ander verwante studieveld. Die totale welstand van die mens dien as fokus vir PPL, teenoor die ander genoemde perspektiewe wat slegs op sekere komponente van die menslike bestaan fokus.

Die PPL-perspektief ondersteun die idee dat die grootste probleem te make het met die essensie van ons bestaan. Die wanbalans in ses lewensdimensies, naamlik die geestelike, fisiese, emosionele, intellektuele, sosiale en werks- of finansiële dimensie word oorgedra na verhoudings met ander mense (Smith, 2004: 8). Lewensbalans behels die vernuwing en balansering van die ses dimensies van die menslike natuur. Genoemde ses dimensies word in figuur 2 weergegee.



n 'n Gevoel van om bemagtig te wees en persoonlike beheer te
ervaar

n Om 'n beminde leier te wees

- Die fisieke dimensie

Eberst (1984: 99) noem die volgende komponente as aspekte of faktore waarna hierdie dimensie verwys, naamlik:

n Vlak van fiksheid

n Teenwoordigheid of afwesigheid van siekte

n Lewenstyl of risikogedrag

n Blootstelling aan beroeps- en omgewingsfaktore wat nie bevorderlik vir
gesondheid is nie

n Funktionele funksionering van die verskillende sisteme in die menslike
liggaam

n Bloedbiochemie

n Soepelheid

n Spiertonus en krag



- Die emosionele dimensie

Emosionele welstand verwys na die erkenning, aanvaarding en hantering van emosies (Robbins, Powers & Burgess, 1991: 11).

n Erkenning: behels die erkenning van eie gevoelens sowel as dié
van ander

n Aanvaarding: verstaan wat is normaal en gaan gepaard met die
vermoë om eie gevoelens op realistiese wyse te evalueer

n Hantering: die vermoë om op sosiaal aanvaarbare wyse uiting
aan

emosies en gevoelens te gee

Smith (2004: 9.11) beskou die hantering van veral negatiewe stres as die kern van die handhawing van lewensbalans in die emosionele dimensie.

- Die intellektuele dimensie

Volgens O'Donnel (1986: 5) hou intellektuele welstand verband met die opvoedingsvlak, loopbaanontwikkeling en die bereiking van sukses. Hales (1992: 6) beskou intellektuele welstand as die vermoë om alle nuwe inligting in verband met waardes, doelwitte en beginsels te bring ten einde te bepaal hoe elke situasie hanteer moet word. Verder verwys Hales (1992: 6) na die vermoë om te dink, te luister en nuwe inligting te evalueer en uit lewenservarings en die ontwikkeling van kritiese denkpatrone te leer.

- Die sosiale dimensie

Sosiale welstand word deur Greenberg (1985: 403) beskryf as die vermoë om met mense en die omgewing oor die weg te kom en bevredigende interpersoonlike verhoudinge te handhaaf. Goodstadt, Simpson en Loranger (1987: 59) bevestig deur hulle mening dat sosiale welstand die vermoë is om effektief by die omgewing in te skakel en aan te pas en met ander mense oor die weg te kom. Interpersoonlike verhoudinge en rolvervulling is aspekte wat 'n rol ten opsigte van bogenoemde speel.

- Die werks-/finansiële dimensie

Eberst (1984: 100) beskou dié dimensie as die ontwikkeling van die werknemer ten opsigte van aspekte soos:

- n Probleemoplossingsvaardighede
- n Finansiële beplanning
- n Uitbreiding van persoonlike en professionele horisonne
- n Persoonlike beroepsontwikkeling

Dié dimensie hou ook verband met werksbevrediging, erkenning vir bydraes en bereiking van persoonlike beroepsdoelwitte.

Volgens Covey (1989: 287) behoort die mens tyd in te ruim om sy “saag skerp te maak” ten einde beter, vinniger en met minder inspanning aan lewenseise te voldoen. Mense is so besig om te “saag” dat hulle nie tyd inruim om die saag skerp te maak nie. Hierdie aktiwiteit bewaar en verryk die grootste bate wat ‘n persoon het, naamlik hom- of haarself (Covey, 1989: 288).

Die vermoë van ‘n persoon om bovermelde ses dimensies in balans te hou, is ‘n proses wat konstante selfevaluering en nadenke vereis. CANI (Constant And Neverending Improvement) (Robbins, 2001: 97) beskryf die konsep as: “The essence of CANI is gradual, even minute, continuous improvement that over the long term sculpts a masterpiece of colossal proportions.”

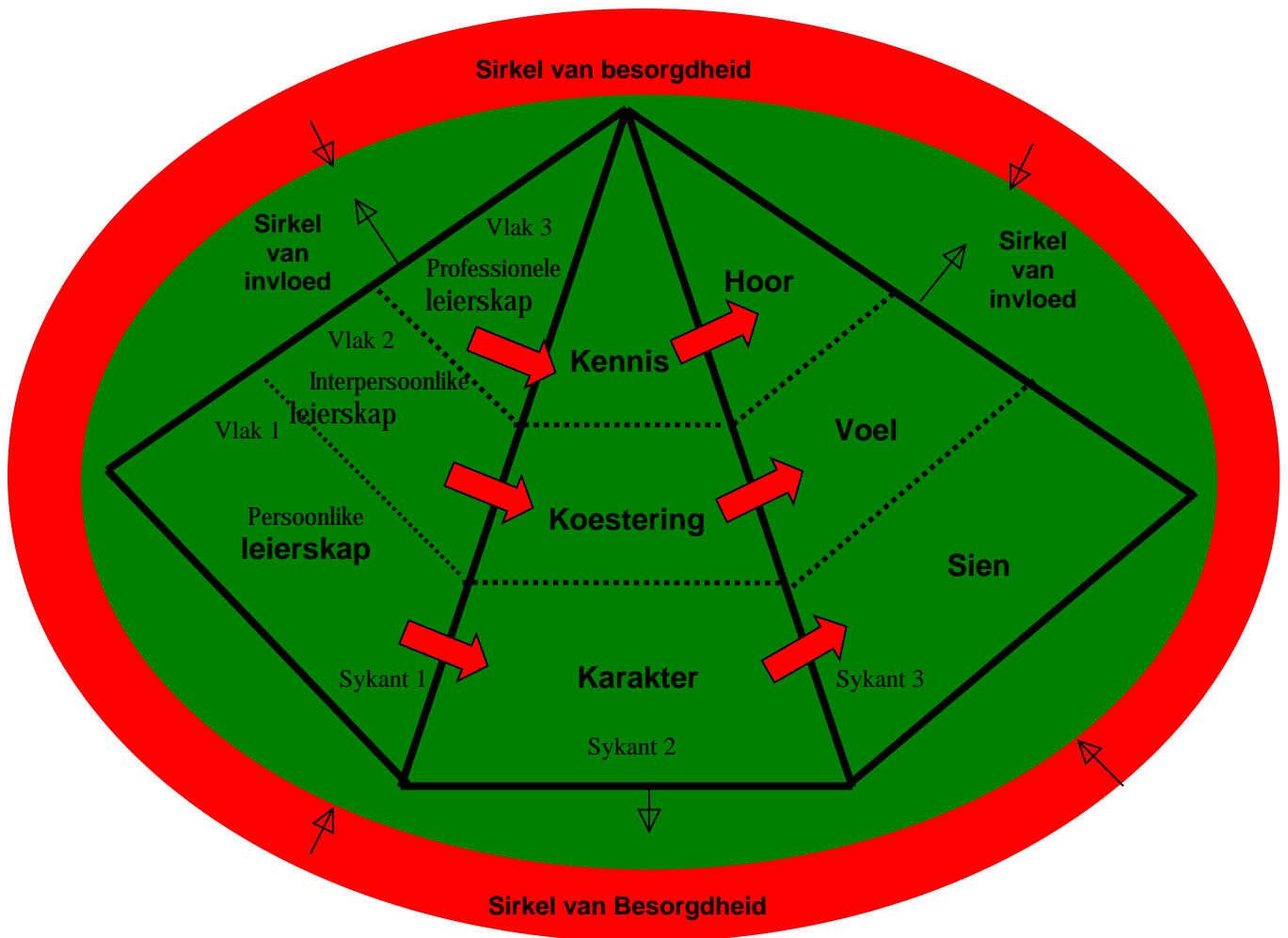
2.3 DIE PIRAMIEDE VAN LEIERSKAP

Die leierskapsmodel, ook bekend as die leierskapspiramiede, van Smith (2004: 176) word in figuur 3 getoon. Die leierskapspiramiede bestaan uit drie vlakke wat die PPL-perspektief se drie vlakke van leierskap voorstel. Elke vlak het ook drie sykante met ondersteunende kriteria in sykant 2 en 3, wat die drie vlakke van leierskap verklaar.

Die onderste vlak van Smith se leierskapspiramiede (vlak 1), stel Persoonlike Leierskap voor en lê die ontwikkeling en vorming van die individu as leier deur selfbewussyn en -bemeestering ten grondslag. Persoonlike Leierskap word gekenmerk deur ‘n persoon se karakter wat deur sy optrede sigbaar is.

Die hoofokus van hierdie studie is op die middelste vlak (vlak 2) van Smith se leierskapspiramiede, wat Interpersoonlike Leierskap voorstel. Interpersoonlike Leierskap word gekenmerk deur die individu se vermoë om ander te koester en die interpersoonlike verhoudings wat hierdeur tot stand kom, word deur ander as outentieke omgee ervaar. Interpersoonlike leierskap (vlak 2), is ‘n essensiële skakel tussen Persoonlike (vlak 1) en Professionele Leierskap (vlak 3), wat verder in hierdie hoofstuk aandag sal geniet.

Die boonste vlak van Smith se leierskapsiramiede (vlak 3) stel Professionele Leierskap voor. Die individu se vermoë om verworwe kennis sinvol uit te druk en gehoor te word, vind gestalte in die individu se integrasie van sy/haar karakter en die outentieke koestering van ander.



Figuur 3 – Smith se piramiede van leierskap en invloed

Smith se leierskapsiramiede word omring deur twee sirkels, naamlik die sirkel van besorgdheid en die sirkel van invloed. Covey (1989: 81) is van mening dat die buitenste sirkel alles insluit in die lewe waarvoor 'n persoon besorgd is. Dit kan wissel van 'n persoon se gesondheid, sy kinders, probleme by die werk, insluitend regstellende aksie, die plaaslike ekonomie of selfs

kernoorlog. Al hierdie en ander faktore kan geskei word van dit waarby 'n persoon geen spesifieke verstandelike of emosionele belang het nie en bepaal sodoende die sirkel van besorgdheid.

Namate faktore wat ons lewe raak in die sirkel van besorgdheid ondersoek word, raak dit duidelik dat sommige faktore buite 'n persoon se beheer is, maar dat daar ander is waaraan 'n persoon wel kan verander. Alles waaraan 'n verandering gemaak kan word deur proaktiewe bewuswording en bemeestering van die kriteria binne Smith se leierskapspiramiede, val binne die sirkel van invloed.

Die sirkel van invloed binne die sirkel van besorgdheid sal groter word namate 'n persoon beheer kry en aspekte van besorgdheid bemeester. Aangesien die sirkel van besorgdheid nie groter of kleiner word nie, sal 'n vergroting van die sirkel van invloed dienooreenkomstig die sirkel van besorgdheid kleiner maak. Dit geskied deur 'n proaktiewe benadering met positiewe energie wat beheer binne die sirkel van invloed vergroot namate 'n persoon die leierskapspiramiede leef en beleef. Deur 'n positiewe lewenshouding sal die sirkel van besorgdheid van binne kleiner word.

JOHANNESBURG

Smith se leierskapsmodel hou positiewe waarde ten opsigte van regstellende aksie in en sal in hoofstuk drie verder aandag geniet.

2.4 INTERPERSOONLIKE LEIERSKAP

Die konsep interpersoonlike leierskap (IL) verwys verder na die vermoë om aangename en sinvolle verhoudings te stig; om lief te hê; om eerlik te kommunikeer en empaties te luister; om met mense saam te werk en te weet wat hulle motiveer; om diensbaar te wees en 'n verskil te maak; om aanvaardend en onvoorwaardelik teenoor mense te wees; en om vergewensgesind en geduldig te wees (Smith, 2001: 1).

Interpersoonlike leierskap ressorteer onder die sosiale dimensie van menswees (vgl. figuur 2). Figuur 2 toon dat die ander vyf dimensies 'n

integrale deel van die mens vorm. Interpersoonlike leierskap funksioneer nie as entiteit nie, maar in wisselwerking met sekere persoonlike leierskapsdimensies wat interpersoonlike leierskap bevorder.

