

Hoofstuk 1

Inleiding, Probleemstelling, Doel en Metode

1.1. Inleiding

Suid-Afrika se politieke transformasie sedert 1994 op weg na demokrasie het aanleiding gegee tot nuwe politieke strukture en 'n transformasie van sosiale institusies en ekonomiese raamwerke. Bogenoemde het veral 'n invloed op die besigheidswêreld, of te wel die korporatiewe omgewing, waar nuwe strukture en strategieë benodig word om sosiale en ekonomiese integrasie en vooruitgang te verseker van die historiesbenadeelde meerderheid van die Suid-Afrikaanse populasie (Smit en Cronjé, 1997).

Politiese transformasie verseker egter nie outomaties sosiale- en ekonomiese transformasie nie. Dit is noodsaaklik om 'n sosiale- en ekonomies gelyke samelewing te skep waar die gegewe diversiteit bestuur word.

Oor die algemeen vergelyk Suid-Afrika swak met ander lande wat die ontwikkeling van werknemers aangaan. Volgens statistieke en vergelykende verslae blyk dit dat Suid-Afrika nie sy menslike hulpbronne en infrastrukture ten volle benut nie. Hieruit kan afgelei word dat daar 'n tekort aan effektiewe en voldoende ontwikkeling van die historiesbenadeelde werknemers is (De Beer, 1997). Van Aswegen (1997) verklaar waarom Suid-Afrikaanse organisasies op internasionaal kompeterende vlak so verswak het. Hy skryf dit toe aan die feit dat Suid-Afrikaanse organisasies te veel klem plaas op tegnologie, produksie en bemerking en daar word te min op menslike hulpbronne gefokus. Thomas (1996) ondersteun Van Aswegen (1997) en De Beer (1997) en is ook van mening dat Suid-Afrika se dalende internasionale kredietwaardigheid grotendeels toegeskryf kan word aan die min aandag wat organisasies aan die ontwikkeling van hulle werknemers en veral hulle historiesbenadeelde werknemers gee. Volgens

Thomas (1996:2) word te min fokus geplaas op die ontwikkeling van menslike hulpbronne, maar eerder op ander bestuursaspekte, die rede hiervoor volgens hom is: "...omdat menslike hulpbronontwikkeling die sogenaamde sagte en esoteriese kant van die besigheid verteenwoordig". Die ontwikkeling van menslike hulpbronne geskied dikwels om die verkeerde redes naamlik, politieke druk en etiese aspekte, eerder as vir die ekonomiese behoefte en voordele daaraan verbonde (De Beer en Radley, 2000). Dit kom dus daarop neer dat die grootskaalse tekort aan mensekrag Suid-Afrika se ekonomiese groei beperk en dat dit so spoedig en suksesvol moontlik aangepak en gekorrigeer moet word. Die belang van diversiteitsbestuur is dus duidelik.

Smit en Cronjé (1997) definieer diversiteit as die insluiting van mense wat aan verskeie kulturele groepe behoort of ook mense met verskillende eienskappe. Sodoende verhoog die kwaliteit en ook produktiwiteit van die werkmag.

De Beer en Radley (2000:6) definieer diversiteit in terme van die Suid-Afrikaanse agtergrond soos volg: "Diversity as it is understood in the workplace today, implies differences in people based on their identification with specific groups. The more groups are represented in an organisation the more diverse the organisation is".

Kirton en Greene (2000:4) definieer diversiteit as: "... in thinking on equality issues and shift toward conceptualising workforce as composed of diverse special groups which share many employment experiences."

Volgens Prasad *et al.* (1997:4) behels diversiteitsbestuur die volgende: "...the term managing diversity refers to the systematic and planned commitment on the part of organisations to recruit and retain employees from diverse demographic backgrounds. Managing diversity also implies an active recognition and appreciation of the increasingly multicultural nature of contemporary organisations".

Die grootskaalse diversiteit binne Suid-Afrika, veral kultureel, en die hoë vlak van kompleksiteit, het die belang en aanvraag na voldoende diversiteitsbestuur net soveel meer verhoog. Daar word buiten vir ras en etnisiteit (wat dan kulturele diversiteit vorm) drie ander aspekte beklemtoon wat 'n integrale deel van die diversiteitstrategie uitmaak (Smit en Cronjé, 1997). Volgens Smit en Cronjé (1997) sluit die ideale diversiteitstrategie die volgende aspekte in:

- *Regstellende aksie*- 'n Beleid met die doel dat die Suid-Afrikaanse populasie verteenwoordig moet word in elke afdeling van 'n organisasie. Regstellende aksie programme is verantwoordelik vir opwaartse mobilisasie en die retensie van historiesbenadeelde werknemers (De Beer, 1998). Dit is egter van uiterste belang dat diversiteit nie as 'n eufemisme vir regstellende aksie gebruik of gesien word nie. Die bestuur van diversiteit behels 'n wye spektrum en raak meer as net ras en diskriminasie.

Hand aan hand hiermee gaan die Suid-Afrikaanse *Basic Conditions of Employment Act*, Wet 75 van 1997. Die wet se fokus is op verwydering van struikelblokke rakende aanstelling of indiensneming en ook versnelde promosie vir individue van historiesbenadeelde groepe. Klem word ook geplaas op die: "Promotion of equality and prevention of unfair discrimination Bill". Die doel daarvan is: "...to prevent and prohibit unfair discrimination on grounds of race, gender and disability...". Nog 'n wet wat onderliggend aan diversiteitsbestuur is, is Wet 19 van 2002: "*Commission for the promotion and protection of the rights of cultural, religious and linguistic communities*".

