

Hoofstuk 2

Die Teoretiese Onderbou van Diversiteit en Diversiteitsbestuur

2.1. Inleiding

Die teorie van diversiteit en diversiteitsbestuur word vervolgens bespreek om sodoende die grondslag te lê vir die verklaring daarvan in die sportindustrie. Hierdie hoofstuk maak deurgaans gebruik van die term “werkmag” wat verwys na alle organisasies, maatskappye en industrieë asook alle werknemers van laasgenoemde. Die verband tussen die werkmag en die sportorganisasie sal aangetoon word omrede die sportindustrie deel uitmaak van die werkmag. Die doel van hierdie hoofstuk is om ‘n algehele begrip en oorsig te verseker van die rasionaal en belang van diversiteit en diversiteitsbestuur, insluitend die verwante elemente, aspekte, strategieë, riglyne en modelle. Die voordele verwant aan die bestuur van diversiteit word ook uitgewys. Die effektiewe bestuur van diversiteit is ‘n hoogs komplekse en sensitiewe aspek wat dikwels aanleiding gee tot talle implikasies, maar tog is die implementering van diversiteitsbestuur van uiterste belang. Die effektiewe bestuur van diversiteit is ‘n voorvereiste vir organisasies wat wil meeding in vandag se hoogs kompeterende en gevorderde werkmag.

2.2. Diversiteit gedefinieer

Diversiteit is al op talryke wyses gedefinieer (verwys na Hoofstuk 1, bladsy 2). Die meer breedvoerige definisies van diversiteit sluit die volgende aspekte in: seksuele oriëntasie, waardes, persoonlikheidseienskappe, opvoeding, taalvoorkeur, fisieke voorkoms, leefwyses, godsdienstige oortuiging, huwelikstatus asook agtergrondseienskappe wat geografiese oorsprong en ekonomiese status betref (Triandis, 1994; Carr, 1993; Caudron, 1992; Thomas, 1992). Melymuka (2001) definieer diversiteit as ‘n gesindheid wat individue

bewus maak van hulle verskille en dus die persepsie dat elke persoon uniek is. Die verengde definisies plaas fokus op ras, geslag, etnisiteit, ouderdom, nasionaliteit, godsdienstige oortuiging en gestremdheid of te wel onbekwaamheid (Wheeler, 1994). Hayles (1996: 105) definieer diversiteit as “all the ways in which we differ” en hy voeg by dat diversiteit nie beperk kan word in terme van die tradisionele denkwysse wat ras, geslag en gestremdheid of te wel onbekwaamheid aanspreek nie. Melymuka (2001) en Cavanaugh (2001) steun die opinie en is ook van mening dat diversiteit nie slegs beperk kan word tot ras en geslag nie.

Morrison (1992) kategoriseer diversiteit in terme van vier dimensies:

- Ras, etnisiteit en seksuele oriëntasie;
- Begrip vir ander kulture;
- Kulturele divergerende waardes;
- Diversiteit as breedvoerig insluitend, naamlik kultureel, subkultureel en individueel.

Thomas (1992) sluit ook hierby aan is van mening dat diversiteit ‘n multi-dimensionele begrip is wat nie slegs ras en geslag insluit nie. Diversiteit soos dit tans in die werkplek begryp word, impliseer verskille tussen mense wat gebaseer is op hulle indentifikasie binne ‘n bepaalde groep (Carnevale en Stone, 1994). Thomas (1991) is van mening dat hoe meer groepe binne die organisasie verteenwoordig word, hoe meer divers is die organisasie. Thomervik (1995) is van mening dat daar geen enkele definisie is wat diversiteit ten volle definieer nie. Ook kan geen enkele definisie die wye reeks verskille, die evolusionêre aard van die diversiteitsproses, die impak wat diversiteit op die individu het en die organisasie definieer nie. Vervolgens identifiseer Thomervik (1995) vier basiese temas wat gebaseer is op diversiteitsnavorsing binne die werkmag:

- Die breë spektrum van verskille soos byvoorbeeld; ouderdom, geslag, gestremdheid, opvoeding, etnisiteit, gesinstrukture, funksies, geografiese ligging, ras, geloof, seksuele oriëntasie en waardes.
- die meer betekenisvolle veranderinge binne die organisasie soos bestuurstyle, menslike hulpbronne, filosofie en bepaalde benaderings.
- die meer omvattende definisie van diversiteit wat kulturele verandering binne organisasies vereis in terme van bestuurstyle, menslike hulpbronsisteme, filosofieë en benaderings.
- Fokus word geplaas op diversiteit as 'n konsep wat meer belang dra as net rasse konflik, geslagsdiskriminasie, regstellende aksie en gelyke werkvoorsieningsgeleenthede.

'n Breedvoerige definisie van diversiteit strek verder as die “ons teen hulle” struweling, om dus fokus te plaas op die benutting van diversiteit om sodoende die individu sowel as die organisasie se doelwitte te bereik. “It provides an overarching goal for unifying focus” (Wentling en Palma-Rivas, 1997: 4).

2.3. Dimensies van diversiteit

Loden en Rosener (1991) en Griggs en Louw (1995) klassifiseer die diversiteits-elemente, of te wel verskille, volgens primêre- en sekondêre dimensies.

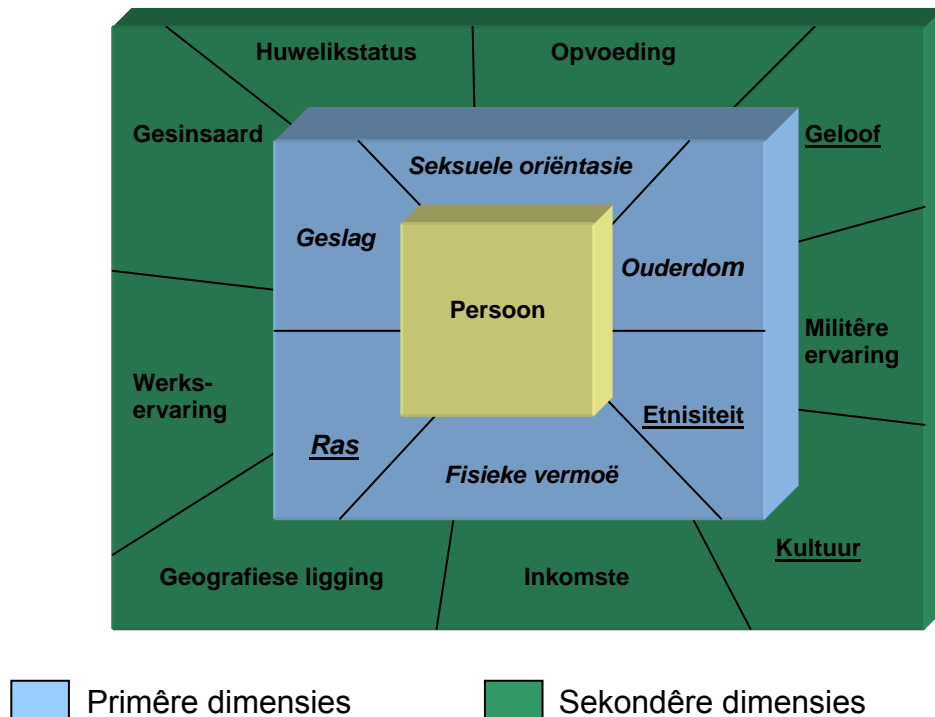
2.3.1. Primêre dimensies

Volgens die bogenoemde outeurs behels die primêre dimensies ingebore menslike verskille, wat 'n geweldige impak het op ons vroeë sosialisering en wat deurgaans ons lewens beïnvloed. De Beer en Radley (2000) sowel as Smit en Cronjé (1997) lys die volgende as primêre dimensies:

- Ouderdom
- Etnisiteit

- Fisieke vermoë en kwaliteite
- Geslag
- Seksuele oriëntasie
- Ras

Griggs en Louw (1995) is van mening dat die primêre dimensies nie deur die mens gewysig kan word nie. Die elemente vorm die selfbeeld en beïnvloed die wyse waarop persone die wêreld waarneem. Al die voorafgenoemde elemente van die primêre dimensies is dus die kernelemente waardeur 'n persoon sy wêreld skep en verklaar. Dié elemente staan in noue verband met 'n persoon se kultuur (Smit en Cronjé, 1997). Figuur 2.1. illustreer die elemente van die primêre, sekondêre en kulturele-dimensies van diversiteit.



Figuur 2.1. Primêre, sekondêre en kulturele-dimensies van diversiteit

(Aangepas vanuit Smit en Cronjé, 1997:426)

2.3.2. Sekondêre dimensies

Die sekondêre dimensies soos aangedui in die buitenste ring van Figuur 2.1, behels die elemente wat wel gewysig kan word.

Dié sekondêre dimensie sluit die volgende elemente in:

- Opvoeding
- Geloof
- Geografiese ligging
- Inkomste
- Huwelikstatus
- Militêre ervaring
- Werkervaring
- Kultuur

Die elemente wat die sekondêre dimensies verteenwoordig kan met die verloop van 'n persoon se lewe aangepas word (De Beer en Radley, 2000). Alhoewel die sekondêre elemente ondergeskik is aan die invloed van die primêre elemente, speel dit tog steeds 'n noemenswaardige rol in 'n persoon se lewenspersepsie asook wêreldpersepsie. Ras, etnisiteit en kultuur oorskadu die oorblywende elemente en juis om die rede word daar verdere onderskeid getref tussen die algemene dimensies en die kulturele-dimensies (bestaande uit die voorafgenoemde elemente, naamlik; ras, etnisiteit en kultuur) van diversiteit. Die algemene dimensies van diversiteit en die kulturele-dimensies van diversiteit word nou afsonderlik bespreek om sodoende genoegsame verduideliking en helderheid te verseker.

2.3.3. Die algemene elemente van diversiteitsbestuur

Die wêreldwye verskuiwing en verandering in demografie, immigrasiepatrone asook sosiale aspekte, is direkte katalisators wat 'n invloed op die werkmag uitoefen. So is die Verenigde State van Amerika eties 'n baie diverse nasie. Bewyse hiervan is die gemiddelde ouderdom van die populasie wat besig is om te styg, meer vroulike werknemers wat die werkmag betree en immigrante wat die groter meerderheid van die Amerikaanse werkmag verteenwoordig (Fernandez, 1993). Hierdie aspekte het net soos in die geval van Amerika ook 'n impak op die Suid-Afrikaanse populasie en dus ook die Suid-Afrikaanse werkmag. Hierdie transformasie maak die bestuur van diversiteit 'n noodsaaklikheid (Smit en Cronjé, 1997).

Estry *et al.* (1995) soos reeds in Hoofstuk 1, bladsy 6 bespreek, lys 'n aantal diversiteitselemente wat internasionaal te voorskyn kom, maar wat beslis ook van toepassing is op die Suid-Afrikaanse scenario. Hierdie algemene elemente sluit diversiteitselemente van die primêre dimensie in en word volgens Figuur 2.1. uitgebeeld. Vervolgens sal dié element bespreek word.

2.3.3.1. Posisie en status van vroulike werknemers

Daar word verwag dat, teen die jaar 2005, vroulike werknemers 40% van die Suid-Afrikaanse werkmag sal uitmaak (Smit en Cronjé, 1997). Volgens Singh (2002b) is daar tans verskeie inisiatiewe en wette wat die bevordering en bemagtiging van vroue ten opsigte van Suid-Afrikaanse sport aanspreek. Daar moet egter nog 'n doelbewuste verskuiwing vanaf die teoretiese na 'n meer praktiese implementering van hierdie riglyne plaasvind om die bevordering en bemagtiging van vroue by sport op alle vlakke te bewerkstellig. Verder beklemtoon Singh (2002b) ook dat alhoewel vroue deelname 'n mate van positiewe groei toon, daar steeds ruimte vir verbetering is soos blyk uit die minimale verteenwoordiging van vroue in bestuurs- en besluitnemingsposisies in

Suid-Afrikaanse sport. Ten spyte van Suid-Afrika se liberale Grondwet word vroue en vrouesport steeds ekonomies en polities gemarginaliseer. Die hoofrede daarvoor word toegeskryf aan die onderliggende ideologie wat geslagskeiding onderskryf (Burnett, 2001). Hierdie ideologie behels dat manlike sportdeelname verheerlik is bo vroulike sportdeelname en dus ook meer winsgewend is. Die gevolg is dat diskriminasie algemeen na vore tree met onregverdig en ongelyke toekenning van hulpbronne, mediadekking, borgskappe en magposisies wat voorkeur verleen aan mans. Volgens Burnett (2001) is dit essensieel om wette aan te kondig wat die regte van vroue beskerm en wat dus die bevordering en bemagtiging van hierdie minderheidsgroep verseker. Alhoewel sosiale persepsies rakende geslagskeiding moeilik en selde verander word kan hierdie beleidsimplementering en –gehoorsaming vroue op die veranderingsagenda plaas.