2.4.1 Interpersoonlike verhoudings

Hermann (1996: 48) maak die volgende stelling: “We shall not perish as a people even if we get our money supply wrong - but if we get our human relationships wrong, we shall destroy ourselves.”

Ruiz (1999: 81) beskou onvoorwaardelike selfaanvaarding en selfliefde as essensieel vir hoe die individu homself uitdruk en vir wat hy is. Hieruit vloei die vermoë om ander te aanvaar en lief te hê soos hulle is. Volgens Hermans (1986: 14), 'n Nederlandse psigoloog, is daar in die mens twee grondmotiewe wat onderliggend werk, naamlik die Self- en die Ander-motief. Hy verwys na hierdie grondmotiewe as dryfvere wat aan menslike ervaring dinamiek en rigting gee.

Die grondslag van die lewe is mense en hoe hulle by mekaar aanklank vind. Ons geluk, sukses en vervulling hang af van ons vermoë om met ander oor die weg te kom (Maxwell, 2002: 11). Glasser (2000: 22) is van mening dat verhoudings verbeter word deur 'n persoon se vermoë om meer liefde te vind, om te voel hy/sy behoort, en deur mag, vryheid en pret.

Hill (1996: 125) bevestig die noodsaaklikheid van toereikende interpersoonlike verhoudings deur sy opmerking dat baie mense dikwels hul posisies en geleenthede in die lewe verloor as gevolg van hul onvermoë om met ander saam te werk. Die tekortkominge hou meer nadelige implikasies in as die som van alle ander foute wat 'n ingeligte sakeman of leier kan begaan.

Smith (2000: 10) beskryf die verhoudingsparadoks (figuur 4) soos volg: “Have you ever asked yourself why you and I often treat people in an inconsiderate,

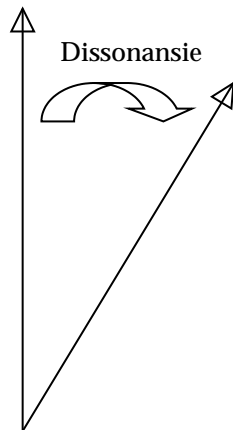
disrespectful manner, while in our hearts we want people to like us? This phenomenon Herodotus calls the intention-perception gap.”

INTENSIES

Vervullende verhoudings

Ø Ons wil hê ander moet van ons hou

Ø Ons wil in harmonie met ander leef



PERSEPSIES EN OPTREDE

Ø Ons behandel soms mense op 'n oneerbiedige of 'n onbedagsame manier.

Moontlike redes:

1. Negatiewe selfbeeld
2. Skaarsheidsmentaliteit
3. In kompetisie met ander
4. Inherente aggressie van sommige mense
5. Leef volgens breinkode in plaas van hartkode

Figuur 4 – Die Verhoudingsparadoks

In aansluiting hierby is Cashman (2000: 111) van mening dat leiers nie te alle tye 'n volle bewustheid aangaande die intensie-persepsie-gaping het nie, en ons nie die impak op ander persone besef nie. Ons maak in 'n verbasend hoë mate die aanname dat ander persone ons intensies aangaande kommunikasie ontvang. Cashman (2000: 108) beweer dat leierskap nooit in 'n vakuum bestaan nie, maar altyd in konteks, in verhoudings. Leiers voeg waarde toe na gelang van die voortreflikheid van hul verhoudings. Verder benadruk Cashman (vgl. par 1.5) dat outentieke selfkennis, luister, uitdrukking, dankbaarheid en diens as raakpunte dien vir outentieke leierskap in die ontwikkeling van outentieke verhoudings.

Covey (1992: 272) beweer dat:

At the root of all interpersonal problems is failure to understand each other thoroughly. We misunderstand and therefore mistrust motives, points of view - we are so ego-

invested in advancing our own ideas, defending our position, attacking contrary opinions, judging, evaluating, probing and questioning - that we normally listen with the intent not to understand but to respond.

Blake en Mouton (in Reece & Brandt, 1999: 311-312) ondersteun Covey se gedagte dat kommunikasie en vertroue belangrike aspekte is vir die bou van verhoudings en beklemtoon twee beginsels van die kuns van interpersoonlike leierskap, naamlik:

1. Oop kommunikasie ondersteun gemeenskaplike begrip.
2. Gemeenskaplike vertroue en respek is onderliggend aan produktiewe menslike verhoudings.

Hoewel verskeie menings gegee is aangaande fundamentele aspekte vir die bou van interpersoonlike verhoudings, blyk dit dat onvoorwaardelike selfaanvaarding onderliggend is. Die outentieke self skep 'n oortuigingsvenster wat outentieke kommunikasie en vertrouenswaardigheid aanwakker wat tot vertroue lei. Deur outentieke kommunikasie en vertrouenswaardigheid word die platform geskep vir die bou van outentieke verhoudings met ander.

Vir die doel van hierdie studie, met regstellende aksie wat in die werks- en finansiële dimensie geleë is (vgl. figuur 2), word op die uitwerking van outentieke kommunikasie en vertrouenswaardigheid, wat aanleiding tot vertroue gee, gefokus. Die sirkel van invloed (vgl. figuur 3) en die sirkel van besorgdheid sal ook aandag geniet en dien as kriteria vir interpersoonlike verhoudings waarteen regstellende aksie gemeet sal word in hoofstuk drie.

2.4.1.1 Die rol van kommunikasie in verhoudings

Vanuit 'n leierskapspektief is kommunikasie essensieel vir die vestiging en onderhouding van interpersoonlike interaksie. Puth (2002: 38 - 42) het drie primêre struikelblokke ten opsigte van kommunikasie geïdentifiseer, naamlik:

- Verskil in persepsies – 'n Persoon se persepsies aangaande 'n aangeleentheid is die vertrekpunt vanwaar met ander persone gekommunikeer word. Kulturele verskille beïnvloed kommunikasie deur byvoorbeeld die afstand tussen mense, stemtoon, gebare en ander kulturele norme. Stereotipering betrek die kategorisering van mense na gelang van perseptuele ooreenkomste. Die stralekrans-effek verteenwoordig die teenoorgestelde van die stereotipering van persone. 'n Persoon kommunikeer vanuit 'n gekondisioneerde positiewe of negatiewe ervaringsveld ten opsigte van geïdentifiseerde eienskappe van andere. Kommunikasie vind plaas vanuit eerste indrukke. Indien eerste indrukke dan verkeerd is, kan dit moeilik wees om 'n situasie te herstel, veral wanneer hierdie indruk reeds inslag gevind het. Hoewel rassisme nie as afsonderlike invloed op verhoudings in die studie bespreek word nie, het rassisme 'n beduidende invloed op outentieke kommunikasie tussen rasse, wat noodwendig verhoudings beïnvloed.
- Verskil in betekenis van woorde en simbole (semantiek) – Vanweë menslike uniekhede het simbole en woorde verskillende betekenisse ten opsigte van items en omstandighede binne die gemeenskap. Simbole kan byvoorbeeld vir een persoon vryheid of geleentheid impliseer en vir 'n ander stremming of benadeling. Denotasie (woordeboekverklaring) en konnotasie (persoonlike verklaring) is dikwels verskillend, wat aanleiding tot meningsverskille aangaande dieselfde term gee. Die keuse van woordkombinasies beïnvloed die akkuraatheid van kommunikasie aangesien sulke kombinasies maklik aanleiding gee tot nuwe konsepte en persepsies wat misverstande veroorsaak.

- Organisatoriese struktuur – Die klimaat waarin kommunikasie plaasvind sowel as die netwerk (afwaarts, opwaarts, sywaarts of kringsisteme) en kanale waardeur kommunikasie binne 'n organisasie plaasvind, fasiliteer of verhinder kommunikasie. Sentralisasie binne 'n organisasie veroorsaak dat verskillende vlakke van inligting aan verskillende vlakke van mense beskikbaar is. Die potensiaal vir misverstande is hoog aangesien sentralisasie gedeelde informasie ontmoedig. Spesialisering ten opsigte van bevoegdheid, pligstaats en departementele doelwitte veroorsaak dikwels destruktiewe kompetisie en konfrontasies wat kommunikasie vertroebel. Hiërargiese kommunikasie, met inbegrip van werkgewers en werknemers, veroorsaak soms probleme. Organisatoriese leiers moet deeglik kennis dra van die netwerk binne die organisasie. 'n Bewustheid aangaande die dinamiek in die organisasiestruktuur kan gebruik word vir effektiewe kommunikasie, eerder as om betrokke te wees by die geveg teen gestruktureerde hindernisse.

Weens die kulturele verskille en verskil in persepsies, wat deur politieke beheer oor dekades versterk is, is kommunikasie, wat 'n onmisbare aspek van interpersoonlike verhoudings is, bemoeilik. Organisatoriese hiërargieë bemoeilik verder outentieke kommunikasie, veral in 'n veelrassige werksomgewing.

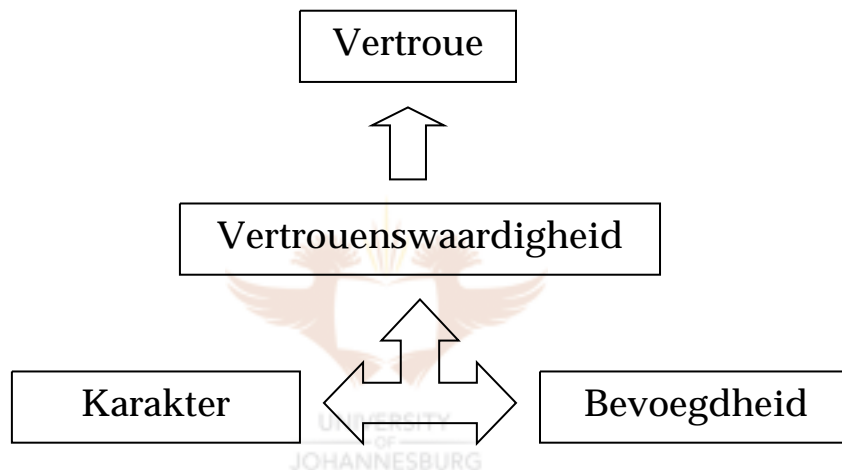
2.4.1.2 Die rol van vertroue in verhoudings

Newstrom en Davis (1997: 316) beweer die volgende aangaande die rol van vertroue in verhoudings:

Every continuing relationship requires some degree of trust – the capacity to depend on each other's word and actions. Trust opens up boundaries, provides opportunities in which to act, and enriches the entire social fabric of an organization. It takes

time to build, but it can be destroyed in an instant. When someone has a real perceived reason not to trust another, the potential for conflict rises.

Vertroue is 'n fundamentele komponent van interpersoonlike verhoudings. Geskoei op Covey (1994: 238) se binne-na-buite-benadering speel die individu se karakter en bevoegdhede 'n belangrike rol in die bou van die individu se vertrouenswaardigheid. Namate 'n persoon se vertrouenswaardigheid groei, sal vertroue makliker in interpersoonlike verhoudings bewerkstellig word (figuur 5).



Figuur 5 - Proses van vertroue in interpersoonlike verhoudings (Covey, 1994: 240)

Puth (2002: 75) is van mening dat: "The key to making a high-commitment organization work is mutual trust between leaders and followers." 'n Verdere sentiment van Puth (2002: 147), wat veral ondersteuning aan hierdie studie verleen, is: " Unjust practices, whether real or perceived, create schisms in trust and commitment that can be felt for years in an organization. It is essential, therefore, that leaders understand what makes for fair processes, and how trust can be built."

Vertroue word gebou deur die individu se vermoë om vertrouenswaardig te wees op grond van sy karakter (vgl. figuur 3 en figuur 5) en bevoegdhede (vgl. figuur 5). Indien een van die komponente ontbreek of onderontwikkel is, word onderlinge vertroue benadeel wat sodoende interpersoonlike verhoudings benadeel.

2.5 DIE KONSEP DISKRIMINASIE

In die probleemstelling (par. 1.2) is aangetoon dat diskriminasie 'n beduidende rol speel ten opsigte van regstellende aksie. Die konsep diskriminasie word ondersoek om die konsep regstellende aksie toe te lig.

Die HAT (1992: 159) verklaar diskriminasie as: "Onderskeid by behandeling, veral 'n onbillike onderskeid. Diskriminasie teenoor 'n bevolkingsgroep. Rassediskriminasie." Die verklaring wat deur die Nasionale Woordeboek (1987: 104) gegee word: "Onderskeid waardeur een kant bevoordeel of benadeel word; noukeurige onderskeiding." Die Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English (1987: 246) verklaar diskriminasie as: "treat differently; make distinctions; giving special or different treatment to certain people, countries."