- *Ekonomiese bemagtiging en anderskleurige vooruitgang*- Die anderskleurige bevolking besit minimum grond of behuising, besighede en oor 'n benadeelde opvoeding wat die verkryging van gelykheid vir die huidige generasie bemoeilik tensy 'n program geïmplementeer word vir anderskleurige vooruitgang en verhoogde lewenstandaarde. Die aanname geld dat die anderskleurige bevolking so benadeel is dat hulle nie sonder 'n tipe intervensie self suksesvol sal kan wees in die strewe na gelykheid nie.

- *Nuwe bestuursfilosofie*- Uit die twee bogenoemde aspekte blyk dit dat Suid-Afrika 'n eie unieke bestuursfilosofie sal moet skep en ontwikkel. Die filosofie wat voorheen benut is, naamlik die *Euro-American-Asian* teorie, het talle tekortkominge juis omdat die teorie nie eie is aan Suid-Afrika of ten volle van toepassing is op Suid-Afrika nie (Smit en Cronjé, 1997). Alhoewel dit as riglyn dien, het Suid-Afrika 'n komplekse multi-kulturele samelewing met sy eie implikasies, vereistes en voordele. Modernisering en globalisering het 'n drastiese verskuiwing laat plaasvind van die eens Eurosentriese waardes na die Afrosentriese waardes (De Beer, 1998). Daar moet dus 'n middeweg gevind word om nie die Westerse eienskappe ten volle uit die weg te ruim nie maar om eerder die Suid-Afrikaanse kultuur te inkorporeer. Integrasie moet op so 'n vlak plaasvind dat die ekonomie en die organisasie nie daaronder sal lei nie (De Beer, 1998). 'n Nuwe sinergistiese organisasiekultuur is dus ontwikkel naamlik die Euro-Afrosentriese teorie (De Beer, 1997). Die teorie is eie aan die Suid-Afrikaanse kultuur. Die integrasie van sekere Eurosentriese en Afrosentriese waardes vind plaas om ten einde 'n nuwe organisatoriese waardesisteem daar te stel (De Beer, 1997). Waardes van die Eurosentriese organisasiekultuur is onder andere die vryemarkstelsel, individualisme en moderne werketiek. Waardes van die Afrosentriese organisasiekultuur is onder andere; Ubuntu, Afrika-sosialisering, spankohesie, deelname, konsensus, besluitneming en interpersoonlike ondersteuning. Die gedeelde waardes van die twee organisasie kulture dra by tot die verhoging van produktiwiteit. Indien Afrosentrisme en Eurosentrisme behou en ontwikkel word, om sodoende aan te pas by die Suid-Afrikaanse organisatoriese kultuur, sal die organisasie die nasie verteenwoordig en hou dit eindelose voordele in vir die individu, organisasie en ook die Suid-Afrikaanse ekonomie.

Smit en Cronjé (1997) sowel as De Beer en Radley (2000) is van mening dat die multi-kulturele samestelling wat eie is aan diversiteit, verdeel kan word in twee dimensies naamlik primêre en sekondêre dimensies.

Die primêre dimensie is die menslike eienskappe en verskille wat ingebore is en 'n invloed het op die totale lewenswyse van die individu (De Beer en Radley, 2000). Hierdie dimensie sluit aspekte soos ouderdom, etnisiteit, fisieke vermoë en kwaliteite, geslag en seksuele oriëntasies in. Etnisiteit en ras het 'n enorme invloed op kulturele diversiteit. Al die vooraf genoemde aspekte is elemente waardeur 'n persoon sy wêreld skep en verklaar (Smit en Cronjé, 1997).

Die sekondêre dimensie is ondergeskik aan die invloed van die primêre dimensie maar speel steeds 'n rol in 'n persoon se persepsie van die lewe en sy wêreld. Die elemente, naamlik opvoeding, geloof, geografiese ligging, inkomste, huwelikstatus, gesinsaad, militêre ervaring asook werkervaring kan later in 'n persoon se lewe verander en/of aanpas.

Diversiteit is 'n breedvoerige term wat na alle verskille tussen individue verwys. Elke individu het unieke eienskappe wat hom of haar onderskei van die res. Dit is dus 'n komplekse aspek wat aangespreek en bestuur moet word binne 'n organisasie om mensekrag as hulpbron optimaal aan te wend (De Beer en Radley, 2000).

Estry *et al.* (1995) identifiseer aspekte wat direk verband hou met die bestuur van diversiteit en ook eie is aan die Suid-Afrikaanse scenario. Die aspekte wat aangeraak moet word binne elke organisasie is:

- Posisie en status van vroulike werknemers;
- Anderskleurige werknemers;
- Gesinstruktuur van werknemers;
- Etnisiteit van werknemers;
- Godsdienstige oortuigings van werknemers;
- Seksuele oriëntasie van werknemers;
- Werknemers met gestremdhede;

- Stereotipering van werknemers soos byvoorbeeld, blanke mans as werknemers.