Die veranderinge veroorsaak dat organisasies baie uitdagings en dus aanpassings en/of veranderinge sal moet ondergaan. Sewe uit tien vroulike werknemers binne die Suid-Afrikaanse werkmag het kinders en dus moet die nodige aanpassings gemaak word ten opsigte van fleksietyd, kindersorg, bystands- en kraamverlof, insluitend kraamvergoeding. Gepaardgaande met die bogenoemde aspekte tree *werk-familie* konflik in en die *gesinstruktuur* word aangespreek. Daar is egter ook minder subtiele aspekte wat aangeraak moet word, byvoorbeeld: stereotipering in terme van die persepsie dat vroulike werknemers se leierskapstyle verskil van die van manlike werknemers en dus minder effektief is. Daar is ook die volgehoue kulturele persepsie dat vroue die ondergeskikte rol teenoor mans speel en dat vroue dus minder bekwaam en bevoeg is as manlike werknemers (Blank en Slipp, 1994). 'n Aspek rakende geslag, as 'n dimensie van diversiteitsbestuur behels die “glass ceiling syndrome”, wat verwys na die struikelblokke wat vroulike werknemers ervaar ten opsigte van vooruitgang en bevordering (Smit en Cronjé, 1997).

2.3.3.2. Seksuele oriëntasie

Dit is byna onmoontlik om die aantal homoseksuele en biseksuele mans en vroue in Suid-Afrika te bepaal. Die rede daarvoor is 'n tekort aan voldoende navorsing, maar grotendeels as gevolg van die teensinnigheid van soveel mans en vroue om na vore te kom (Blank en Slipp, 1994). Laasgenoemde groepe (homoseksuele mans en vroue) word deur Carnevale en Stone (1995) gedefinieer as die nuwe minderheidsgroepe. Buiten vir menseregte, in terme van seksuele oriëntasie, word talle homoseksuele mans en vroue steeds verwerp, dikwels meer as lede van ander minderheidsgroepe (Rogers, 1997). Dié bepaalde groepe maak 'n belangrike deel uit van die werkmag en is deel van die segment van die populasie wat hoogs opgevoed en soms finansiële meer vooruitstrewend is as talle ander huishoudings (Smit en Cronjé, 1997). Die organisasie moet in hierdie verband dus talle aspekte aanspreek, byvoorbeeld stereotipering, diskriminasie ten opsigte van indiënsneming, bevordering, algemene vyandigheid en tenakoming ten opsigte van werknemervergoeding. Aspekte van seksuele oriëntasie raak ook dikwels *godsdienstige oortuigings* (verwys na Hoofstuk 2.3.4.4., bladsy 38). Daar is 'n enorme sensitiwiteit rakende die elemente van die homoseksuele en ander seksuele oortuigings wat aanleiding gee tot geheimhouding van seksuele oortuigings en verdere verlaagde produktiwiteitsvlakke (Dadoo *et al.*, 1997).

2.3.3.3. Werknemers met gestremdhede

Hierdie groep word toenemend deel van die Suid-Afrikaanse werkmag. Talle wetlike aspekte is hier van belang en die Suid-Afrikaanse regering verseker voorsiening vir dié groep (Verwys na Hoofstuk 2.4., bladsy 39). Werknemers met gestremdhede word dus deur wetgewing geïntegreer om deel uit te maak van die werkmag. Blank en Slipp (1994) definieer gestremdheid as meer as net die sigbare, byvoorbeeld: blindheid en fisieke gestremdheid. Die term gestremdheid sluit ook mense, of te wel werknemers, met kanker, MIV infeksie, VIGS, gehoor-

en spraakafwykings, mentale gestremdhede en emosionele siektes in. Die term sluit egter ook diegene in wat herstel en aansterk na alkohol- en dwelmmisbruik. Daar is talle struikelblokke en veranderinge wat oorkom moet word in die verband. Die meer praktiese aspek rakende die akkommodasie van werknemers met gestremdhede, is die ekstra finansiële koste wat aangegaan moet word om spesiale toerusting aan te bring en aan te pas (Wentling en Palma-Rivas, 1997). Die bepaalde groep word ook blootgestel aan meer subtile struikelblokke, byvoorbeeld: stereotipering en vooroordeel ten opsigte van hulle gestremdhede. Dit is dus vanselfsprekend dat diskriminasie teenoor die gestremde werknemer dikwels voorkom. “Such individuals are generally viewed as not being capable employees” (Henderson, 1994:105). Dit is dus ‘n uitdaging vir bestuurders om die verskille te erken en te oorkom. Fokus moet geplaas word op die benutting van die bepaalde gestremde werknemers se sterkpunte en die regstelling van negatiewe houdings en opinies.

2.3.3.4. Jonger- en ouer werknemers

Werknemers word volgens Blank en Slipp (1994), hoofsaaklik in drie kategorieë geplaas:

- Die “baby-busters”, jonger werknemers in hul twintigs;
- die “baby-boomers”, werknemers in hul dertigs en veertigs; en
- die ouer werknemers wat oor vyftig jaar van ouderdom is.

In die Verenigde State van Amerika is die toetreding van jonger werknemers in die werkmag aan die afneem wat beteken dat die ouer werknemers die grootste gedeelte van die werkmag beslaan (Smit en Cronjé, 1997). Die Suid-Afrikaanse werkmag reflekteer dieselfde tendens ten opsigte van blanke werknemers maar in terme van die jonger werknemers is die werkmag op sy hoogste vlakke ooit (Smit en Cronjé, 1997). Ouderdomsdiversiteit is dus ‘n toenemende rolspeler in die werkmag. Die uitdaging is dat verskillende ouderdomsgroepe nou hand-aan-

hand moet saamwerk. In talle organisasies het totale verskuiwings plaasgevind met die verwydering van hiërargiese strukture en daar word nou oor en weer gewerk in terme van departemente, status en ouderdomsgroepe (Blank en Slipp, 1994). Die teenwoordigheid van beide ouer en jonger werknemers gee aanleiding tot nuwe bestuursuitdagings. Die ouer werknemergenerasie is meer versigtig, neem minder risiko's en verset hul ook meestal teen verandering. Hulle jare lange ondervinding verseker die organisasie egter van hoë prestasies. Daarenteen is die jonger werknemers oop vir verandering, neem hul meer risiko's en bevraagteken alle bestaande reëls en bestuurstrukture. Jonger werknemers se insluiting in die Suid-Afrikaanse werkmag bied talle nuwe uitdagings in terme van kommunikasie en bestuursopleiding.

2.3.3.5. Stereotipering: Blanke manlike werknemers

Blanke mans in die Suid-Afrikaanse werkmag ervaar 'n gevoel van frustrasie en verlies omdat die Suid-Afrikaanse wetgewing en beleid tans meer voorsiening maak vir die minderheidsgroepe ten koste van blanke manlike werknemers. Dit bied dus talle nuwe uitdagings en bestuur moet verander en aangepas word omdat soveel diverse groepe geakkommodeer moet word. Bestuurstyle en bestuursvaardighede moet aangepas word om sodoende die moontlikheid van seksistiese en rassistiese gedrag uit die weg te ruim.

Verandering in die Suid-Afrikaanse werkmag is merkbaar uit die bogenoemde *kulturele-elemente* rakende diversiteit met gevolglike implikasies, struikelblokke en uitdagings. Die Suid-Afrikaanse werkmag sal die bogenoemde demografiese verskille ter harte moet neem om sukses te verseker.