Volgens Van Rensburg (1991: 5) vorm diskriminasie deel van die alledaagse lewe. Wanneer 'n bepaalde produk gekoop word, waarvan daar 'n verskeidenheid handelsmerke beskikbaar is, sal daar noodwendig onderskeid tussen produkte gemaak word. Diskriminasie impliseer dus om onderskeid te tref. 'n Negatiewe konnotasie word aan die begrip gekoppel, sodra onderskeid getref word waar 'n goeie of aanvaarbare rede of redes nie aangevoer kan word nie, of waar die verskil nie beduidend is nie. 'n Voorbeeld hiervan is wanneer 'n persoon bevordering geweier word bloot op grond van ras of geslag.

In die Suid-Afrikaanse konteks het Rist (1993: 16) verskillende tipes diskriminasie ten opsigte van regstellende aksie soos volg onderskei:

- Openlike diskriminasie (rassisme) – wanneer skade aangerig of toegedien word of voordeel weerhou word as gevolg van die dader se oortuigings, of deur die dader se nakomeling weens kondisionering (rassepartydigheid of geslagspartydigheid) teen die slagoffer.
- Institusionele diskriminasie (rassisme) – gevalle waar 'n onderneming ras-neutrale praktyke toepas en hierdie praktyke wel 'n nadelige invloed op 'n teikengroep het, byvoorbeeld indien salarisverskille op dieselfde posvlak bestaan.
- Sinvolle of positiewe diskriminasie (veronderstel regstellende aksie) – diskriminasie is aanvaarbaar ter wille van langtermynuitkomst of -resultate.
- Onbewuste diskriminasie – indien 'n persoon se verwysingsraamwerk en waardes weens kondisionering onbewustelik oorneem sodra so 'n persoon in aanraking met 'n ander ras of geslag kom.

Laasgenoemde vorm van diskriminasie in die Suid-Afrikaanse konteks is diep gesetel weens vier dekades van kondisionering wat van een geslag na die volgende oorgedra word. Kennis moet geneem word dat waardes en norme ten opsigte van die verskynsel eers sal moet verander, voordat regstellende aksie 'n omvattende ondersteuningsbasis sal bewerkstellig.

Die International Freedom Foundation (1991: 2) sluit by bogenoemde gedagtegang aan as hulle na positiewe diskriminasie verwys as "...a policy which involves a differentiated application of rules and standards to individuals originating from different racial or ethnic groups". Oor hierdie gedagte van verskillende reëls of standaarde vir verskillende rasse-groepe wys Eastland (in Reece & Brandt, 1999: 412) op die volgende:

- Voorkeurbehandeling vir mense wat nie die "regte" ras of geslag is nie, is diskriminasie (vgl. par. 1.3).
- Voorkeure is nie 'n teenvoeter vir diskriminasie nie. Instansies, organisasies of regerings wat veronderstelde diskriminasie polisieer,

neig om die fokus weg van die werklike diskriminasie-aangeleenthede te verskuif, wat aan die hart van wetstoepassing behoort te wees (vgl. par. 1.3).

- Voorkeure maak nie sin as gekyk word na verskuivende demografie nie. Die populasie wat kwalifiseer vir regstellende aksie groei vinniger as die nie-verkose populasie. Dit impliseer dat die hoop op gelyke geleenthede vir die nie-verkose populasie verder vervaag.

Ten opsigte van diskriminasie moet daar vermeld word dat diskriminasie gedrag is wat gegrond is op 'n bevooroordeelde houding. Persone of groepe waarteen gediskrimineer word, word van gelyke behandeling en geleenthede ontnem (Reece & Brandt, 1999: 395). Nel et al. (2001: 177) kom tot die konklusie dat regstellende aksie regstellende diskriminasie is - al die kante van die spektrum sal moontlik hiermee saamstem.

Ondersteuners sal egter byvoeg dat regstellende diskriminasie regverdig diskriminasie is, terwyl teenstanders beweer dat diskriminasie wat voordele aan een groep mense op grond van ras of geslag bied nie regverdig kan wees nie.

2.6 DIE KONSEP REGSTELLENDEN AKSIE

Regstellende aksie programme word ontwerp om geleenthede vir gekwalifiseerde persone te verbreed en het drie doelwitte (Newstrom et al., 1997: 91):

- Om diskriminasie uit die verlede aan te spreek,
- Om huidige diskriminasie reg te stel,
- Om diversifikasie as 'n waardevolle doelwit na te streef.

Volgens Gerber, Nel en Van Dyk (1998: 154) bestaan wyd uiteenlopende sienings deur besighede in Suid-Afrika rakende regstellende aksie en die implementering daarvan. Die konsep regstellende aksie word verder bemoeilik

deur die gebrek aan behoorlike definisies van konsepte en terme, en vervolgens word verskeie sienings voorgehou.

Regstellende aksie het verskeie betekenisse vir verskillende persone en organisasies. Dit kan vanweë goeie redes na rassevoorkeurbehandeling verwys. Dit kan ook herverdeling van hulpbronne en geleenthede beteken, maar dit kan ook na voorkeur- finansiële hulp deur besighede aan instansies wie se gemeenskappe tradisioneel benadeel is, verwys (Nel et al., 2001: 176).

Volgens Le Roux (in Nel et al., 2001: 176) is daar egter verskeie ander definisies van regstellende aksie, waarvan die kern die beskerming en bevordering van die belange van histories benadeelde persone deur diskriminasie is. Hierdie “beskerming en bevoordeling” word nie noodwendig deur alle analiste of organisasies in dieselfde lig gesien nie.

Die Black Management Forum (BMF) Blueprint (1993: 4-5) sien regstellende aksie as: “... a planned and positive process and strategy aimed at transforming socio-economic environments which have excluded individuals from disadvantaged groups, in order for such disadvantaged individuals to gain access to opportunities, including developmental opportunities, based on their suitability.”

Powell (in Reece & Brandt, 1999: 412) het 'n gematigde benadering tot hierdie saak wanneer hy sê: “If affirmative action means programs that provide equal opportunity, then I am all for it. If it leads to preferential treatment or helps those who no longer need help, I am opposed.” Bergmann (in Reece & Brandt, 1999: 412), 'n professor verbonde aan die American University, is van mening dat: “... affirmative action is the only practical way to rectify discrimination in hiring. She states that many companies and government agencies will not embrace fairness in hiring and promotion as long as guidelines are voluntary.” 'n Historikus, John Hope Franklin, wat gekies is om President

Clinton se rasse-adviesraad te lei, beweer dat regstellende-aksiebeleid belangrik is om rassegelykheid te verwesenlik.

Linda Human (in Herbert 1994: 7) beskryf regstellende aksie soos volg:

Seen as a 'necessary evil' affirmative action remains just that. Seen as a pro-active mechanism for the recruitment of competent individuals and for professionalising people – management systems, affirmative action becomes a method of optimising the potential of all South Africa's human resources and of truly respecting and managing diversity in the process.

Nelson Mandela het in die ANC se tydskrif, *Mayibuye*, beweer dat regstellende aksie nodig is (vgl. par. 1.2), aangesien sosiale, politieke en ekonomiese ongelykhede nie spontaan verdamp nie. 'n Doelbewuste program word benodig om die slagoffers van onderdrukking op alle vlakke van die samelewing binne 'n billike tydperk te betrek en te bemagtig. Regstellende aksie is 'n transformasieproses om wanbalanse van die verlede, wat deur dominasie veroorsaak is, te oorbrug (Mayibuye, 1991: 27).

Chaney (1994: 4) beskryf regstellende aksie as 'n aktiwiteit wat mense bevorder tot 'n vlak waartoe hulle nie in staat is nie, of dit kan beskryf word as 'n metode om ingewortelde diskriminerende struikelblokke te oorkom wat in die weg van benadeeldes – insluitend vroue en gestremdes - staan om sodoende gelyke werksgeleenthede te skep.

Sou regstellende aksie aldus Joubert (in Gerber et al., 1998: 155) as die vervanging van blanke arbeid met swart arbeid gesien word om die wanbalans en ongeregtigheid van die verlede reg te stel, is daar geen moontlikheid om Suid-Afrika se mededingendheid te verbeter nie. In teenstelling hiermee is Nkuhlu (in Adams, 1993: 13) van mening dat: "... there is no evidence to show that Affirmative Action inevitably leads to lower

performance as argued by conservative black writers like Prof Shelby Steele of the United States of America.” Die perspektiefbenadering van regstellende aksie is ‘n bydraende faktor ten opsigte van die verwagte uitkomst en suksesse van die strategie vir regstellende aksie.

Die gekondisioneerde persepsie weens kultuur-historiese ervarings van die individu lewer ‘n beduidende bydrae tot die beskouing van regstellende aksie. Dit vorm die verwysing waaruit die individu, wat tans bevoordeel of benadeel word, kommunikeer en waarin sy vertrouwe gestel word (vgl. par. 2.4.1.1 en par. 2.4.1.2).

2.7 WIE IS DIE VOORHEEN BENADEELDE GROEPE?

Dit is belangrik om daarop te let dat as daar van regstellende aksie gepraat word, en meer spesifiek die identifisering van die voorheen benadeeldes, word die volgende groepe bedoel

(<http://knownet.it.nednet.co.za/hrmanuals/orgtransform/aapolicy-01.htm>):

- Swartes, insluitend vroue
- Gekleurdes, insluitend vroue
- Asiate, insluitend vroue
- Blanke vroue
- Ander benadeelde groepe of groepe teen wie gediskrimineer word (byvoorbeeld gestremdes)

Blanke mans ontbreek op bogenoemde lys, wat daarop dui dat regstellende aksie juis teen hierdie groep gemik is. Die terme teikengroepe en nie-teikengroepe word gebruik in die strategie vir regstellende aksie, om spesifiek onderskeid te tref tussen voorheen benadeelde en huidige benadeelde groepe. Die term swart het twee konnotasies, naamlik swart (generies), wat ook gekleurdes en Asiate insluit en swart (spesifiek), wat uitsluitlik op die swart groep

konsentreer. Regstellende aksie se primêre funksie is die transformasie van kultuur.

2.8 HOE WORD REGSTELLEDE AKSIE REGVERDIG?

Drie tipes regverdiging vir regstellende aksie word normaalweg aangebied, naamlik (Galanter 1991:13):

Die nie-diskriminasietema - selfs wanneer diskriminasiestandaarde uitgeskakel word, bly subtiele vorme van diskriminasie bestaan. Sodoende is die norme van nie-diskriminasie nie in staat om die implikasies en effek van vorige diskriminasie teen te staan nie (vgl. par. 2.5).

Die algemewelstandstema - regstellende aksie kan beskou word as 'n metode om ideale, sosiale uitkomst te bewerkstellig, deur die verskille tussen groepe te reduseer en die ontwikkeling van talente aan te moedig. Met hierdie benadering as tema is groepe eerder as individue die teikenbevoordeeldes.

Die hersteltema - historiese diskriminasie kan aanleiding gee tot geakkumuleerde gebreke wat deur voorheen benadeelde groepe gedra word. Ongeag hoe haalbaar nuwe strategieë is om voordele te versprei, sal voorheen benadeeldes nie noodwendig beter vaar nie. Die benadering maak voorsiening vir herstel wat normaalweg 'n finansiële herstpakkiet insluit. In Amerika is voorgestel dat elke swart gesin 'n herstpakkiet van \$100 000 ontvang.

Ongeag die tema waarvolgens regstellende aksie regverdig word, bly dit diskriminasie, wat deur die konstitusionele hof verwerp is weens die fundamentele verskille ten opsigte van die handves van menseregte (vgl. par. 1.2).

2.9 TIPES REGSTELLEDE AKSIE

Regstellende aksie kan verskeie vorme aanneem, na gelang van die omgewing waarin die strategie toegepas word, sowel as die uitkoms wat nagestreef word (Rist, 1993: 21).

Kwotas - hierdie benadering tot regstellende aksie behels 'n doelwittydperk waarin 'n spesifieke aantal persone van die gekose groep aangestel moet word. Daar moet dus aan numeriese vereistes voldoen word. 'n Organisasie kan vrywillig of deur wetgewing verplig word om 'n berekende aantal voorheen benadeelde persone aan te stel.