Daar is talle morele, sosiale en wetlike implikasies wat dien as motivering vir diversiteitsbestuur. Tog is daar ook talle pragmatiese redes wat verhoed dat diversiteit sleg bestuur word en terselfdertyd die effektiwiteit van diversiteitsbestuur te verhoog. De Beer en Radley (2000) lys die volgende aspekte as motivering vir diversiteitsbestuur:

- *Kompetisie voordeel*- Indien die organisasie deur die groter meerderheid van die samelewing verteenwoordig word, is die organisasie aanpasbaar asook buigbaar en is daar meer geduld. Die rede hiervoor is dat werknemers meer oop is vir verandering en aanpassing. Die produk, diensaanvraag en ander probleme word direk aangespreek en opgelos juis omdat die organisasie die samelewing verteenwoordig. Die implikasie is dat verhoogde vlakke van diversiteit voldoende bestuur noodsaak en ook ten einde lei tot verhoogde produktiwiteit sowel as effektiwiteit.
- *Tekort aan opgeleide en vaardige mensekrag*- Dit mag lei tot verhoogde konflik en aanvraag na talentvolle werknemers en bestuurders. Voldoende opleiding en ervaring is dus 'n noodsaaklikheid.
- *Direkte en indirekte koste*- Rassekonflik en kulturele misverstande is nadelig en ondermyn diversiteitsbestuur. Miljoene rande gaan jaarliks verlore as gevolg van die tekort aan gemotiveerde werknemers, verlaagde produktiwiteit en verlaagde organisatoriese effektiwiteit. Diversiteit moet dus effektief bestuur word, navorsing moet gedoen word en alle voordele en nadele moet goed vergelyk word.

1.2. Die Suid-Afrikaanse sportorganisasie scenario

Oor die laaste paar dekades het dit duidelik geword dat sport en rekreasie 'n betekenisvolle impak het en bydrae lewer tot die Suid-Afrikaanse ekonomie (Gouws, 1997). Alhoewel sport as vryetydsbesteding bekend was, het daar 'n verskuiwing plaasgevind en kan sport vandag ook as 'n kommersiële entiteit erken word. Dit is duidelik dat sommige sportorganisasies voldoen aan al die vereistes van 'n organisasie en ook oor al die nodige eienskappe beskik om gevestig te word as 'n sosio- ekonomiese instansie. Volgens Gouws (1997) behels sport as 'n organisasie talle aspekte. Met verwysing na vorige navorsing is daar definisies verkry van 'n organisasie en sodoende is die sport- en rekreasie organisasies daarmee vergelyk. Daar kon dus vasgestel word of sport- en rekreasieorganisasies voldoen aan die vereistes van 'n organisasie. Die bevinding was dat sport- en rekreasie organisasies wel voldoen aan die vereistes en ook die relevante aspekte rakende 'n organisasie insluit. Gouws (1997) definieer 'n organisasie in terme van die sosio-ekonomiese sowel as die privaat-ekonomiese perspektief. Daar is bevind dat 'n organisasie deel uitmaak van die gemeenskap en voorkeur gee aan die belange en behoeftes van die gemeenskap. 'n Organisasie is uniek tot die vryemarkstelsel met die oog op effektiewe en winsgewende toepassing van produksiefaktore, byvoorbeeld; kapitaal, natuurlike hulpbronne en arbeid. Sodoende word effektiewe produkte en dienste aan die kliënt gelewer. Daar word dus gefokus op aanvraag en voorsiening. Klem word geplaas daarop dat wins nie altyd die einddoel mag wees nie. Talle nie-winsgewende organisasies soos byvoorbeeld uitreikprogramme en opvoedkundige programme word aangebied en word tog as 'n organisasie bevestig, byvoorbeeld opvoedkundige instansies. Gouws (1997) is van mening dat 'n organisasie die belang en noodsaaklikheid van sy optimale wins moet bepaal, want die organisasie is nie slegs winsgewend van aard nie, maar lewer ook dienste aan die gemeenskap.

Daar is talle definisies vir 'n organisasie maar die fundamentele elemente word volgens Gouws (1997) uitgewys. Die betrokke elemente is eie aan sport en rekreasieorganisasies en juis daarom verdien die organisasies erkenning. Die bogenoemde elemente is onder andere:

- Objektiewe en waardesisteme ;
- Gebruik van tegnologie en kennis;
- Strukture binne die organisasie;
- Formele en informele verhoudings;
- Differensiasie en integrasie van aktiwiteite;
- Motivering van werknemers;
- Groepdinamiek;
- Status en rolsisteme ;
- Outoriteit;
- Bestuursproses;
- Strategie en taktiek;
- Informasie en besluitnemingsisteme;
- Stabiliteit en innovasie;
- Interaksie met ander organisasies in die gemeenskap;
- Beplanning, verandering, aanpassing;
- Prestasie en produktiwiteit;
- Satisfaksie;
- Bestuursfilosofie;
- Organisasie kultuur.

Daar kan uit die bogenoemde afgelei word dat die onderskeie tipes sport- en rekreasieorganisasies saam gegroepeer kan word om sodoende as 'n industrie

bekend te staan. 'n Industrie verwys na 'n mark waar soortgelyke en verwante produkte en dienste aan kliënte gelewer word.

Pitts en Stottlar (1998) definieer die sportindustrie as 'n mark waarin die produkte en dienste wat aan die kliënte gelewer word die volgende behels; sport, fiksheid, rekreasie en ook rekreasie verwante aktiwiteite, goedere, mense, plekke en laastens die insluiting van idees.