2.3.4. Kulturele-elemente van diversiteit

Die kulturele-elemente van diversiteit is kompleks en sluit diversiteitselemente in van die primêre- sowel as sekondêre dimensies en word volgens Figuur 2.1. uitgebeeld. Smit en Cronjé (1997) omvat die kulturele-elemente as volg:

- **Etnosentrisme**- is die geloof dat 'n persoon se eie groep, kultuur of subkultuur superieur bo enige ander groep is. Die verskynsel is 'n outomatiese gesindheid onder mense maar veroorsaak talle probleme vir die bestuur van 'n organisasie. Hierdie gesindheid veronderstel dat daar net een korrekte manier en tipe gedrag mag wees en impliseer dat die diversiteit binne die werkmag buitengewoon ingewikkeld kan raak omdat bestuur en werknemers selde almal aan een spesifieke groep, kultuur of subkultuur behoort. Twee konsepte en elemente hou verband met etnosentrisme, naamlik:
 - Stereotipering- "...the broader term commonly used to refer to negative or positive judgements made about individuals based on any observable or believed group membership" (Jandt, 1995: 53).
 - Vooroordeel of Partydigheid- "...refers to the irrational suspicion or hatred of a particular group, race, religion, or sexual orientation" (Jandt, 1995: 53).
- **Monokultuur**- is 'n tipe kultuur waarbinne slegs een manier aanvaar word om gebeure te hanteer. Die aanname dat persone wat nie dieselfde kultuur deel nie dikwels onbekwaam is, maak 'n organisasie se gemeenskaplike doel, metodes en sisteme gekompliseerd. Selde kan 'n enkele manier deur die hele organisasie aanvaar word. Hierdie gesindheid bemoeilik die sukses van enige organisasie omdat daar talle minderheidsgroepe binne een organisasie voorkom. Daar word van die minderheidsgroeplede verwag om op te tree soos die dominante groepe en die minderheidsgroeplede is ook dikwels onderdruk. Stereotipering en diskriminasie is dikwels die gevolg van hierdie benadering.

- **Pluralisme**- behels dat 'n organisasie, land en/of beweging talle kulture, subkulture en groepe akkommodeer en dus die integrasie van alle groepe verseker ongeag hul herkoms. Suid-Afrika streef hierdie gesindheid na in organisasies.
- **Etnorelativisme**- behels dat alle groepe, kulture en subkulture inherent gelykstaande is. Daar word wêreldwyd 'n verskuiwing van etnosentrisme en monokulture na pluralisme en etnorelativisme plaas (Dadoo *et al.*, 1997).

Hierdie verskuiwing het ook in Suid-Afrikaanse organisasies plaasgevind omdat daar besef is dat ander groepe, kulture en subkulture bydraes kan lewer tot die organisasie se sukses. Die sukses word verseker deurdat die organisasie die hele samelewing verteenwoordig. Daar word dus van die organisasie se totale menslike hulpbronne se diverse vermoëns gebruik gemaak.

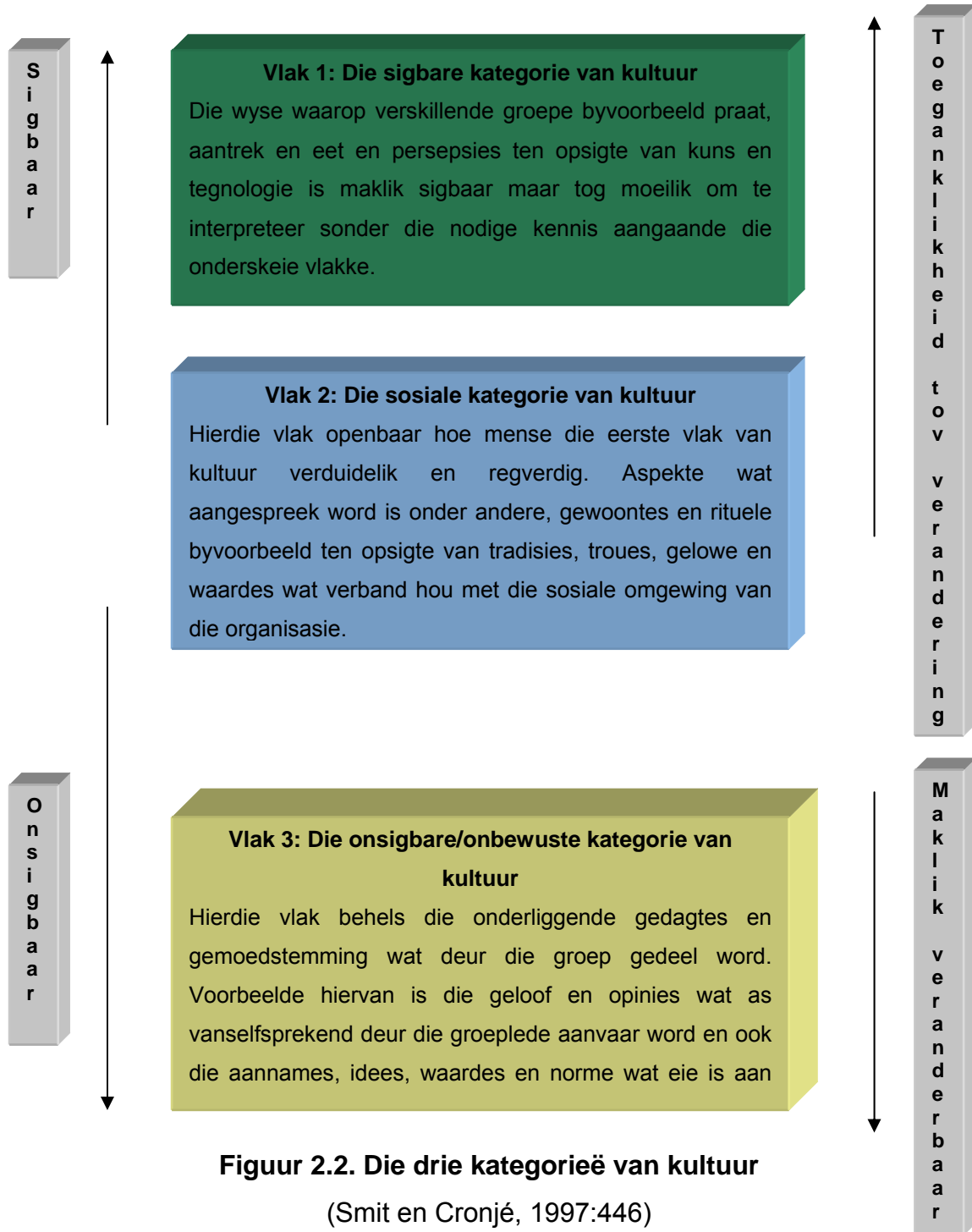
Die kulturele-elemente van diversiteit vloei vanuit die rasse aspekte en etniese agtergrond. Godsdienstige oortuigings maak ook deel uit van 'n persoon se kultuur. Daar word nou vervolgens na die bogenoemde drie elemente verwys asook na ander enkele elemente wat binne die organisasie geïdentifiseer kan word. Enkele aspekte word verder toegelig.