Kwotas lok gevolglik die volgende reaksie en teenkating uit:

- Ondergekwalfiseerde persone eerder as gekwalfiseerde persone word aangestel.
- Die beste kandidaat kry nie noodwendig die pos nie.
- Werksreservering vind plaas.
- Kwotas weerspreek die beginsel van meriete.
- Kwotas plaas plafonlimiete op die voorheen benadeelde groep.
- Kwotas wat deur wetgewing afgedwing word, veroorsaak hoë koste ter wille van beheermeganismes.
- Werkers wat nie aan gestelde standarde voldoen nie, veroorsaak 'n afname in produktiwiteit.
- Gevaarlike teenkating word by blankes ontlok, wat hul produktiwiteit kan benadeel.
- Voorheen benadeeldes wat werklik 'n produktiewe bydrae lewer, word geëtiketteer.
- Addisionele beperkings word op werkgewers geplaas.

Posreservering - hierdie benadering maak spesifiek voorsiening vir die reservering van poste vir voorheen benadeelde groepe. Die poste is ontoeganklik vir die huidige benadeelde groepe, ten spyte van die

moontlikheid dat beter kandidate uit die huidige benadeelde groepe beskikbaar is.

Doelwitstelsels - 'n spesifieke aantal persone uit die huidige bevoordeelde groep word aangestel, net soos met die kwotastelsel, hoewel 'n tydsgrens nie aan hierdie strategie gekoppel word nie.

Rasse-aanpassing - wanneer evaluering in die vorm van byvoorbeeld psigometriese toetse onderneem word, word die huidige bevoordeelde kandidate se uitslag aangepas deur 'n faktor by so 'n persoon se telling in te werk. Kandidate uit verskillende groepe van voorkeur kan sodoende verskillende tellings behaal, wat dan aan die persoon met die aangepaste telling 'n voordeel verleen ter wille van "wettige" aanstelling.

2.10 VERSKIL IN BESKOUIING VAN REGSTELLENDEN AKSIE TUSSEN BLANKE EN SWART AFRIKANE

Volgens Wingrove (1994: 51) het verskeie persone uit huidige bevoordeelde en benadeelde groepe 'n realistiese beeld ten opsigte van verwagtinge, probleme en oplossings van regstellende aksie, soos aangetoon in tabel 1.

Blanke Afrikane dink ingevolge:	Swart Afrikane dink ingevolge:
Swart vooruitgang (magsdeling).	Swart bemagtiging (magsbeheer).
Swartes is 'n bedreiging vir standarde en posisies.	Voel bedreig deur blanke omgewing.
Swartes moet verwesters.	Wil werkplek Afrikaniseer.
Swartes ontwikkel tot geskiktheid vir posisie.	Wil dadelik magsposisie beklee ongeag geskiktheid.
Swartes ontwikkel in bestuursposisies.	Wil kwotas toepas.
Handhawing van standarde.	Aanpassing van standarde.
	Wil Afro-sentriese waardes vestig.

Bekwaamheid word bepaal deur Euro-sentriese waardes.	
Blankes probeer proses vertraag.	Swartes probeer proses versnel.

Tabel 1: Perspektiewe deur blanke en swart Afrikane

Vanuit 'n antropologiese perspektief maak dit sin dat sentimente teen en ten gunste van regstellende aksie beduidend onderskei kan word ten opsigte van etnisiteit en kultuur. Sulke sentimente aan beide kante van die spektrum sal verder versterk word wanneer 'n individu of groep se sekuriteit en gemaksone bedreig word.

Ter ondersteuning van die verskynsel dat kultuurverskille verskillende benaderings tot besigheid as uitkoms het, word ([http://web.uccs.edu/cultcompare 577spr.../asleader&followers.ht](http://web.uccs.edu/cultcompare577spr.../asleader&followers.ht)) die volgende geskryf:

Wit leiers moedig kompetisie, vrye onderneming, liberale demokrasie, materialisme, individuele selfaangewesenheid, selfafhanklikheid, eksklusiwiteit, beplanning en metodologie aan. Navorsers beweer dat wit leiers eksklusiewe instellings ontwikkel het om voorrang aan individue te gee, vir persoonlike ontwikkeling en selfvervulling wat vir liberale demokrasie sorg. Swart leiers aan die ander kant, glo dat 'n persoon deel is van die sosiale vesel en dat elke individu sy plek in die sosiale struktuur moet vind. Ook om in die sosiale struktuur 'n posisie te vind en 'n spesifieke rol te speel en om in 'n groot mate hulself op 'n inklusiewe manier ondergeskik aan die sosiale struktuur te stel.

Teen die agtergrond van die diversiteit van mense in Suid-Afrika, word regstellende aksie ingevolge kulturele verskille benader. Albei groepe probeer voordeel uit die nuwe bedeling trek, hoewel die motiewe verskil (vgl. tabel 1).

2.11 MORALITEIT EN HAALBAARHEID VAN REGSTELLENDEN AKSIE

Die navorsing aangaande regstellende aksie vereis dat die voor- en nadele vanuit 'n moraliteits- en haalbaarheidsperspektief toegelig word. Vrae wat hieruit ontstaan, is:

- Is regstellende aksie moreel regverdigbaar?
- Wat is die resultaat van regstellende aksie?

Boulle (1988: 4) en Galanter (1991: 20, 21) stel gevolglik verskeie grondige argumente vir en teen regstellende aksie:

2.11.1 Argumente ten gunste van regstellende aksie:

- Regstellende aksie stel onreëlmatighede van die verlede reg, deur kompensasië in die hede (Boulle, 1988: 4).
- Regstellende aksie verbreek die siklus van benadeling deur te waarborg dat omgekeerde diskriminasie nie toegepas word nie (Boulle, 1988: 4).
- Regstellende aksie bevorder die algemene sosiale welsyn deur die integrasie van buitestandergroepe in die gemeenskap, deur die aantrekking van ondersteuning uit die sosiale sisteem (Boulle, 1988: 4). Deur die verhoging van die sigbaarheid van teikengroepe en deur die plasing van sulke groepe in strategiese posisies, dien regstellende aksie as stimulant ten opsigte van insluiting en aanvaarding van sulke groepe.
- Regstellende aksie is 'n effektiewe manier om te verseker dat individue en groepe wat andersins verlore sou wees vir die gemeenskap en die ekonomie, hul potensiaal optimaal verwesenlik.
- Regstellende aksie lei tot 'n meer realistiese beeld van die gemeenskap, in watter sosiale instansie dit ook al toegepas word (Boulle, 1988: 4).

- Die voordele van regstellende aksie is wedersyds versterkend en sal uiteindelik spesiale behandeling onnodig maak (Gallanter, 1991: 21).
- Regstellende aksie dra by tot nasionale ontwikkeling deur geleenthede en hulpbronne aan verwaarloosde talent te verskaf (Gallanter, 1991: 21). Regstellende aksie het gedeeltelike sukses behaal met die promovering van teikengroepe (Hammerman, 1988: 134; Thomas, 1990: 117). Inskrywings aan opleidingsinstansies verhoog (Wang, 1990: 26) en ekonomiese vooruitgang is bewerkstellig namate voorheen benadeelde groepe politieke mag bekom (Wood, 1987: 408).

2.11.2 Argumente teen regstellende aksie:

- In die praktyk is regstellende aksie amper eksklusief betrokke in rasse- of geslagspolitiek (Wang, 1990: 26). Die paradoks is dat rassekriteria dikwels in programme vir regstellende aksie aangewend word, wat nie kongruent is aan 'n nie-rassige gemeenskap nie. Sacks (1990: 172) is van mening dat regstellende aksie groepe op 'n nie-rassige manier behoort te bevoordeel, byvoorbeeld die haweloses, die siekes, die ongeletterdes en die grondloses. Ten spyte daarvan dat die sosio-ekonomiese klassifikasie eerder swart as wit sal help, is dit nie waarna gestreef word met Suid-Afrika se beleid van regstellende aksie nie (vgl. par. 1.2).
- Regstellende aksie gaan die beginsel van gelyke behandeling teen en huisves omgekeerde of positiewe diskriminasie (Lynch, 1990: 44-47; Rhodie, 1984: 73). 'n Onregverdige stremming word geplaas op individue en hulle word ontnem van geleenthede wat hulle op meriete verdien.
- Hoewel programme vir regstellende aksie gemik is op die beskerming of opheffing van regte van individue, manifesteer dit in die praktyk ingevolge groepsregte. Die aanname dat ál die lede van 'n groep op dieselfde manier geaffekteer is, veroorsaak dat ál die lede van 'n groep aandrang op voorkeurbehandeling (Bullington & Ponterotto, 1990: 23). Die ironie is dat individue uit die teikengroep wat reeds goed vaar op hul eie, net verder

bevoordeel word wat die gaping, hoewel binne die groep, steeds groter maak (Sowell, 1989: 21).

- Groepsopolarisasie (rassisme) neig tot eskalاسie in die skadu van regstellende programme, met negatiewe respons deur die nie-voorkeurgroepe (Glazer, 1988: 113; Sowell, 1989: 21). Andersyds veroorsaak die verskynsel 'n gevoel van vervreemding onder voorkeurgroepe binne die sosiale gemeenskap.
- Regstellende aksie is nie altyd finansiell regverdigbaar nie. Die implementering van programme vir regstellende aksie vereis aansienlike finansiële ondersteuning, veral vanaf die regering. Dit is nie regverdigbaar in lande waar die voorkeurgroep die numeriese meerderheid van die bevolking beslaan nie, soos in Suid-Afrika. Suid-Afrika het eenvoudig nie die nodige finansiële hulpbronne om standarde van die apartheidsera onder die totale bevolking te handhaaf nie.
- Hoewel programme vir regstellende aksie as 'n tydelike maatreël ingestel is, is dit geneig om te eskaleer (Sowell 1989: 21). In Amerika waar regstellende aksie oorspronklik op slegs swartes gemik was, wat 'n fraksie van die Amerikaanse populasie verteenwoordig, maak die teikengroep nou reeds meer as die helfte van die Amerikaanse bevolking uit.
- Regstellende aksie gee aanleiding tot onbevoegdheid en die verlaging in standarde, in die mate waarin posisies deur ongekwalifiseerde kandidate van huidige bevoordeelde groepe geduld word. Meer nog deur kunsmatige beskerming toe te laat, veroorsaak regstellende aksie die versaking van ontwikkeling van vaardighede wat sukses sonder regstellende aksie onmoontlik maak. Die sukses van 'n individu uit die teikengroep is dikwels uitsluitlik weens die bydrae van bevoordeling en diskriminasie en nie vanweë so 'n persoon se inherente vermoëns en bydrae nie (Glazer, 1988: 113). Individue uit die teikengroep wat self sukses behaal, word deur regstellende aksie gestigmatiseer. Sulke individue uit

die teikengroep verwerp selfs regstellende aksie op dié gronde (Smit, 1992: 35-46; Sowell, 1998: 22).

- Programme vir regstellende aksie het geen waarborg vir sukses nie. Hoewel sommige programme in die verlede suksesvol was in die verbetering van vaardighede en ekonomiese posisie, het ander programme vir regstellende aksie gefaal.

2.11.3 Opweeg van die regstellende-aksie-argumente

Die omseiling van die ras- en geslagsdimensie van regstellende aksie deur nie-rassistiese definisies te gebruik, soos deur onontwikkelde en grondlose persone, is aanvegbaar. Hoewel programme vir regstellende aksie gemik is op die regte van die individu is dit prakties onmoontlik om elke individu op meriete te evalueer om te bepaal of so 'n persoon vir regstellende-aksievoordele kwalifiseer al dan nie (Dekker & Lemmer, 1993: 83). Robertson (in Dekker et al., 1993: 83) wys op die gevaar van hierdie soort regstellende aksie: "Any programme to achieve such a goal would have all the potential dangers of other large-scale social engineering schemes, such as unpredictability, uncontrollability, and bureaucratic inefficiency."

Die lewensvatbaarheid van regstellende aksie is die onderwerp van 'n voortdurende debat. Die meeste regerings is daartoe verbind om gelyke geleenthede aan al hulle burgers te bied. In die evolusionêre ontwikkeling van regstellende aksie moet elke gemeenskap die inherente dilemmas, soos groepe versus individualisme, bevoordeling versus diskriminasie, morele verpligtinge versus finansiële haalbaarheid uniek hanteer, gegewe die konteks waarbinne dit plaasvind (Dekker et al., 1993: 86).