Voorbeelde van die tipes produkte wat deur die sportindustrie aangebied word soos genoem deur Pitts en Stottlar (1998) en ook deur Van Heerden (2001) is onder andere:

- Sport aangebied as deelnameprodukt, byvoorbeeld amateurgholf;
- Sport word aangebied as vermaaklikheid, byvoorbeeld vir rugbytoeskouer;
- Gereedskap en toerusting wat benodig word tydens sportdeelname, byvoorbeeld 'n gholfstel;
- Promosionele handelsware en handelsprodukte om die betrokke sportsoort te bemark, byvoorbeeld kleding (Mobile Bulls t-hemde);
- Fasiliteite wat benodig word, byvoorbeeld 'n rugbystadion;
- Sportverwante dienste soos byvoorbeeld die hersnaar van raket;te;
- Rekreasie aktiwiteite soos byvoorbeeld staproetes;
- Die bemarking en bestuur van 'n sportgeleentheid deur 'n private maatskappy wat daarin spesialiseer;
- Professionele dienste byvoorbeeld finansiële en wetlike aspekte ten opsigte van die deelnemer sowel as sportkodes en sportliggame;
- Die media: uitsaai van spesifieke sportsoorte en ander aktiwiteite.

Meek (1997) maak gebruik van 'n drievoudige-segment model om die sportindustrie te beskryf en wat operasioneel van aard is. Die model is ook van

toepassing op die Suid-Afrikaanse sportindustrie. Die drie segmente is onderskeidelik:

- Sportvermaaklikheid en rekreasie. Die segment behels geleenthede, spanne, individue, deelname asook ander sport- en rekreasie aktiwiteite. Uitgawes wat verband hou met die bogenoemde word ook hier aangespreek.
- Sportprodukte en dienste. Die segment behels die ontwerp, toetse, vervaardiging en verspreiding en toerusting en klere.
- Sportondersteuningsorganisasie. Die segment sluit ligas, sportkodes, bestuursorganisasies, bemarkingsorganisasies en wetlike aspekte in.

Pitts, Fielding en Miller (1994) maak ook gebruik van 'n drievoudige-segment model in hulle poging om die sportindustrie te definieer. Die drie segmente is soortgelyk aan die Suid-Afrikaanse sportskenario en behels die volgende:

- Die sportproduksie-industrieselement is gemoed met die vervaardiging van sporttoerusting en apparaat om deelname moontlik te maak.
- Die sportpromosie-industrieselement het te make met die sportorganisasies wat produkte aanbied om 'n bepaalde sportsoort of aktiwiteit te bemark.
- Die sportprestasie-industrieselement verwys na sportorganisasies wat sportdeelname aan die kliënt bied as beide 'n deelname en/of toeskouerprodukt.

Die Suid-Afrikaanse sport- en rekreasieindustrie het talle dimensies waarna verwys moet word om sodoende effektiewe bestuur of te wel diversiteitsbestuur daarvan te verseker. Die twee mees noemenswaardige dimensies waar diversiteitsbestuur 'n direkte rolspeler is word vervolgens onderskeidelik bespreek.

Die ekonomiese dimensie gee erkenning aan sport en sportorganisasies wat vandag in 'n groot besigheid of te wel industrie ontwikkel het. Professionele sportpersone ontvang groot hoeveelhede geld, toeskouers betaal om hul

geliefkoosde sportsoort te kyk en toeskouers sowel as deelnemers spandeer geld aan sport verwante produkte en dienste. Daar word bereken dat sport 'n direkte impak van R11,3 biljoen op die Suid-Afrikaanse ekonomie het en dat daar sowat 47 000 werkgeleenthede geskep word. Sport en rekreasie is verantwoordelik vir 1,9% van Suid-Afrika se Bruto Buitelandse Produksie. Volgens SISA (Sport Information and Science Agency) wat befonds word deur die Departement van Sport en Rekreasie, het die Suid-Afrikaanse sportindustrie 'n bydrae van R8,9 biljoen gedurende 1996 en R11,2 biljoen gedurende 1997 tot die Suid-Afrikaanse ekonomie gelewer. Gedurende 1996 was daar sowat 31 450 werkgeleenthede geskep en gedurende 1997 sowat 34 095 werkgeleenthede wat direk verband hou met sport geskep. Sporttoeskouers het gedurende 1996 'n bydra van R700 miljoen gelewer (R847 miljoen in 1997). Die sportbesigheid het gedurende 1996 tot R1,13 biljoen beloop en gedurende 1997 tot sowat R1,625 biljoen. Laasgenoemde syfers was verkry deur middel van borgskappe en ook advertensies. Motorwedrenne het die grootste bedrag ontvang met meer as R30 miljoen. Gedurende 1997 het rugby die motorwedrensyfers verbygesteek en meer as R35 miljoen was deur die sportsoort benut. Ongeveer 1,5 miljoen Suid-Afrikaners neem aktief deel aan sokker en 20% van die populasie (8,3 miljoen) ondersteun hulle gunsteling sokkerspanne vanuit die gemak van hul televisiekamers. Dit maak sokker dus Suid-Afrika se grootste sportkode (Van Heerden, 2001).

Volgens Van Heerden (2001) word sport as ekonomiese dimensie in talle onderskeie kategorieë verdeel naamlik; sport goedere, motorwedrenne, die kommersiële mark, toeskouers, deelnemers, sportbeheerliggame, klubs en plaaslike owerhede.

Sport as 'n industrie lewer egter nie net ekonomiese voordele en sosio-ekonomiese transformasie nie, maar sluit ook eindelose voordele in ten opsigte van menslike hulpbronne en juis hier is diversiteitsbestuur van enorme belang. Laasgenoemde dra by tot die politieke en wetlike dimensie. Volgens Gouws

(1997) word sportbeheerliggame nie wetenskaplik bestuur nie en indien die liggame vergelyk word met internasionale ekwivalente kom die tekortkominge duidelik na vore.