2.3.4.1. Kultuur

Hofstede (1995) definieer kultuur as die element wat persone sekerheid bied aangaande wie hulle is, waar hulle behoort en ook die manier waarop verskillende groepe dinge anders doen in vergelyking met mekaar. Fokus word geplaas op die variasies van wêreldpersepsies. Daar is talle definisies en opinies rakende kultuur, tog identifiseer talle outeurs ooreenkomstige veranderlikes wat kultuur vorm en skep. Mead (1994) sowel as Batten (1995) lys die volgende veranderlikes: filosofie, godsdienstige oortuigings, norme, waardes, gewoontes, kuns, literatuur en tradisie. Houston (2003) verwys na kultuur as kollektiewe

programmering wat 'n kombinasie van tradisies, simbole, waardes, eienskappe en kommunikasie patrone behels. "We are born into a culture and then we learn how to think and behave within it" (Houston, 2003:1). Houston is verder van mening dat kultuur 'n lewenslange effek op die persoon se waardes en geloof het, ongeag van waar die persoon homself later demografies bevind. Kultuur kan dus saamgevat word as: "...a particular group's values, beliefs, norms and practices that are learnt and shared and that guides thinking, decisions and the actions in a patterned way" (Giger en Davidhizar, 1990:199-200). Kultuur het 'n beduidende invloed op houdings, prioriteite en gedrag van 'n land se populاسie, asook die werkmag. In die meeste westerse kulture, insluitend die Verenigde State van Amerika, is die kultuur jeug-georiënteerd, met ander woorde, die jeug word geadmireer en geniet die meeste aandag. Dit is ook eie aan Suid-Afrika met die bekende leuse wat voorgehou word: "Vandag se kinders is môre se leiers en die toekoms". In meer tradisionele gemeenskappe dra die ouer lede van die gemeenskap meer respek en die jeug geniet minder aandag. Gesindhede teenoor familie, finansies en materiële besittings verskil van kultuur tot kultuur. Meer tradisionele kulture se familieledes en vriende is van uiterste belang en geniet voorkeur bo alles. Die westerse kulture plaas meer klem op rykdom. Volgens Smit en Cronjé (1997:445) "... wealth is placed in high esteem and at times, viewed as a virtue and not just a means". Kultuur beïnvloed talle aspekte, gesindhede en sienswyse wat daagliks 'n rol speel in die funksionering van samelewings en werkmagte.

Optredes van die werkmag is die resultaat van kulturele waardes en -norme (kulturele-diversiteit). Hierdie diversiteit beïnvloed die rigting en gedrag van werknemers en gevolglik van die organisasie. Ernstige aandag behoort dus hieraan gegee te word en kulturele eienskappe en verskille moet as bates en nie as verantwoordelikhede met negatiewe konnotasies bestuur word. Figuur 2.2. poog om die verskillende aspekte van kultuur te illustreer.



Figuur 2.2. Die drie kategorieë van kultuur
 (Smit en Cronjé, 1997:446)

2.3.4.2. Ras

Rassekonflik is eie aan die Suid-Afrikaanse werkmag en geniet steeds die meeste aandag in terme van diversiteitsdimensies (Smit en Cronjé, 1997; Dadoo *et al.*, 1997). Regstellende aksie en talle ander wetlike aspekte gee aanleiding tot werkkonflik en bestuurders van diversiteit moet sensitief wees ten opsigte van die probleem. Suid-Afrika het 'n komplekse multi-kulturele populasie met ras as een van die bekendste bepalers van kultuur. Ras is dus vanselfsprekend die mees noemenswaardige dimensie van kulturele-diversiteit in Suid-Afrika.

2.3.4.3. Etnisiteit

Enige kultuurgroep bevind homself in 'n bepaalde area of streek in terme van sy sosio-ekonomiese en politieke superioriteit teenoor ander kultuurgroepe. Kultuur kan dus area verwant, provinsiaal of nasionaal wees, met bepalende elemente wat so divers is soos klimaat, ekonomie, godsdiens, geloof en geskiedenis. Dit verklaar dus die kulturele verskille tussen mense in hul land van oorsprong en diegene wat aangepas het by die nuwe tuiste (Dadoo *et al.*, 1997). Etnisiteit het direk te make met ras en daar is dus 'n noue verband. Volgens Jandt (1995:12) verwys 'n etniese groep na: "...a group of the same descent and heritage who share a common and distinctive culture passed on through generations". Etnisiteit bied 'n belangrike sosiale identiteit en gee aanleiding tot kulturele identiteit. Indien 'n persoon etnies aan 'n groep behoort, is daar 'n waardevolle en betekenisvolle band. Suid-Afrika se komplekse multi-kulturele samestelling maak etnisiteit ook 'n belangrike diversiteitsdimensie.

2.3.4.4. Godsdienstige oortuiging

Godsdienstige oortuiging of geloof word volgens Dadoo *et al.* (1997) gedefinieer as 'n middel om die daaglikse lewe te hanteer. Dit is die geloof en hoop in iets groter as die persoon en ook die verklaring van die waarde en betekenis van die

bestaan. Geloof bied dus 'n mate van sekuriteit en die wete dat persone iewers behoort. Mense vereenselwig hulself met lede van dieselfde geloof en sodoende word daar 'n groepsidentiteit gevestig. Geloof stel talle mense instaat om hulle lewens volgens godsdienstige gebeure te organiseer en ook om situasies buite hulle beheer te hanteer. Talle mense erken geloof en politiek as die alfa en omega van hulle daaglikse bestaan. Bestuurders van organisasies sal dus voorsiening moet maak vir diegene wat praktiese reëlings aanbetref.

2.4. Rasionaal en belang van diversiteitsbestuur

Wêreldwyd is organisasies meer bewus van diversiteit as ooit tevore (Smit en Cronjé, 1997). Alhoewel sommige elemente en aspekte rakende diversiteit reeds 'n geruime tyd bestaan, is daar nou nuwe tendense wat navore kom met meer organisasies wat die waarde van diversiteitsbestuur aangryp. Die verhoogde bewustheid van diversiteit geskied in talle dimensies, insluitende die kulturelelemente. Talle faktore dra by tot die verskuiwing en word in Figuur 2.3. uitgebeeld.