Regstellende aksie neem verskillende vorme aan waar dit ook al wêreldwyd toegepas word. In Amerika, Maleisië en Indië het meerderheids-groepe steeds regeringsbewind behou, en inkorporering van minderheids-groepe was minder stremmend op die ekonomie. Kwotas en posreservering het baie

vinniger doelwitsyfers behaal vanweë die lande se demografiese karakter. In Suid-Afrika is die situasie egter omgekeer, wat druk op die ekonomiese ontwikkeling plaas, aangesien die meerderheidsregering regstellende aksie gebruik om werksgeleenthede vir sy kiesers te “skep”. Weinige ekonomiese produktiewe werksgeleenthede word deur regeringswetgewing geskep in die privaat sektor en die staatsdiens raak net groter en lomper. Produktiwiteit en groei raak moeilik meetbaar, aangesien finansiële entiteite soos die Europese Unie vinniger fondse beskikbaar stel en kunsmatige resultate stimuleer.

Regstellende aksie kan 'n magtige wapen in die hande van die huidige regering wees om politieke beheer te behou, en politieke magsvertoon en swart bemagtiging speel ongetwyfeld 'n beduidende rol. Met verwysing na die huidige stand van sake is dit duidelik dat programme vir regstellende aksie nie 'n versekerde positiewe uitkoms met betrekking tot sosiale onreëlmatighede bied nie.

Of regstellende aksie nou regverdig of onregverdig is, dit is die wet. Diegene wat daardeur bevoordeel sou kon word, het die steun van die staat vanuit 'n politieke oogpunt. Wingrove (1994: 13) ondersteun hierdie gedagte met die siening dat regstellende aksie min te make het met die gelyke ontwikkeling van hulpbronne. Die huidige sosio-ekonomiese en politieke bestel dikteer dat die billikheid van regstellende aksie in die werkplek nie meer gedebatteer kan word nie.

Suid-Afrika het te make met demografiese realiteite, 'n kritieke tekort aan geskoolde en gekwalifiseerde arbeid en 'n regering wat ongeduldig is oor die implementering van regstellende aksie. Resultate ten opsigte van demografiese verteenwoordiging van swartes in besluitnemingsposisies word verwag. Veranderinge in die politieke arena het verwagtinge in die huidige bevoordeelde arbeidsmag geskep, wat die vermoëns van organisasies om aan hierdie verwagtinge te voldoen, ver oortref.

2.12 BEVINDINGE

Hoofstuk twee is gewy aan 'n literatuurstudie wat die konsep persoonlike en professionele leierskap (PPL) (vgl. par. 2.2 - par. 2.4) onder die loep neem en met behulp van Smith se leierskapsiramiede (vgl. figuur 3) verduidelik is. Interpersoonlike leierskap geniet spesifiek aandag in dié konteks, en aspekte van interpersoonlike leierskap is onderskeidelik bespreek. Met verhoudings (vgl. par. 2.4) as vertrekpunt is begrippe deur middel van verskeie menings oor die essensie van verhoudings toegelig. Voortspruitend hieruit het vertroue en kommunikasie as deel van verhoudingsbou aandag geniet (vgl. par. 2.4.1.1 – par.2.4.1.2), aangesien die verhoudings hier ter sprake in die werks- en finansiële dimensie gesetel is (vgl. figuur 2).

'n Analise aangaande die konsepte diskriminasie (vgl. par. 2.5) en regstellende aksie (vgl. par. 2.6) is gedoen. Verdere aspekte van regstellende aksie is onder die loep geneem, naamlik: Wie is voorheen benadeelde groepe? (vgl. par. 2.7); Hoe word regstellende aksie regverdig? (vgl. par. 2.8); Tipes regstellende aksie (vgl. par. 2.9); Die verskil in beskouings van regstellende aksie tussen blanke en swart Afrikane (vgl. par. 2.10) en laastens moraliteit en haalbaarheid van regstellende aksie (vgl. par. 2.11).

Die literatuur in die hoofstuk (vgl. par. 2.11.1 - par. 2.11.3) het reeds aangetoon dat regstellende aksie uit 'n verskeidenheid van perspektiewe benader word. Suid-Afrika se sosio-ekonomiese dilemma, wat tans deur regstellende aksie vanuit politieke, persoonlike, kulturele of geslagswaardes aangespreek word, sal 'n wen-verloor- of verloor-wen-uitkoms verseker. 'n Middeweg om hierdie verskeidenheid van intens gekondisioneerde perspektiewe (vgl. par. 2.4.1.1) te bevredig, is slegs moontlik vanuit 'n benadering wat op universele beginsels gegrond is (vgl. par. 1.2), en wat deur niemand ontken of misken kan word nie ongeag ras, geslag en/of lewensbeskouing.

Die PPL-perspektief (vgl. par. 2.2 - 2.4) is 'n beginsel-, etiek- en invloedsgesentreerde model wat in hoofstuk drie aspekte van interpersoonlike leierskap as kriteria gebruik om die konsep regstellende aksie uit 'n PPL-perspektief toe te lig. Die produk hiervan behoort te dui op 'n wen-wen-uitkoms wat uiteindelik die "erkenning van menseregte" in Suid-Afrika sal regverdig.



HOOFSUK 3

REGSTELLENDEN AKSIE EN INTERPERSOONLIKE VERHOUDINGS

3.1 PROBLEEMSTELLING

In die vorige hoofstuk is die konsep persoonlike en professionele leierskap bespreek. Uit die PPL-perspektief is spesifiek gefokus op fundamentele kenmerke van interpersoonlike verhoudings weens die moontlike impak van regstellende aksie en diskriminasie daarop, naamlik:

n Selfaanvaarding is 'n voorvereiste vir die aanvaarding van ander

n Outentieke selfuitdrukking deur kommunikasie gee aanleiding tot vertrouenswaardigheid

n Vertrauenswaardigheid gerugsteun deur bevoegdheid vorm die grondslag van vertrouwe.

Die konsep diskriminasie is ondersoek soos dit in die politieke arena beskou word en toepassings daarvan ten opsigte van regstellende aksie is uitgewys. Die toepassings is openlike diskriminasie (rassisme), institusionele diskriminasie (rassisme), sinvolle of positiewe diskriminasie en onbewuste diskriminasie.

Laastens is die konsep regstellende aksie in hoofstuk twee ondersoek deur verskeie perspektiewe daarvoor te stel, die huidige bevoordeelde groepe te identifiseer wat kwalifiseer vir regstellende aksie, tipes regstellende aksie te meld, die argumente vir en teen regstellende aksie te stel en laastens is die argumente teen mekaar opgeweeg.

Die moontlike implikasies van regstellende aksie vir die kenmerke van interpersoonlike verhoudings, soos reeds in hoofstuk twee geïdentifiseer is, word vanuit 'n persoonlike en professionele leierskapspektief ondersoek.

Alvorens 'n verdere ondersoek onderneem word, word die volgende opmerkings gemaak ter kontekstualisering van die genoemde probleem. Smith (2001: 5-7) identifiseer 'n behoefte aan veiligheid en geborgenheid, aangewesenheid op medemenslikheid, aanvaarding, menswaardigheid en gelykheid as universele antropologiese kenmerke. Die behoeftes voeg psigiese waarde toe tot die sinvolle bestaan van elke individu, ongeag ras, kultuur, geslag of ouderdom. Hoewel die antropologiese kenmerke algemeen geldend binne 'n homogene groepering is, het 'n fenomenologiese beskouing van hierdie genoemde kenmerke meer betrekking wanneer groeperinge heterogeen van aard is.

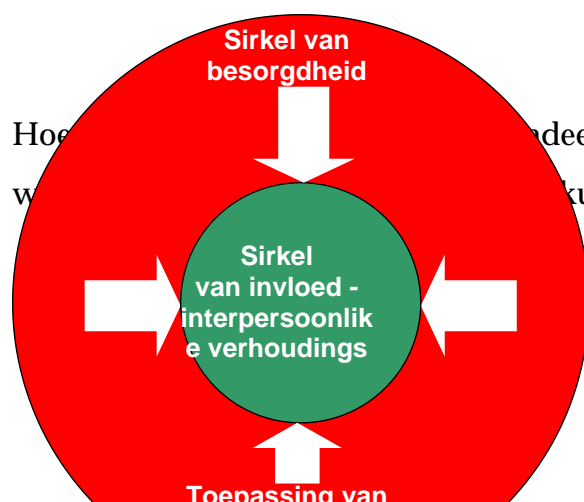
Begrippe soos rassisme, kulturalisme, chauvinisme, feminisme en generasiegapings is betekenisvol ten opsigte van gemengde groeperings. Wanneer persone deur omstandighede buite hul beheer genoodsaak word om met mekaar om te gaan, het so 'n situasie die potensiaal om positiewe en

negatiewe gevolge te genereer. Vervolgens word die toepassing en funksionaliteit van regstellende aksie aan kenmerke van interpersoonlike leierskap, naamlik die sirkel van besorgdheid (vgl. par. 2.3), die sirkel van invloed (vgl. par. 2.3), kommunikasie (vgl. par. 2.4.1.1) en vertroue (vgl. par. 2.4.1.2) gemeet soos dit in hoofstuk twee uiteengesit en beskryf is.

3.2 Die sirkel van besorgdheid en regstellende aksie

'n Konsepanalise van diskriminasie (vgl. par. 2.5) het getoon dat diskriminasie uit sekere politieke verwysings wel aanvaarbaar is, met dien verstande dat 'n langtermynuitkoms of -resultaat nagestreef word. Uit 'n PPL-perspektief is diskriminasie nie gegrond op leierskapsbeginsels (vgl. par.1.2), invloed en die stigting en uitbouing van noodsaaklike interpersoonlike en multikulturele verhoudings nie. Die huidige benadering ten opsigte van regstellende aksie is swart bemagtiging (vgl. tabel 1) wat aangevuur word deur wetgewing en politieke magsvertoon. Die antropologiese behoeftes (vgl. par. 3.1) van alle partye, hetsy huidig bevoordeelde of benadeelde groepe, word weens diskriminasie misken. Karakter en koestering (vgl. figuur 3) vorm nie deel van die diskriminasiekriteria nie en die uitwerking daarvan word in die volgende figuur getoon.

Figuur 6 toon die sirkel van besorgdheid (vgl. figuur 3) en word al groter namate meer wetgewing ingestel word om meer beheer uit te oefen en die bemagtigingsproses te versnel. In dié proses word die sirkel van besorgdheid, wat in dié geval al groter word, aanspreeklik vir die gebrek aan onderlinge aanvaarding, outentieke kommunikasie en vertroue wat onderling tussen rasse verbreek word.



Hoe... benadeelde groepe deur wetgewing verplig... kuriteit en aanklank sal gevind word in

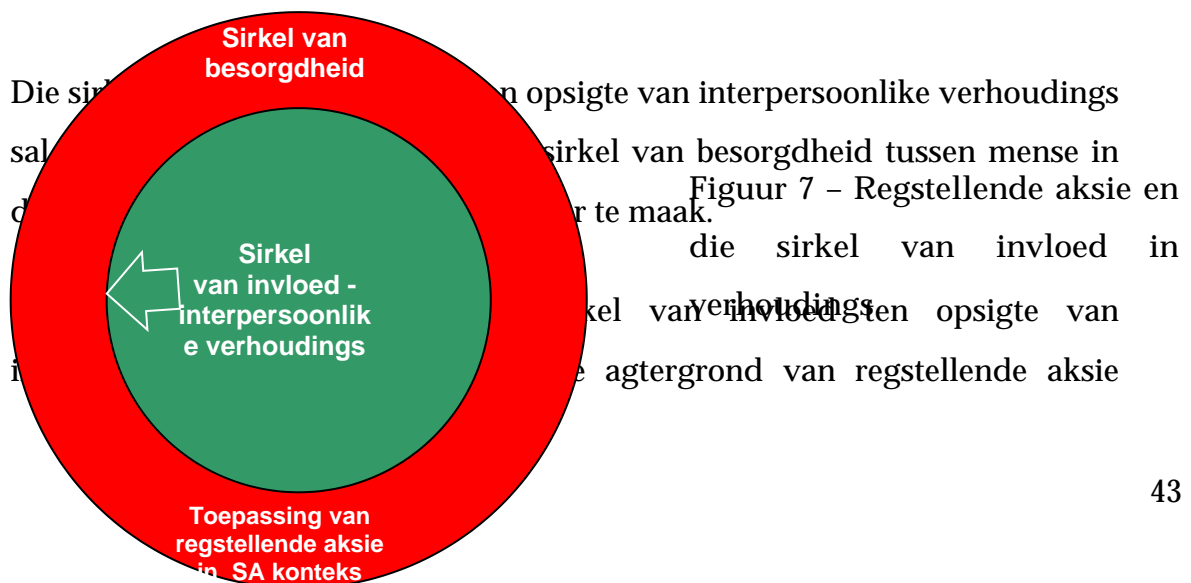
Figuur 6 – Regstellende aksie en die sirkel van besorgdheid in verhoudings

die toepassing en doelwitte van regstellende aksie. Andersins loop die toepassing van oormatige wetgewing die gevaar om huidige bevoordeelde groepe van hul menswaardigheid te stroop aangesien die individuele potensiaal misken word. Die huidige bevoordeelde groepe se antropologiese behoeftes word ook nie in ag geneem nie (vgl. par. 3.1). Veral swartes wat deur 'n mentorskapsproses is en hulself volwaardig bekwaam het vir hul professie, dra swaar aan die las van miskening van hul vermoëns.