Suid-Afrika se politieke geskiedenis en worsteling het 'n direkte impak op die land se sport en sportorganisasies gehad. Geen sportorganisasie is daarbo verhewe nie en dit is dus die betrokke sportbestuurders se plig om die nasionale en plaaslike wette en beleid te gehoorsaam. Sodoende word die korrekte riglyne gevolg wat tot effektiewe en suksesvolle bestuur aanleiding gee. So ook word die belang van diversiteitsbestuur beklemtoon en aangespreek.

Die Suid-Afrikaanse Sportkommissie is gestig in terme van die Suid-Afrikaanse *Sportkommissie Wet 109 van 1998*: "To provide for the establishment of a South African Sports Commission; to provide for the Commission's powers with regard to sports administration and development as well as the enhancement of recreation; and to provide for matters connected therewith".

Die basiese funksies van die Suid-Afrikaanse Sportkommissie sluit die volgende in:

- Advisering van die Minister aangaande sport en rekreasie aangeleenthede asook staatsbeleidsaspekte;
- Verseker die ontwikkeling van sport en rekreasie in plattelandse gebiede;
- Koördinering van fasiliteitsvoorsiening;
- Talentidentifikasie;
- Ontwikkeling en transformasie van sport en rekreasie.

Die bogenoemde funksies word bereik deur die kommissie in vier besigheidseenhede te verdeel. Al die eenhede hou elemente van diversiteitsbestuur in.

- Die strategiese ondersteuningseenheid is verantwoordelik vir strategiese leierskap om sodoende Suid-Afrikaanse sport op wêreldklas standaard te bring. Strategiese leierskap of te wel die bestuurstrategie raak diversiteitsbestuur aan.
- Die tweede eenheid, naamlik menslike hulpbronontwikkeling help om sport aan alle Suid-Afrikaners beskikbaar te stel. Die aspek rakende ontwikkeling is inherent aan diversiteitsbestuur.
- Die laaste twee eenhede, naamlik organisatoriese bestuur en korporatiewe dienste is die belangrikste twee in terme van diversiteitsbestuurseienskappe. Hier word algemene bestuur aangeraak en diversiteitsbestuur daarvan sal effektiwiteit en sukses bepaal. Dit het te make met die bestuur van organisasies en die strategiese ondersteuning juis omdat lynfunksies en vlakke van bestuur aangespreek word. Kommunikasie, transformasie en wetlike aspekte is hier die sleuteleienskappe.

Sport en rekreasie in Suid-Afrika is onderhewig aan die riglyne en vereistes van die nasionale beleid wat deur die Nasionale Departement van Sport en Rekreasie geformuleer is. Die beleid staan as die *Witskrif* bekend en het agt prioriteite. Die nasionale beleid, die Suid-Afrikaanse Sportkommissie Wet en ook die Suid-Afrikaanse Sport en Rekreasie Wet (Wette 110 en 109 van 1998) identifiseer rolspelers wat verantwoordelik is vir die agt bogenoemde prioriteite. Die rolspelers is onderskeidelik:

- SASC- “South African Sports Commission”
- NOCSA- “National Olympic Committee of South Africa”
- SANREC- “South African National Recreation Council”
- USSASA- “United School Sport Association of South Africa”
- SASSU- “South African Student Sport Union”
- WASSA- “Woman and Sport South Africa”
- DISSA- “Disability Sport South Africa”

- Sport en Rekreasie Federasies en Klubs
- Nasionale en Plaaslike Regering

Op 13 November 2004 is na 'n verdere herstrukturering van Suid-Afrikaanse sport, 'n supersambreel liggaam gevorm: naamlik die Suid-Afrikaanse Sportkonfederasie en Olimpiese Komitee (SASKOK) wat van die bestaande rolspelers in 2005 sal amalgameer.

Diversiteitsbestuur het direkte impak op prioriteite 3, 6, 7 en 8 van die Witskrif.

- Prioriteit 3 behels die ontwikkeling van menslike hulpbronne vir die effektiewe bestuur van sport en rekreasie in Suid-Afrika. Die vorige regering het nie voldoende geleentheid geskep vir programme om die ontwikkeling van menslike hulpbronne te verseker nie. Dus is diversiteitsbestuur van menslike hulpbronne noodsaaklik om te verseker dat persone en bestuurders opwaartse mobilisasie na 'n vlak van uitnemendheid kan bereik.
- Prioriteit 6 se fokus is om te verseker dat alle sport en rekreasie liggame voldoen aan die regstellende aksie doelwitte. Alle sportorganisasies en spanne moet die Suid-Afrikaanse demografie weerspieël. Sodoende word gelykheid en toegang verseker en tensy daar nie voldoende bestuur insluitend diversiteitsbestuur plaasvind nie, mag Suid-Afrika nie sy ware potensiaal bereik nie.
- Prioriteit 7 het te make met die skep van 'n etiese kode vir sport en rekreasie in Suid-Afrika. Etiese aspekte staan in noue verband met diversiteitsbestuur en dus is dit voor-die-handliggend dat laasgenoemde aangespreek moet word om diskriminasie en enige onregverdigheid uit die weg te ruim byvoorbeeld rasse- diskriminasie en vrouedeelname in sport en sportorganisasies.
- Prioriteit 8 is gemoeid met die skep van 'n internasionale verhoudingsbeleid in samewerking met die nasionale regering se beleid. Dit behels dat die Departement van Buitelandse Sake in samewerking met die nasionale

regeringsdepartement Sport en Rekreasie Suid-Afrika internasionale ooreenkomste sluit om sodoende tegnologiese, menslike hulpbronne en ander inligting te bekom asook die uitruil daarvan wat tot Suid-Afrika se eie bevordering en sukses sal lei. Diversiteitsbestuur is een van die bestuursaspekte wat aangeraak sal word in die skep van hierdie internasionale verhoudingsbeleid.