Figuur 2.3. Die verhoogde bewustheid van diversiteit in die veranderende werkmag

(Smit en Cronjé, 1997:429)

Die grootste enkele uitdaging rakende die bestuur van diversiteit is moontlik die *veranderende demografie van die werkmag*. Demografiese veranderings, tesame met *wetlike implikasies* (soos regstellende aksie), is die hoofrolspelers en dra hoofsaaklik by tot die verskuiwing wat plaasvind na 'n meer diverse werkmag. Die *globaliseringsbeweging* behels dat meer organisasies tans die internasionale mark betree. Volgens Smit en Cronjé (1997) het multi-nasionale organisasies tans meer werknemers buite hulle tuisland as daarbinne soos byvoorbeeld:

- Die Suid-Afrikaanse organisasies wat Afrika binnetree (byvoorbeeld MTN).
- Die motormaatskappy Ford het minder as 50% van sy werknemers tans in die Verenigde State van Amerika.

Suid-Afrikaanse organisasies, met hulle multi-kulturele samestelling, moet dus veral fokus plaas op die implementering van strategieë om die diversiteitsuitdagings aan te spreek.

Die voorafgenoemde komponente, van Figuur 2.3., beklemtoon die belang en die invloed van kultuur op diversiteitsbestuur. Suid-Afrika kan vandag vrylik besigheid doen met die res van die wêreld, insluitende Afrika (Smit en Cronjé, 1997). Dit gee egter aanleiding daartoe dat bestuurders nuwe vaardighede en 'n bewustheid vir die uitdagings wat diversiteitsbestuur bied, moet kweek.

Morele, sosiale en wetlike aspekte dien as die grootste dryfkrag vir die verhoogde bewustheid van diversiteitsbestuur, tog is daar talle pragmatiese redes wat ook as motivering dien. Hierdie redes word vervolgens bespreek:

- Wentling en Palma-Rivas (1997:14) lys die volgende as redes waarom organisasies hulself aan diversiteitsbestuur toewy:
 - Mededinging vir hoogs opgeleide werknemers;
 - Om die organisasie as 'n organisasie van keuse te posisioneer;
 - Om die organisasie as 'n leier in die werkmag bekend te maak;

- Slegs organisasies met kulture wat diversiteit ondersteun, sal hul posisie verbeter om sodoende kompetender in vandag se werkmag te kan funksioneer;
 - Indien diversiteit aangespreek word, sal die publiek en gemeenskap se ondersteuning en lojaliteit die organisasie se besigheidsagenda verhoog;
 - Die bestuur van diversiteit verseker dat wetlike aspekte aangespreek word.
- Stoner *et al.* (1995) en Loden en Rosener (1991) lys soortgelyke redes en voordele wat beskikbaar is mits organisasies gehoorgee aan diversiteitsbestuur. Tog word talle ander aspekte ook aangeraak tydens die bestuur van enige diversiteitsprogram. Die addisionele tyd, energie en betrokkenheid kan die organisasie van die volgende langtermynvoordele verseker:
 - Die organisasie se menslike kapitaal word ten volle benut.
 - Die verhoogde bewustheid en respek vir diversiteit kan lei tot die afname van interpersoonlike konflik. Verskillende kulture en groepe het 'n beter begrip en aanvaarding vir mekaar en dus verbeter werkverhoudinge.
 - Werknemers op alle bestuursvlakke en oor bestuursdepartemente is meer betrokke en daar is 'n kollektiewe organisatoriese doel of missie.
 - Kreatiwiteit en buigbaarheid verhoog omdat meer werknemers bydraes lewer tot probleemoplossing en besluitneming.
 - Produktiwiteit verhoog weens die feit dat minder energie en tyd gemors word aan konflik en die hantering daarvan. Werknemers is dus meer betrokke en toegewyd aan hulle bepaalde werkbeskrywings.

Stoner *et al.* (1995) wys op die volgende voordele wat verkry word uit die effektiewe bestuur van kulturele-diversiteit:

Tabel 2.1. Die voordele verwant aan kulturele-diversiteitsbestuur

Mededinging	Namate organisasies meer divers word, verhoog die mededinging as gevolg van werknemer integrasie.
Behou en verkryging van menslike hulpbronne	Organisasies verwerf die reputasie as voorkeurwerkgewers veral in terme van die aanstelling van minderheidsgroep-werknemers en deur die effektiewe bestuur en benutting van diversiteit.
Bemarking	Multi-nasionale organisasies moet oor kulturele insig en sensitiwiteit beskik om die bemarkingspoging van die organisasie ten volle te benut, veral in terme van die insette en voordele wat buitelandse werknemers vir die organisasie kan inhou.
Kreatiwiteit	Kreatiwiteit verhoog omdat minder aandag geplaas word op die gehoorsaamheid en gelykvormigheid aan eertydse norme.
Probleemoplossing	Heterogeniteit in terme van besluitneming en probleemoplossing verseker beter en meer effektiewe oplossings omdat diverse perspektiewe en opinies in ag geneem word en kritiese denke so ten volle benut word.
Sisteem buigbaarheid	Die benutting van multi-kulturele modelle, in terme van diversiteitsbestuur deur organisasies impliseer dat die afname van rigiede strukture en standaardisering die fleksiteit en aanpasbaarheid van organisasies verseker. Organisasies reageer dus beter op omgewingsveranderinge en produktiwiteit sowel as effektiwiteit neem toe.

Enkele ander realiteite van effektiewe diversiteitsbestuur soos uit die literatuur geïdentifiseer word vervolgens bespreek.

2.4.1. Mededingende voordeel

Talle navorsers (Charaux en Moerdyk, 1997; Thomas, 1995a; Walton, 1994; Gardenswartz en Rowe, 1993) is van mening dat organisasies wat die uitdagings van 'n diverse werkmag akkommodeer en op die daaropvolgende geleentede kapitaliseer, definitiewe positiewe resultate sal toon. So ook sal die organisasie 'n voorsprong bo ander mededingers hê. Volgens Cornelius (2001) behels die effektiewe bestuur van diversiteit dat 'n organisasie sy werknemerpotensiaal optimaal benut en sodoende 'n mededingende voorsprong bo ander organisasies bewerkstellig.

Dit is dus voor die handliggend dat 'n organisasie se mededingende voorsprong bepaal word deur die effektiewe bestuur van die bepaalde organisasie sowel as die integrasie van diversiteit in terme van die organisasie se werknemers. Organisasies wat afwyk van tradisionele of ortodokse bestuurstyle en wat verandering verwelkom, is meer geneig om komplekse bestuursprobleme op te los (Norris, 1996). Suksesvolle diversiteitsbestuur verseker dat organisasies meer buigbaar en aanpasbaar is teenoor verandering. Die resultaat is oop sisteme met 'n groter en wyer spektrum van inligting wat weer aanleiding gee tot objektiewe bestuursbesluite. Sodoende word effektiewe beplanning geoptimaliseer en die organisasie se kompetendheid verseker. Die bestuur van diversiteit strek verder as wetlike of sosiale redes en fokus ook op ekonomiese redes. Vandag se hoogs kompetende, internasionale en plaaslike werkmagte verseker dat diversiteit baie aandag moet geniet om volhoubare voortbestaan te verseker.