Mulholland (2003: 16) spreek die mening uit dat daar geen kortpaaie vir die regstelling van jare van ontseggings van geleenthede is nie. Pogings om hervorming te versnel, is begryplik, maar om te hard te druk en te gou te veel te probeer vermag, kan 'n rampresep wees. Dit is wel onregverdig, maar blankes in Suid-Afrika is die grootste bron van die vaardighede (vgl. figuur 3 en figuur 5) wat nodig is vir die bedryf van 'n moderne, markgerigte ekonomie. Wat noodsaaklik is, is dat die vaardighede behou, vertroetel en aan anderskleuriges oorgedra word.

3.3 Die sirkel van invloed en regstellende aksie

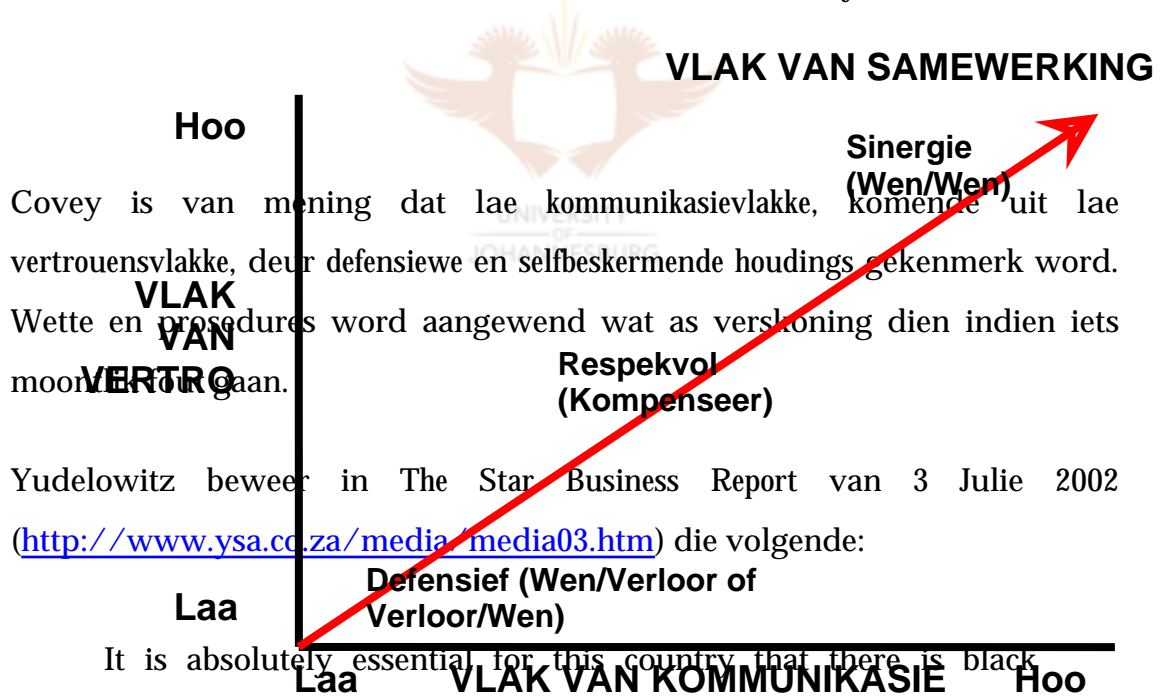
Die Persoonlike en Professionele Leierkapspektief is ten gunste van die ontwikkeling van elke persoon se potensiaal, ongeag ras, geslag of ouderdom (vgl. par. 2.2). Ontwikkeling van die eie potensiaal steun swaar op die interpersoonlike verhouding wat ontstaan en onderling tussen mense ontwikkel word.



vergroot word deur die toepassing van Smith se leierskapspiramiede (vgl. figuur 5). Elke individu sal sy eie aanvaarding en karakter, vermoë om ander te koester en te aanvaar en sy kennis en vaardighede sodanig moet ontwikkel, dat outentieke kommunikasie en vertroue tot die positiewe vergroting van die sirkel van invloed kan bydra.

3.4 Die impak van regstellende aksie op kommunikasie en vertroue in verhoudings

Vanuit 'n PPL-perspektief word empatiese kommunikasie en vertroue as fundamenteel beskou wat volwasse verhoudings betref (vgl. par. 2.4). 'n Wisselwerking tussen die twee fundamentele elemente is essensieel, aangesien outentieke kommunikasie aanleiding gee tot vertroue en vertroue op sy beurt kommunikasie vergemaklik. Figuur 8 illustreer hoe liniêr verwant vlakke van kommunikasie en vlakke van vertroue is (Covey, 1992: 270).



It is absolutely essential for this country that there is black economic empowerment (BEE) and that blacks and whites collaborate in running the economy, because it is the economy which determines and binds a society. Yet in terms of the ethics, we seem to have made no progress at all. The problem is we are still focusing on the quantitative, legalistic side, instead of the

Figuur 8 – Verhouding tussen vertroue en kommunikasie

human dynamics. The more BEE rules we have, the more it encourages avoidance behaviour. People will not give up power unless they see good reason to. Just like a corporate merger, the human dynamic is strong: suddenly one finds oneself sleeping with the enemy and having to deal with people from totally different backgrounds and corporate cultures. If this element is ignored the whole deal can fail. Because of the void in helping people adjust to these changes, the general reaction to BEE is defensive. You also cannot expect to succeed in business based on the principle that people owe you to do business with you because you were a victim. In practical terms, firms need to put more emphasis on building strong relationships between black and white people in their leadership programmes. It would be better to invest in fewer, but genuinely successful, black procurements. This would give BEE more credibility.

Hoër kommunikasievlakke en vertrouensvlakke (figuur 8) word gekenmerk deur eerlikheid, outentiekheid en respek, hoewel kreatiwiteit en sinergie steeds ontbreek. Wanneer kommunikasievlakke en vertrouensvlakke hoog raak, beleef albei partye 'n wen-wen-situasie. Sinergie ontstaan vanweë samewerking wat die geheel groter as die dele maak (Covey, 1992: 262 -263). Die essensie van sinergie is om waarde te heg aan verskille en dit te respekteer, om sterk punte te bou en vir swakhede te kompenseer. Volgens Covey (1992: 269) noodsaak empatiese kommunikasie en wedersydse vertrouwe dat persone mekaar moet leer ken: hul belangstellings, verwagtinge, doelwitte, bekommernisse, agtergronde, verwysingsraamwerke en hul paradigmas moet deur outentieke kommunikasie aan mekaar bekend gemaak word.

Genoemde antropologiese behoeftes (vgl. par. 3.1), naamlik aanvaarding, erkenning en affiliasie word gestimuleer. Sinergie word uit 'n PPL-perspektief as noodsaaklik beskou om positief waarde tot die self en tot ander toe te voeg.

Die toepassing van regstellende aksie in die Suid-Afrikaanse konteks word nie deur die huidige regering vanuit 'n PPL-perspektief benader nie.

Yudelowitz (2002: 1-5) ondersteun dié stelling deur die volgende:

The growth and development which underpin economic prosperity depend on the effective flow of information so people understand issues from all points of view. There are practical steps that can be taken. One of the first is honesty. We have to face up to the fact that we have not shed our past. We are still riddled with prejudices, fears and suspicions about each other.

Things have moved a bit in relationships in the workplace, from mistrust to a kind of stiff politeness. This is just a facade – the real issues are still hidden and everyone is on the defensive. In practical terms, firms need to put more emphasis on building strong relationships between black and white people in their leadership programmes. This is how individuals learn to understand where other people are coming from, and it builds trust between people.

The government needs to start articulating some of these aspects of Black Economic Empowerment. At the same time, it must admonish tokenism and opportunism. This would give BEE more credibility. What this all translates into is slowing the BEE process down so that it is a deeper, more long-term process.

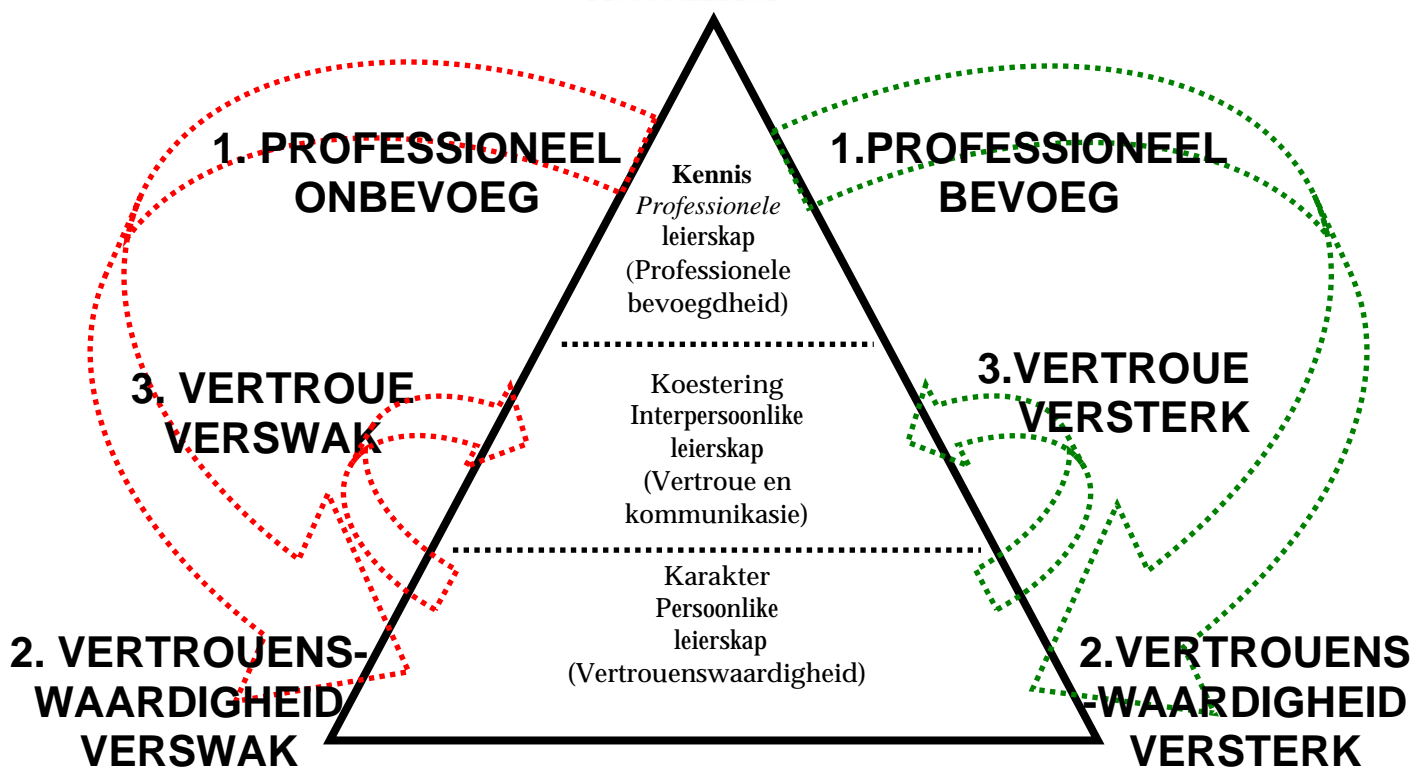
Solank die agenda onderliggend aan die regstellende-aksieproses in Suid-Afrika nie openlik aan alle rolspelers bekendgemaak word nie, is daar weinig kans dat 'n vertrouensverhouding tussen rolspelers sal ontstaan. Die beleid

van regstellende aksie word deur politieke magsvertoon op alle landsburgers met behulp van arbeidswetgewing afgedwing. Die transformasieproses word hierdeur vertraag weens 'n gebrek aan samewerking deur veral huidige benadeelde groepe. Vertroue word nie geskep deur wetgewing nie. Dit is die produk van vaardigheid, eerlikheid en empatiese kommunikasie.