Die noodsaaklikheid van diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse sport word ook vanuit 'n wetlike dimensie verantwoord. Twee wette vorm die wetlike raamwerk vir die sport en rekreasievoorsiening van Suid-Afrika. Soos reeds genoem die Sportkommissie Wet 109 van 1998 en dan ook Wet 110 van 1998 naamlik die *Nasionale Sport en Rekreasie Wet*: “To provide for the promotion and development of sport and recreation and the co-ordination of the relationships between the Sports Commission, national and recreation federations and other agencies; to provide for measures aimed at correcting imbalances in sport and recreation; to promote equity and democracy in sport and recreation; to provide for dispute resolution mechanisms in sport and recreation; to empower the Minister to make regulations; and to provide for matters connected therewith”.

Hand aan hand met Wette 109 en 110 van 1998 asook die Witskrif gaan die *“Promotion of Equality and Prevention of Unfair Discrimination Bill”* met die doel: “To prevent and prohibit unfair discrimination on grounds of race, gender, and disability and harassment as well as hate speech; and to provide for matters connected therewith.” Klem word ook geplaas op Wet 19 van 2002: *“Commission for the promotion and protection of the rights of cultural, religious and linguistic communities”* asook Wet 75 van 1997 naamlik die *“Employment Act”* met die doel: “To give effect to the right of fair labour practices referred to in section 23(1) of the Constitution by establishing and making provision for the regulation of basic conditions of the employment; and thereby to comply with the obligations of the Republic of South Africa as a member state of the International Labour Organisation, and to provide for matters connected therewith”.

Uit die voorafgaande bespreking is daar 'n duidelike beklemtoning van promosie en bevordering van gelykheid en ontwikkeling in alle fasette van die samelewing as kernaspekte van diversiteitsbestuur. Aspekte soos regstellende aksie en menslike hulpbronontwikkeling wat eie is aan diversiteitsbestuur, het 'n direkte impak op die suksesvolle bestuur van sport en rekreasie in Suid-Afrika. Sportorganisasies maak 'n wesentlike deel uit van sosiale en ekonomiese transformasie en is nie daarvan uitgesluit of bo dit verhewe nie. Alle sportorganisasies moet gevolglik aandag gee aan diversiteitsbestuur.

1.3. Probleemstelling van die studie

Die voorafgaande bespreking bevestig wat die belang en behoefte van diversiteitsbestuur binne die Suid-Afrikaanse konteks is. Die voordele en gevolge daarvan blyk duidelik uit De Beer en Radley (2000:6) se stelling: "Unless South Africa recognizes, values and *manages* the roll of diversity and change it will miss a major opportunity for the successful integration that is necessary for the country to progress". Tog blyk dit dat menige organisasies nie klem plaas op diversiteitsbestuur nie en indien dit wel plaasvind, geskied dit meestal net op top bestuursvlakke. Talle sportorganisasies gee toe aan diversiteitsbestuur as gevolg van die regstappe wat dit kan inhou byvoorbeeld: regstellende aksie en diskriminasie. Diversiteitsbestuur word as politieke, sosiale en morele aspekte aangespreek maar moet eerder as 'n bestuursaspek aangespreek word. Ekonomiese welvarendheid word sodoende verseker. Indien diversiteitsbestuur onvoldoende is moet daar na redes gekyk word. Tekortkominge, inhibeerders en struikelblokke moet geïdentifiseer word en geëlimineer word. Modelle moet geëvalueer word, so ook strukture, strategieë en die betrokke organisasie se bestuursfilosofieë om sodoende te voldoen aan effektiewe bestuur en die voordele wat diversiteitsbestuur vir die organisasie asook die Suid-Afrikaanse sportindustrie inhou. Vir die doeleindes van hierdie studie word die volgende navorsingshipotese dus gestel: "*Suid-Afrikaanse sportorganisasies registreer onder-gemiddeld op die diversiteitskontinuum*".

1.4. Doelstellings van die studie

Op grond van die voorafgaande bespreking en probleemstelling, word die volgende doelwitte vir die studie gestel:

- Bepaling van die persepsie van Suid-Afrikaanse sportorganisasies oor die aard en noodsaaklikheid van diversiteitsbestuur.
- Evaluering van Suid-Afrikaanse sportorganisasies se diversiteitsbestuursprofiel in terme van die diversiteitskontinuum.
- Bepaling van inhibeerders en struikelblokke ten opsigte van diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse sportorganisasies te bepaal.
- Formulering van konseptuele riglyne vir diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse sportorganisasies.

1.5. Navorsingsmetodologie

1.5.1. Tipe navorsing

Die navorsing is kwalitatief van aard en volgens Thomas en Nelson (1996:21) behels kwalitatiewe navorsing data interpretasie en analisering met behulp van tabelle, grafieke en statistieke (beskrywend van aard).

1.5.2. Metode van ondersoek

Die doel van die ondersoek is om vas te stel of diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse provinsiale en nasionale sportorganisasies effektief en voldoende is. So ook om vas te stel wat die graad van diversiteitsbestuur is en die redes daarvoor. Die ondersoekmetodes sal dus van so 'n aard wees dat daar op die bogenoemde aspekte gefokus kan word.