2.4.2. Verouderde menslike hulpbronpraktyke

Daar is tans talle organisatoriese modelle en strategieë wat steeds gebaseer is op die modelle en strategieë wat ontwikkel is na die Tweede Wêreldoorlog. Daardie bepaalde strategieë het hoofsaaklik voorsiening gemaak vir die

behoefte van die blanke man (Foley, 1994). Die dilemma is egter dat daardie strategieë uit pas geraak het met vandag se snelveranderende werkmag en demografie. Daardie bepaalde menslike hulpbronpraktyke is oneffektief en dien geen doel in vandag se kompeterende werkmag nie.

2.4.3. Tekort aan vaardige arbeid

Anders as 'n paar jaar gelede is potensiële en geskikte kandidate vandag moeilik verkrygbaar en geweldig duur. Dit kan toegeskryf word aan die ontwikkelde en verbeterde tegnologie soos byvoorbeeld in die inligtingstegnologiesektor. Daar het dus 'n verskuiwing plaasgevind in terme van die vlak en tipe vaardigheid wat benodig en/of vereis word. Die werkmag lewer en voorsien nie genoegsame vaardige kandidate nie en om daardie rede is mededinging sterk vir enige topvlak bestuursposisies. Organisasies wat egter diversiteit akkommodeer skep geleenthede vir ontwikkeling en is om die rede dikwels die voorkeur werkgewer (Gardenswartz en Rowe, 1993).

2.4.4. Demografiese verandering

Die verandering in demografie gee aanleiding tot 'n meer diverse samelewing en werkmag. Die Suid-Afrikaanse werkmag moet veral sensitief wees vir hierdie veranderinge indien die werkmag kompetend en in kontak wil wees met die meerderheid werknemers (Solomon, 2002; Mamman, 1995; Khoza, 1994).

2.4.5. Inperking van assimilasië

Suksesvolle integrasie is 'n fundamentele aspek van diversiteitsbestuur. Tog pas min tradisionele organisasies die proses toe met die oog op effektiewe bestuur van diversiteit. Die gevolg is egter dat werknemers van minderheidsgroepe onder geweldige druk geplaas word om by die organisasie se tradisionele kultuur in te

pas. Hierdie benadering is oneffektief en verseker nie die skep van 'n goeie en positiewe werkkultuur nie (Beestey, 1995; Fuhr, 1992).

2.4.6. Erkenning van verskille

In die verlede het bestuurders dikwels verskille tussen werknemers as negatief beskou en die bepaalde verskille sover moontlik onderdruk of probeer assimileer. Vandag word individuele verskille binne die werkmag egter verwelkom. Werknemers word toenemend as unieke persone binne die organisasie aanvaar. Enige mate van inperking word vandag as diskriminerend beskou en is onvanpas.

2.4.7. Diverse werkmag

Dit is 'n noodsaaklikheid dat organisasies die samelewing moet reflekteer. 'n Diverse populasie gee aanleiding tot 'n diverse mark wat goedere en dienste benodig. Die bestuur van diversiteit is dus vanselfsprekend omdat daar in die verbruikers en kopers se behoeftes voorsien wil word. 'n Organisasie se volhoubare bestaan word daardeur bepaal (Cornelius, 2001; De Beer en Radley, 2000).

2.4.8. Verbeterde opbrengs van belegging in menslike kapitaal

Volgens De Beer en Radley (2000) word 'n organisasie se strategiese voorsprong bo ander organisasies verseker deur effektiewe diversiteitsbestuur en dus word die voorsprong indirek verseker deur verskille te waardeer en te respekteer. Daar is sodoende 'n verhoging in menslikehulpbronskapitaal en -belegging deurdat slegs die mees vaardige werknemers betrek word. Organisasies wat hulle diverse werkmag as bate aanwend het 'n voorsprong bo ander organisasies. Hierdie voorsprong kan gereflekteer word deur verhoogde

produktiwiteit, effektiwiteit, innovasie, beter probleemoplossing en verhoogde kwaliteit (Solomon, 2002; Carnevale en Stone, 1994).

2.4.9. Verbeterde werknemerverhoudinge

Die algemene bewustheid en fokus wat op diversiteit geplaas word verseker verhoogde werknemer-tot-werknemer sensitiwiteit. Verbeterde begrip en respek lei tot die skep van 'n positiewe en aangename werkatmosfeer. Die interne sowel as eksterne omgewing word aangespreek met die resultaat dat konflik en spanning toenemend afneem. Hierdie verminderde vlak van spanning beïnvloed die produktiwiteit en betrokkenheid van die werknemers deurdat die organisasie se doel nagestreef word sonder enige verdeelde aandag of energie (De Beer en Radley, 2000; Dadoo *et al.*, 1997).

2.4.10. Werknemer betrokkenheid

Sodra werknemers glo dat hulle 'n noemenswaardige rol binne die organisasie speel, ongeag van kulturele- of ideologiese verskille, word daar 'n hegte band geskep onder werknemers sowel as werkgewers. Werknemervertroue en werknemerlojaliteit is die resultaat hiervan. Werknemerbetrokkenheid kan egter nie forseer word nie, maar is eerder 'n direkte gevolg van effektiewe diversiteitsbestuur (Dadoo *et al.*, 1997; Fuhr, 1992).

2.4.11. Verhoogde werknemermoraal

Evans (1995) is van mening dat die erkenning en aanvaarding van individuele verskille binne 'n organisasie, 'n atmosfeer van bemagtiging skep. Alle werknemers streef erkenning na en die oomblik dat werknemers se ware self geakkommodeer word, word topprestasie en betrokkenheid van die werknemer verkry (Carnevale en Stone, 1994). Curren en Simelane (1995) voeg by dat die organisasie as 'n geheel dus voordeel trek as gevolg van verminderde

werknemer weerstand, konflik, optimale prestasie, motivering en ook betrokkenheid. Promovering van diversiteit binne 'n organisasie gee aanleiding tot 'n meer effektiewe werkmag (Papmehl, 2002).

2.4.12. Direkte en indirekte kostes

Kulturele misverstande en rassekonflik ondermyn nie slegs diversiteitsbestuursprogramme nie, maar het veel erger gevolge. Diversiteitsverwante probleme lei jaarliks daartoe dat groot hoeveelhede geld spandeer word aan regsaksie. Werkspanning, gelyke geleentheid en regstellende aksie regsgedinge kom gereeld voor (Rynes en Rosener, 1994; Gardenswartz en Rowe, 1993). Daar is egter ook minder subtiele kostes soos byvoorbeeld 'n afname in jaarlikse kapitaal en groei. Die redes daarvoor kan dikwels toegeskryf word aan werknemer ontevredenheid wat weer die werknemer se prestasie affekteer. Onvoldoende integrasie gee ook aanleiding tot ontevredenheid en onvoldoende ontwikkeling van die organisasie en sy werknemers as 'n geheel. Die werknemers se moraal, betrokkenheid en effektiwiteit word daardeur negatief beïnvloed. Ook kan verhoogde vlakke van konflik en spanning binne die organisasie voorkom en 'n algehele negatiewe effek van onproduktiwiteit kan verwag word (De Beer en Radley, 2000).