Covey beweer (vgl. figuur 5) dat die produk van karakter en vaardigheid aanleiding gee tot die individu se vertrouenswaardigheid wat interpersoonlike vertroue stimuleer. Figuur 9 toon dat wanneer professionele vaardigheid by die individu kortkom, die persoon se karakter en vertrouenswaardigheid aangetas word. Die gebrek aan vertrouenswaardigheid gee aanleiding tot 'n gebrek aan interpersoonlike vertroue en empatiese kommunikasie wat interpersoonlike verhoudings in die werkplek bemoeilik.



3.5 Smith se leierskapspiramiede en professionele bevoegdheid



Figuur 9 – Invloed van professionele bevoegdheid op selfbeeld en interpersoonlike verhoudings

Gove (2000: 6 - 7) verwys na Yudelowitz wat op meestersgraadvlak ontmoedigende ondervindings van swart bestuurders in Suid-Afrika bestudeer het, en later as menslikehulpbronbestuurder programme vir regstellende aksie vir verskeie maatskappye aangebied het. Yudelowitz maak die stelling: "... rather than helping people reach their potential, affirmative action programmes often stifled the growth of talented workers because relationships with mentors were forced."

Gove (2000: 8) verwys verder na 'n onderhoud met 'n Kleurling, naamlik Fred Daniels, wat as 'n regstellende-aksiesuksesverhaal beskou word. Daniels is reeds sedert 1971 werksaam in Kaapstad by die Amerikaanse maatskappy Warner-Lambert South African Operations. Hy is in 1993 tot bestuurder bevorder. Daniels beweer dat: "Tokenism has caused untold devastation in people's lives. You can just see their confidence going down the tubes ... I've been guarding against it quite jealously, sometimes to the dismay of my colleagues. "

Volgens Hough-Coetzee (2003: 12) verlaat duisende professionele Suid-Afrikaners in die sogenaamde kundigheidsverlies ("brain drain") die land. Regstellende aksie beroof huidige benadeelde groepe van werks- en bevorderingsgeleenthede en die massa-emigrasie het 'n tekort aan professionele vaardighede in verskeie sektore tot gevolg. Die Minister van Handel en Nywerheid, Alec Erwin, het erken dat 'n geskatte syfer van 500 000 poste reeds vakant is. Die verskynsel skep sekondêre probleme vir ekonomiese groei, aangesien professionele vaardigheid 'n noodsaaklike voorvereiste is, waaraan daar tans 'n duidelike tekort is.

In die Suid-Afrikaanse konteks ten opsigte van die regstellende-aksiestrategie wat toegepas word, naamlik kwotas en posreservering (vgl. par. 2.5), vorm professionele vaardigheid, kennis (vgl. figuur 5) en samewerking in die praktyk dikwels nie deel van die formule vir voorgestelde sosio-ekonomiese vooruitgang nie.

3.6 Kenmerke van regstellende aksie versus kenmerke van verhoudings

Tabel 2 wys op die verskynsels van regstellende aksie wat nie op leierkapsbeginsels gegrond is nie en die dienooreenkomstige teenstrydige kenmerke van interpersoonlike verhoudings.

* Verskynsels van regstellende aksie	Verhoudingskenmerke
*RA aanvaar voorwaardelik die individu na gelang van ras en geslag. Rassekwotas en posreservering kry voorkeur.	Onvoorwaardelike aanvaarding is noodsaaklik vir die bou van verhoudings (vgl. par.2.4.1).
*RA veronderstel sosio-ekonomiese opheffing deur diskriminasie en eksterne beheer. Buite-na-binne benadering.	Sosio-ekonomiese opheffing deur outentieke selfkennis, luister, uitdrukking, dankbaarheid en diens (vgl. par. 1.5). Binne-na-buite-benadering.
*RA-strategie neem verantwoordelikheid namens individue en groepe deur politieke beheer (BEE).	Die bou van verhoudings noodsaak die neem van persoonlike verantwoordelikheid deur ontwikkeling van karakter (vgl. fig. 3 en fig.5).
*RA bevorder wantroue tussen verskillende rasse en geslag, ongeag karakter of kennis.	Vertrouenswaardigheid word ontwikkel weens die wisselwerking tussen karakter en vaardigheid (vgl. par. 3.5).
*RA het nie 'n verdeelde visie vir alle betrokke partye wat nie sinergie bevorder nie (wen/verloor; verloor/wen; verloor/verloor).	Verhoudings word versterk deur 'n gemeenskaplike visie vir alle betrokke partye wat sinergie bevorder (wen/wen) (vgl. par. 3.4 en fig. 8).
*RA plaas RA-persoon onder druk. Persoon word deur omgewing bedreig.	Kennis is 'n voorvereiste vir langtermynwaardetoevoeging. Persoon voel veilig in sy omgewing (vgl. fig. 3 en fig. 9).
*RA fokus op swart bemagtiging en nie op magsdeling nie.	Verhoudings noodsaak magsdeling om alle partye se belangstelling te behou

	(vgl. tab. 1).
*RA is 'n reaktiewe proses wat deur negatiewe energie en eksterne beheer aangevuur word.	Verhoudings bou is 'n kreatiewe proses wat deur positiewe energie en interne invloed aangevuur word (vgl. fig.3 en fig. 7).
*RA is 'n kunsmatige bemagtigingsproses vanuit die sirkel van besorgdheid.	Goeie verhoudings is 'n outentieke bemagtigingsproses vanuit die sirkel van invloed (vgl. fig. 7).

Tabel 2 - Verskynsels van regstellende aksie en die bou van verhoudings

3.7 BEVINDINGE

Vanuit 'n antropologiese perspektief vind Hermans (1986: 14) se self- en ander-motief duidelik inslag rakende persepsies van regstellende aksie (vgl. par. 2.4.1). Wanneer 'n regering onderneem om 'n strategie soos regstellende aksie van stapel te stuur, is dit haas onmoontlik om alle rolspelers en belangegroepes tevrede te stel (vgl. par. 1.2). Die ander-motief bevredig slegs die huidige bevoordeelde groepe terwyl die ander-motief vir die huidige benadeelde groepe ontoereikend is.

Hoewel dit voorkom of die huidige regering stewig in die saal van regstellende aksie sit, is dit duidelik dat die strategie wat gevolg word, gekenmerk word deur verskuilde agendas, diskriminasie, 'n gebrek aan inligting en kommunikasie, en magsbeheptheid (vgl. tabel 1). Die strategie lei tot onderlinge wantroue wat toenemend rassegeskille en wantroue tot gevolg het (vgl. par. 3.2).

Hoe meer wetgewing ingestel word om die proses van regstellende aksie te versnel, hoe minder samewerking sal verkry word deur veral huidige benadeelde groepe. Deur met ander woorde meer beheer te probeer bewerkstellig, is die uitkomst presies die teenoorgestelde. Die regstellende-aksiestrategie verlang meer produktiwiteit en produksie, hoewel die huidige

uitkomst die teenoorgestelde uitwerking het op veral huidige benadeelde landsburgers en die makro-ekonomie (vgl. par. 3.5)

Leierskap is die enigste strategie wat werklik mense se samewerking sal bewerkstellig, aangesien leierskap sinoniem is met die navolgenswaardige voorbeelde wat gestel word, verantwoordelikheid wat geneem word en invloed wat uitgeoefen word (vgl. 2.2 en par. 2.3). Ware leierskap vereis dat die leier bereid is om ander wat beter as hyself is 'n geleentheid te gee, ter wille van langtermynuitkomst wat meer gunstig vir almal is.

Die kernaspekte van PPL in Smith se Leierskapspiramiede (vgl. figuur 3) is essensieel om regstellende aksie in die Suid-Afrikaanse konteks meer lewensvatbaar te maak. Indien elke individu verantwoordelikheid neem vir sy/haar lewe, sal die binne-na-buite-benadering deur alle rolspelers, maar veral deur die regering, die nodige voorbeeld aan alle landsburgers stel wat navolgenswaardig is.

PPL het oplossings vir die negatiewe uitwerking van regstellende aksie op die totale bevolking, suiwer gegrond op universele beginsels (vgl. par. 1.2) wat aan alle rolspelers 'n gemeenskaplike waardesisteem voorhou. Persoonlike karakter en kennis is 'n voorvereiste vir interpersoonlike vertroue wat interpersoonlike kommunikasie sal verbeter. Sinergie word bevorder en elke rolspeler se sirkel van invloed sal vergroot. Produktiwiteit sal verhoog wat dit moontlik maak om besighede uit te brei en nuwe werkgeleenthede te skep. Die proses sal uiteindelik voorsiening maak vir die opheffing van die massas se lewenstandaard. Dit is 'n doelwit wat deur die huidige regering self gestel is.

HOOFTUK 4

SAMEVATTING, BEVINDINGE EN GEVOLGTREKKINGS

4.1 SAMEVATTING

Hoewel regstellende aksie vir miljoene Suid-Afrikaners 'n baken van hoop is, is dit ongelukkig ook die bron van potensiële onrus onder die minderheidsgroepe deurdat persoonlike sekuriteit en die integriteit van onder andere interpersoonlike verhoudings tussen rasse deur regstellende aksie bedreig word (vgl. par. 1.2). Dit is juis in hierdie stelling van Mandela waarop die tema van hierdie essay gebaseer word.

Covey (1989: 34) verwys na die universele beginsel van regverdigheid waaruit die hele konsep van billikheid en geregtigheid ontwikkel is (vgl. par. 1.2). So ook kan verwys word na integriteit en eerlikheid wat die grondslag vir vertrouwe skep wat noodsaaklik is vir samewerking en langtermyn persoonlike en interpersoonlike groei. In die lig hiervan wil dit voorkom of die huidige regering deur hul program vir regstellende aksie/ideologie hierdie universele beginsels uitdaag wat moontlik tot wantroue en verhoudingsbreuk kan lei.

Wat bogenoemde algemene probleemstelling betref, was die oorkoepelende doel met hierdie studie om die potensiële impak van regstellende aksie op kernaspekte van interpersoonlike verhoudings aan die hand van 'n persoonlike en professionele leierskapspektief te evalueer. Om die oorkoepelende doelstelling te verwesenlik, is die volgende spesifieke doelwitte vir die navorsingsessay gestel (vgl. par. 1.2):

- § Om kenmerke van interpersoonlike verhoudings te identifiseer en te beskryf waar dit van toepassing gemaak kan word op regstellende aksie aan die hand van 'n persoonlike en professionele leierskapspektief.
- § Om kenmerke van diskriminasie te identifiseer en te beskryf.
- § Om kenmerke van regstellende aksie te identifiseer en te beskryf.

§ Om vanuit 'n persoonlike en professionele leierskapspektief die moontlike implikasies van regstellende aksie vir kenmerke van interpersoonlike verhoudings te ondersoek.

Die motivering van die studie het beslag gevind in die gebrek aan karakter, integriteit en etiese kongruensie van die huidige regeeringsbeleid. Die moontlikheid bestaan dat die huidige stand van arbeidswetgewing eerder in die toekoms ongunstiger sal word vir huidige benadeelde groepe. Dit is 'n uitdaging om effektiewe weerbaarheid teen die subtiele effekte van regstellende aksie te bewerkstellig. Daarom was dit noodsaaklik om vas te stel wat die agenda agter en die impak van regstellende aksie op verhoudings is (vgl. par. 1.3).

Ten einde die uitkoms van die ondersoek te verwesenlik, is 'n hermeneutiese en beskrywende navorsingstrategie aangewend. Ter ondersteuning van die metodologie van navorsing is 'n analise van die konsepte persoonlike en professionele leierskap, diskriminasie en regstellende aksie onderneem. As sodanig is 'n literatuurstudie as navorsingsmetode aangewend.

4.2 BEVINDINGE

Vervolgens sal die bevindinge wat uit die studie aan die lig gekom het, aandag geniet.

In hoofstuk twee is 'n analise van die konsep diskriminasie (vgl. par. 2.5) onderneem ter ondersteuning van die konsep regstellende aksie. Diskriminasie beteken voorkeurbehandeling van 'n bevolkingsgroep of 'n groep mense. Daar word onderskeid tussen groepe getref, waar een groep benadeel word en die ander groep spesiale voorkeurbehandeling ontvang. Die literatuur in die hoofstuk het uitgewys dat regstellende aksie uit 'n verskeidenheid van perspektiewe benader word (vgl. par. 2.6). Indien Suid-Afrika se sosio-ekonomiese dilemma, wat tans deur regstellende aksie vanuit politieke,

persoonlike, kulturele of geslagswaardes aangespreek word, opgelos word, sal dit 'n wen-verloor- of verloor-wen-uitkoms tot gevolg hê (vgl. par. 3.4). 'n Middeweg om hierdie verskeidenheid van intens gekondisioneerde perspektiewe te bevredig, is slegs moontlik vanuit 'n benadering gegrond op universele beginsels wat deur niemand ontken of misken kan word nie, ongeag ras, geslag en/of lewensbeskouing (vgl. par. 1.2).