Die bogenoemde doel word bereik deur van beskrywende navorsing gebruik te maak asook van die literatuuoroorsigmetode. 'n Vraelys is opgestel om die graad of mate van diversiteitsbestuur in die Suid-Afrikaanse provinsiale en nasionale sportorganisasies te identifiseer.

1.5.3. Datainsameling

Die insameling van data het plaasvind deur gebruik te maak van vraelyste wat per pos en elektronies aan die betrokke sportorganisasies uitgestuur is. Die vraelyste is voltooi deur die voorsitter en/of lede van die uitvoerende komitee van elke sportorganisasie. 'n Loodsstudie is gedoen om die effektiwiteit van die vraelys te verseker. Laastens was daar opgevolg om te verseker dat die maksimale aantal vraelyste terugbesorg is.

1.5.3.1. Literatuurstudie

Noodsaaklike agtergrondsinsigting is ingesamel en dien as basis vir die studie (Neuman, 1997). Die literatuur is van talle bronne verkry naamlik, konvensionele bronne soos byvoorbeeld, die biblioteek en dan ook onkonvensionele bronne soos byvoorbeeld, verslae en statistieke van organisasies asook artikels van die internet. Daar word dus van primêre sowel as sekondêre bronne gebruik gemaak.

Die bestudering van literatuur het talle voordele:

- Die navorsingsbehoefte is geïdentifiseer en vervolgens geformuleer, met ander woorde om die mate van diversiteitsbestuur in die Suid-Afrikaanse provinsiale en nasionale sportorganisasies te identifiseer.
- Om vorige navorsing, bevindinge en insigting rakende diversiteitsbestuur in die Suid-Afrikaanse provinsiale en nasionale sportorganisasies te identifiseer.

- Relevante teorieë, modelle, strategieë en teoretiese beredenering rakende diversiteitsbestuur verseker dat die navorser op hoogte bly van sake.
- Om riglyne te formuleer vir enige verbetering van diversiteitsbestuur in die Suid-Afrikaanse provinsiale en nasionale sport organisasies is 'n geheelbeeld van die situasie tans uiters noodsaaklik. Die literatuur wat verkry is help dus om inligting oor die veranderinge wat oor 'n sekere tydperk plaasgevind het, met ander woorde die historiese oorsig, te verkry (De Beer, 1997).
- Sodoende kan alle teorieë, definisies, paradigmas, modelle en strategieë geanaliseer en vergelyk word om tot vordering en verbetering te lei.
- Neuman (1997:89) verklaar die belang van die literatuurstudie soos volg: "... based on the assumption that knowledge accumulates that we learn from and build on what others have done".

1.5.3.2. Navorsingsinstrument

'n Vraelys is ontwerp as navorsingsinstrument. Datainsameling deur middel van 'n vraelys in hierdie situasie is gereken as prakties en koste effektief. 'n Wye spektrum inligting word verkry vanweë die feit dat die proefmonster goed verteenwoordig sal word. Die data wat verkry is van vraelyste is van so aard dat dit direk verband hou met die studie aangesien die vraelys ontwerp is om die doelwitte van die situasie te realiseer. Die inligting is vinnig en doeltreffend verwerk om 'n maksimale bydrae te lewer. Daar is van beide oop en geslote vrae gebruik gemaak. Gemiddelde is vir alle Likert-skaal vrae bepaal (\bar{x}) om sodoende 'n algehele oorsig of samevatting te verkry wat die respondente se mate van ooreenstemming of verskil aan te dui. Die voordeel verwant aan Likert-skaal resultate is dat die respondent se houding ten opsigte van verwante stellings gekwantifiseer kan word en vervolgens geïnterpreteer kan word (Neuman, 1997). Die \bar{x} -waardes of gemiddelde is relevant ten opsigte van kwantitatiewe numeriese waardes en gee dus die gemiddeld van elke vraag. Volgens Neuman (1997) dien die gemiddelde as die respondente se sentrale

geneigdheid. 'n Voorblad is geformuleer om die doel van die studie bekend te maak en om klem te plaas op die belang wat die data inhou vir die studie. Instruksies rondom die voltooiing van die vraelys is ook weergegee om enige misverstande en onsekerheid uit die weg te ruim. Ander faktore soos die reg op privaatheid, konfidensialiteit en anonimiteit is ook duidelik gestel.

Die vraelysontwerp fokus op die volgende dimensies van diversiteitsbestuur soos voorgestel deur Smit en Cronjé (1997) in Suid-Afrikaanse sportorganisasies:

- Afdeling A: Demografiese inligting

Vrae 1-5 van die vraelys handel hoofsaaklik oor die demografiese gegewens van die organisasie. Die persoonlike inligting van die respondent is egter nie van nut nie en die respondent verteenwoordig dus eerder die betrokke sportorganisasie. 'n Algehele oorsig van die organisasie word verkry asook die organisasie se stand, opinie en kennis rakende diversiteitsbestuur. Die mate en belang van die organisasie se betrokkenheid by diversiteitsbestuur word ook bepaal.

- Afdeling B: Regstellende aksie

Vrae 6-12 van die vraelys het te make met die invloed en mate van regstellende aksie op die sportorganisasie. Inligting rakende die betrokke beleid, rassekonflik en die belang van regstellende aksie word verkry. Die mate waartoe die sportorganisasie die Suid-Afrikaanse samelewing weerspieël word hoofsaaklik bepaal tot.

- Afdeling C: Ekonomiese bemagtiging

Vrae 13-15 van die vraelys antwoord vrae rakende die belang en effek wat ekonomiese bemagtiging op die sportorganisasie het. Die invloed van

ekonomiese bemagtiging word dus bepaal in terme van vrae wat direk fokus op die mark, aandele, bestuursvlakke en ook strategieë. Gepaardgaande wetlike aspekte moet aangespreek en bevraagteken word.