Die kernaspekte van PPL in Smith se leierskapspiramiede (vgl. figuur 3) is noodsaaklik om regstellende aksie in die Suid-Afrikaanse konteks meer lewensvatbaar te maak. Indien elke individu verantwoordelikheid vir sy/haar lewe aanvaar, sal die binne-na-buite-benadering deur alle rolspelers, deur die sirkel van invloed, maar veral deur die regering, die nodige voorbeeld aan alle landsburgers stel wat navolgenswaardig is (vgl. par. 3.3).

Persoonlike karakter en bevoegdheid is voorvereistes vir interpersoonlike vertroue (vgl. figuur par. 2.4.1.2), wat interpersoonlike kommunikasie sal verbeter en onderlinge koestering aanhelp. Sinergie word bevorder en elke rolspeler se sirkel van invloed sal vergroot. Produktiwiteit sal verhoog wat dit moontlik maak om besighede uit te brei en nuwe werkgeleenthede te skep. Die proses sal uiteindelik voorsiening maak vir die opheffing van die massas se lewenstandaard. Dit is 'n doelwit wat deur die huidige regering self gestel is.

4.3 GEVOLGTREKKING

Uit die navorsing kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

n Regstellende aksie aanvaar voorwaardelik die individu na gelang van sy ras of geslag. Rassekwotas en posreservering (vgl. par. 2.9) kry voorkeur bo karakter en bevoegdheid. Onvoorwaardelike aanvaarding is noodsaaklik vir die bou van onderlinge verhoudings wat rasseonderskeid sal teenwerk (vgl. par. 2.4.1).

n Regstellende aksie behels sosio-ekonomiese opheffing deur
diskriminasie en eksterne beheer (vgl. par. 2.5), dus 'n buite-na-binne-
benadering. Sosio-ekonomiese opheffing sal eerder geskied deur
outentieke selfkennis, luister, uitdrukking, dankbaarheid en diens (vgl.
par. 1.5), en 'n binne-na-buite-benadering.

n Regstellende aksie neem verantwoordelikheid namens die individu
en groepe deur politieke beheer (Black Economic Empowerment (BEE)),
wat verhoudings kan belemmer (vgl. par. 2.6). Die individu neem
persoonlik verantwoordelikheid vir die bou van verhoudings deur die
ontwikkeling van die eie karakter (vgl. fig. 3 en fig. 5).

n Regstellende aksie bevorder wantroue tussen verskillende rasse
en geslagte, ongeag karakter en kennis (vgl. par. 2.5 en par. 3.2).
Vertrouenswaardigheid word ontwikkel weens die wisselwerking
tussen persoonlike karakter en vaardigheid (vgl. par. 3.5).

n Regstellende aksie het 'n verdeelde visie vir alle betrokke partye
wat nie sinergie bevorder nie (vgl. par. 3.4). Verhoudings word versterk
deur 'n gemeenskaplike visie vir alle betrokke partye wat sinergie
bevorder (vgl. par. 3.4 en fig. 8).

n Regstellende aksie plaas die regstellende-aksepersoon onder
druk wanneer die persoon nie aangestel word vanweë sy kennis en
vaardighede nie (vgl. par. 3.5). Kennis en vaardighede is
voorvereistes vir waardetoevoeging tot die self. Die persepsie van die
self beïnvloed weer die vermoë om verhoudings met ander te bou
(vgl. fig. 3 en fig. 9).

n Regstellende aksie fokus op swart bemagtiging en nie op
magsdeling nie (vgl. tabel 1). Magsdeling is noodsaaklik vir veelrassige
verhoudings en om alle belangegroepes se belangstelling te behou.

n Regstellende aksie is 'n reaktiewe proses wat deur negatiewe energie en eksterne beheer aangevuur word. Die bou van verhoudings is 'n kreatiewe proses wat deur positiewe energie en interne energie aangevuur word (vgl. fig. 3 en fig. 7).

n Regstellende aksie is 'n kunsmatige bemagtigingsproses vanuit die sirkel van besorgdheid (vgl. fig. 6). Goeie verhoudings is 'n outentieke bemagtigingsproses vanuit die sirkel van invloed (vgl. fig. 7).

Die huidige regering sal daadwerklik van hierdie faktore moet kennis neem, aangesien die verhoudings tussen mense onderling 'n bepalende faktor is vir die sukses van regstellende aksie.



BIBLIOGRAFIE

- ADAMS, C. (1993). Affirmative Action in a Democratic South Africa. The Rusticana Press: Ndabeni.
- ANON. (2003). The Behaviour of Leaders and Followers in South Africa. Retrieved January 18, 2004, from <http://web.uccs.edu/cultcompare577spr.../asleader&followers.htm>
- BABBIE, E. (1995). The Practice of Social Research. Belmont: Wadsworth.
- BLACK MANAGEMENT FORUM (BMF). (1993). Affirmative Action Blue Print. BMF: Johannesburg.
- BOULLE, L. (1998). Critical Choices for South African Society: Affirmative Action and Educational Opportunity. University of Cape Town: Institute for the Study of Public Policy.
- BULLINGTON, R. & PONTEROTTO, J. (1990). Affirmative action: Definitions and philosophy. San Francisco: Jossey-Bass.
- BRINK, H.I. (1996). Fundamentals of Research Methodology for Health Care Professionals. Cape Town: Juta.
- CASHMAN, K. (2000). Leadership From the Inside Out. South Provo: Executive Excellence Publishers.
- COVEY, S.R. (1992). Principle-Centered Leadership. Berkshire: Cox and Wyman Ltd.
- COVEY, S.R. (1992). The Seven Habits of Highly Effective People. London: Simon & Schuster Ltd.
- CHANEY, G. (1993). Affirmative Action Guide: What is Affirmative Action? Johannesburg: Drake International.
- DEKKER, E.I. & LEMMER, E.M. (1993). Critical Issues in Modern Education. Pietermaritzburg: Interpak.

- EBERST, R.M. (1984). Defining health: a multidimensional model. *Journal of school health*, 54(3): 99-104.
- GALANTER, M. (1991). Affirmative Action Programme: An outline of choices and problem. In *Conference on Affirmative Action*. Bellville: University of the Western Cape.
- GERBER, P.D.; NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. (1998). *Human Resources Management* (4th ed.). Goodwood: National Book Printers.
- GLASSER, W. (2000). *Counselling with Choice Therapy*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- GLAZER, N. (1988). The affirmative action stalemate. *The Public Interest* 90:99-114.
- GOODSTADT, M.S.; SIMPSON, R.I. & LORANGER, P.O. (1987). Health promotion: a conceptual integration. *American journal of health promotion*, 1(3): 58-63.
- GOVE, J. (2000). Economic Freedom Continues to Elude South African Blacks. Retrieved November 11, 2003 from <http://www.journalism.berkeley.edu/projects/safrica/.../affirmative.htm>
- GREENBERG, J.S. (1985). Health and wellness: a conceptual differentiation. *Journal of school health*, 55(10): 403-406.
- HALES, D. (1992). *An invitation to health: taking charge of your life*. Redwood City: Benjamin/Cummings.
- HAMMERMAN, H. (1988). 'Affirmative action stalemate': a second look. *The Public Interest* 93: 130-134.
- HAT (Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal). (1965). Kaapstad: Perskor.
- HERBERT, T. (1994). *Affirmative Action in the South African Work Place*. Salt River: Salty Print.
- HERMANN, N. (1996). *The Whole Brain Book*. New York: McGraw-Hill.
- HERMANS, H.J.M. (1986). *Het verdeelde gemoed*. Baam: H. Nelissen.

- HILL, N. (1996). *Think and grow rich*. New York: Ballantine Books.
- HOUGH-COETZEE, J. (2003). Einde van Regstellende Aksie? *Vrouekeur*, 3 Oktober. P12.
- INTERNATIONAL FREEDOM FOUNDATION. (1991). Discrimination: the poisonor foundation of free societies? *Freedom Bulletin*, 5(9): 2.
- LYNCH, F.R. (1990). Surviving affirmative action (more or less). *Commentary* August: 44-47.
- MAYIBUYE. (1991). August, Vol. 2, No. 7.
- MAYKUTH, A. (1997). South Africa Struggle on Affirmative Action. *The Philidelphia Inquirer*. April 28, 1997. <http://www.maykuth.com>
- MAXWELL, J.C. (2002). *Mense-verhoudings wat Werk*. Kaapstad: Paarl Print.
- MCDONALD, D.A. (1995). *Strategie Riglyne vir Regstellende Aksie in Suid-Afrikaanse Ondernemings*. Johannesburg: RAU.
- MULHOLLAND, S. (2003). Kwotas - 'n Resep vir 'n Ramp. *Finansies & Tegniek*, November, 18.
- NASIONALE WOORDEBOEK. (1987). Goodwood: Nasionale Boekdrukkery.
- NEL, P.S., GERBER, P.D.; VAN DYK, P.S.; HAASBROEK, G.D.; SCHULTZ, H.B.; SONO, T. & WERNER, A. (2001). *Human Resources Management* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- NEWSTROM, J.W. & DAVIS K. (1997). *Organizational Behaviour. Human Behaviour at Work* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- NEDCOR. (n.d.). *Affirmative Action Policy: Organisational Transformation*. Retrieved September 26, 2003, from <http://knownet.it.nednet.co.za/hrmanuals/orgtransform/aapolicy-01.htm>
- O'DONNELL, M.P. (1986). Definition of health promotion. *American journal of health promotion*, 1(1): 4-5.
- OXFORD Advanced Learner's Dictionary of Current English (25th ed.). (1987). Oxford: Oxford University Press.
- PUTH, G. (2002). *The Communicating Leader*. (2nd. ed.). Paarl: Paarl Print.

- REECE, B.L. & BRANDT, R. (1999). *Effective Human Relations in Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- RHOODIE, E. (1984). *Discrimination in the Constitutions of the World*. Columbus: Brentwood.
- RIST, A.M. (1993). *Etiëk van Regstellende Aksie*. Johannesburg. RAU.
- ROBBINS, A. (2001). *Awaken The Giant Within*. Glasgow: Omnia Books Ltd.
- ROBBINS, G.; POWERS, D. & BURGESS, S. (1991) *A wellness way of life*. Dubuque: Wm.D. Brown.
- RUIZ, D.M. (1999). *The Mastery of Love*. San Rafael: Amber-Allen Publishing.
- SACHS, A. (1990). *Protecting Human Rights in the New South Africa*. Cape Town: Oxford University Press.
- SMIT, K. (1992). *Swart perspektiewe op 'affirmative action'*. *Koers* 57(1):31-57.
- SMITH, D.P.J. (1993). *Navorsingsontwerp en Metodes van Navorsing*. Johannesburg: RAU.
- SMITH, D.P.J. (2001). "Interpersoonlike en Professionele Leierskap." Module 4. Johannesburg: RAU.
- SMITH, D.P.J. (2004). *Personal, Interpersonal and Professional Leadership for Northern Free State District*. Department of Education. Johannesburg: RAU.
- SOWELL, T. (1989). *Affirmative action: A world disaster*. *Commentary* December: 21-41.
- THOMAS, R. (1990). *From affirmative action to affirming diversity*. *Harvard Business Review* March-April: 107-117.
- VAN RENSBURG, R.J. (1991). *Die Afname in Diskriminasie Teen Vroue in die Werkplek*. Johannesburg: RAU.
- WANG, BC. (1990). *Affirmative action: The participation of disadvantages groups*. In Husen T & Postlethwaite T (eds) *The International Encyclopedia of Education*, vol 2. Oxford: Pergamon Press.
- WINGROVE, T. (1994). *Affirmative Action – A "how to" guide for managers*. (2nd. ed.). Randburg: Knowledge Resources.

WOOD, J.R. (1987). Reservations in doubt: The blacklast against affirmative action in Gujarat, India. *Pacific Affairs* 60: 408-430.

YUDELOWITZ, J. (2002). Strong Relationships Between Black and White Staff Put Buzz Into BEE. *The Star Business Report*. Retrieved July 3, 2002, from <http://www.ysa.co.za/media/media03.htm>