- Afdeling D: Nuwe bestuursfilosofie

Vrae 16-38 van die vraelys spreek aspekte aan wat direk met menslike hulpbronne te make het. Die sportorganisasie se werkmag word geanaliseer in terme van hoe die samelewing verteenwoordig word en op watter bestuursvlakke dit plaasvind. Klem word geplaas op die nodige opleidingsprogramme en die daarstel daarvan indien dit te kort kom. Die historiesbenadeelde werknemers en ander minderheidsgroepe word ook aangespreek en die mate van indiensneming/verkiesing en waarop die aanstelling/verkiesing plaasgevind het word bepaal. Sodoende kan die belang van diversiteitsbestuur bepaal word deur te verwys na die belang wat sportorganisasies plaas op die daarstel van 'n nuwe bestuursfilosofie.

Afdelings B-D is drie aspekte wat 'n integrale deel vorm van die ideale diversiteitsbestuurstrategie (Smit en Cronjé, 1997). Deur gebruik te maak van die korrekte en toepaslike vrae word die nodige inligting bekom om te bepaal of Suid-Afrikaanse sportorganisasies voldoen aan die vereistes van suksesvolle diversiteitsbestuur. Tekortkominge, misverstande en verkeerde indrukke word uitgewys deur van 'n vraelys gebruik te maak. Sodoende word bepaal waar die diversiteitsbestuurstrategie in Suid-Afrikaanse sportorganisasies ontbreek.

1.5.4. Steekproef

'n Ewekansige steekproef van 10% van die Suid-Afrikaanse provinsiale en nasionale sportorganisasies (n=147) is getrek. Vraelyste is elektronies en per pos versprei en is voltooi deur die voorsitter en/of lede van die uitvoerende

komitee van elke sportorganisasie. 'n Totaal van twintig vraelyste is terug besorg (n=20) en volgens Thomas en Nelson (1996) is die navorsingsresultate dus geldig.

1.5.5. Loodsstudie

'n Loodsstudie is met 3 sportorganisasies gedoen word. Die doel van die loodsstudie volgens Neuman (1997) is om vas te stel of die wyse van bekendstelling van die ondersoek, die bewoording van die vrae sowel as die verduideliking van die prosedures in die vraelys, duidelik en effektief is. 'n Verdere doel van die loodsstudie is om die formulering van die vrae na te gaan sodat die respondente die vrae korrek verstaan en ook om te bepaal of die voorafgestruktureerde afdelings in die vraelys voldoende is, dit wil sê of die tersaaklike inligting ingewin sal word met die oog op wetenskaplike kwaliteit en besluitneming. Sodoende is die verlangde respons van die sportorganisasies verkry.

1.5.6. Statistiese verwerking

Die data wat verkry is, is geanaliseer om die navorsingsprobleem te beantwoord en is met behulp van beskrywende statistiek ontleed word.

1.6. Uitleg en verloop van die voorgestelde studie

1.6.1. Hoofstuk 1: Inleiding, probleemstelling, doel en metode

In hierdie hoofstuk is aandag gegee aan die probleemstelling, doel van die ondersoek en metodes wat gevolg sal word om die probleemstelling te toets en die doelwitte te bereik.

1.6.2. Hoofstuk 2: Die teoretiese onderbou van diversiteit en diversiteitsbestuur

Hierdie hoofstuk word afgestaan aan die teoretiese onderbou van diversiteitsbestuur. Algemene begrippe, verduidelikings en modelle word aangeraak. 'n Oorsig van diversiteitsbestuur, die verskeie komponente, implikasies, vereistes, voor- en nadele daarvan asook verdere dimensies rakende diversiteit geniet aandag. Die hoofstuk belig verskeie outeurs se sienswyses ten opsigte van die laasgenoemde begrippe en sal deur die literatuur gestaaf word. Daar word ook 'n oorsig gegee van die belangrikste filosofiese denkrigtings, die funksies van diversiteitsbestuur en die determinante daarvan. Vorige navorsing wat op die gebied gedoen is asook die nuutste tendense op die gebied word bespreek.

1.6.3. Hoofstuk 3: Die Suid-Afrikaanse sportlandskap

Hierdie hoofstuk handel oor die Suid-Afrikaanse sportorganisasies op nasionale sowel as provinsiale vlak. 'n Algehele oorsig word verkry van die funksies, wetlike implikasies en ander aspekte en komponente rakende die Suid-Afrikaanse sportindustrie.

1.6.4. Hoofstuk 4: Resultate en analisering van ingesamelde data

Die data wat verkry is met behulp van die vraelyste word in hierdie hoofstuk verwerk en geanaliseer. Die hoofstuk het dus te make met die navorsingsresultate en die bespreking van die bevindinge.

1.6.5. Hoofstuk 5: Gevolgtrekkings en aanbevelings

Die ondersoek word ten slotte in hierdie hoofstuk saamgevat met gevolgtrekkings, aanbevelings en 'n toekomspektief ten opsigte van

diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse sportorganisasies. Konseptuele riglyne vir diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse sportorganisasies sal geformuleer word en ook sal die algehele persepsie rakende diversiteitsbestuur aangetoon word. Inhibeerders en struikelblokke sal uitgewys kan word en laastens sal die diversiteitsprofiel van Suid-Afrikaanse sportorganisasies op 'n diversiteitsbestuurkontinuum geplaas word.