2.4.13. Begrip vir kulturele verskille

Die optimalisering van individuele potensiaal geskied mits kulturele verskille begryp en effektief bestuur word. Die onvermoë om positiewe interpersoonlike werkverhoudinge te skep lei tot onprofessionele kommunikasie, 'n afname in spankohesie, meer misverstande, onsensitiwiteit en algemene onproduktiwiteit. Die effektiewe bestuur van diversiteit in vandag se werkmag is dus 'n onbetwiste noodsaaklikheid (Cavanaugh, 2001; Horwitz *et al.*, 1995; Waltman, 1995; Daniel, 1993).

2.4.14. Noodsaaklikheid vir erkenning van Afrikawaardes

Smit en Cronjé (1997) en Madi (1995) is van mening dat dit ideaal en geriefliker sou wees indien die korporatiewe kultuur verwesters sou bly. Daar is sodoende minder onbekendes en onbepaalde invloede. Tog is daar die realiteit dat die Suid-Afrikaanse korporatiewe wêreld deel uitmaak van Afrika en die Afrika-diversiteit aldus bestuur moet word.

2.4.15. Wetlike, morele en sosiale verantwoordelikhede

Mayikana (2002) sowel as De Beer en Radley (2000) is van mening dat diversiteitsbestuur 'n besigheid op sy eie is maar tog ook verskeie laer vlak aspekte aanspreek. Dit beteken egter nie dat die laasgenoemde van regtelike, morele of sosiale verantwoordelikhede gevrywaar kan word nie. Singh (2002a) is van mening dat die daaglikse gedrag, take en doelwitte van alle sportpersone en sportbestuurders deur die Suid-Afrikaanse Grondwet gereguleer word. Dit kan egter slegs bewerkstellig word indien sportfederasies die relevante beginsels en prosedures rakende die Grondwet begryp en gehoorsaam. Singh (2002a) beklemtoon verder dat die Suid-Afrikaanse Grondwet nie beperk kan word tot slegs menseregte, regstellende aksie en diskriminasie in terme van ras en geslag nie. Die Handves van Regte spreek ook talle ander fundamentele regte aan wat van toepassing is op Suid-Afrikaanse sport. Die verantwoordelikhede motiveer en oortuig organisasies om diversiteitsbestuur as essensieel te aanvaar. Die implementering daarvan verseker die voortbestaan van die organisasie en sal in meer detail in die volgende hoofstukke bespreek word.

2.4.16. Sukses van die gelyke geleentheidprogramme

Die effektiewe bestuur van diversiteit is 'n noodsaaklike rolspeler in die sukses van enige gelyke geleentheid en/of regstellende aksieprogram. Die belang daarvan word deur De Beer en Radley (2000: 27) soos volg saamgevat: "While

programmes of Employment Equity are necessary to improve diversity, they stop short of the ideal organisation environment that will ensure success”.

2.4.17. Negatiewe effek en straf indien diversiteit nie geakkommodeer word nie

Die onvermoë van organisasies om 'n werkmag te skep wat nie vir die populasie as 'n geheel van waarde is nie kan tot ernstige gevolge lei omdat menslike hulpbronne nie hulle volle potensiaal bereik nie (Cavanaugh, 2001; Carnevale en Stone, 1994; Thomas, 1991). Talle bestuurders beskou diversiteit as 'n neutrale element en mits dit nie as 'n bate nagestreef en benut word nie gaan die waarde daarvan verlore. Tekortkominge en totale afwesigheid van diversiteitsbestuur kan egter die organisasie se bestaan bedreig (Carnevale en Stone, 1994). Organisasies wat nie gehoor gee aan diversiteitsbestuur en verwante elemente nie, kan nie effektief funksioneer in vandag se kompeterende werkmag nie. Ook kan die organisasie sy werknemers afstaan aan ander organisasies wat wel voorsiening maak vir die bestuur van diversiteit en wat sodoende as voorkeurwerkgewer beskou word.

Bogenoemde bespreking van die rasionaal en waarde van diversiteitsbestuur word ook deur onderstaande besigheidsleiers ondersteun:

- Die hoof uitvoerende amptenaar en voorsitter van Steelcase, J. Hackett (1998: 6) het die volgende persepsie: “The time is right for business leaders to approach diversity management as a key competitive strategy”.
- IBM se hoof uitvoerende amptenaar het die volgende standpunt ingeneem: “we’re diverse by design, not mandate. With customers in more than 160 countries, our workforce has to reflect the rich array of cultures, perspectives, and human characteristics of all those markets. So we take our commitment to diversity seriously as our obligation to our customers and shareholders” (Emmons, 1998: 1).

- Levi Strauss se verteenwoordiger, R. Haas, was van mening dat die organisasie, "...has always tried to be a source of positive change in the communities in which we operate, and nowhere is the opportunity for change greater or more urgent than in the need to end discrimination. We have proved that by working together that the struggle for social justice can succeed" (Emmons, 1998: 1).

2.5. Struikelblokke ten opsigte van diversiteitsbestuur

Alhoewel duidelike voordele aan diversiteitsbestuur verbind is, is daar nog talle struikelblokke wat uit die weg geruim moet word. Die erkenning, hantering en oplos van die struikelblokke is 'n voorvereiste vir die optimalisering van die voordele. Sommige struikelblokke is maklik oorkombaar terwyl ander struikelblokke meer gekompliseerd is en dikwels voorkom asof dit onmoontlik is om te oorkom (De Beer en Radley, 2000). Uit die literatuur is die volgende struikelblokke geïdentifiseer:

2.5.1. Verskille ten opsigte van kontakvlakke

Volgens De Beer en Radley, vanuit Carnevale en Stone (1994) se literatuur, kom struikelblokke voor op individuele, groep en organisatoriese vlakke. Hierdie drie vlakke kommunikeer en integreer met mekaar en juis om dié rede kan dit die suksesvolle bestuur van diversiteit belemmer. Voorbeelde van sodanige struikelblokke is soos volg:

- Interpersoonlike struikelblokke: persoonlike identiteit, vooroordeel, stereotipering en persoonlikheidstipes;
- Inter-groep struikelblokke: etnosentrisme, inter-groep konflik en kulturele verskille;

- Organisasoriese struikelblokke: menslike hulpbronsisteme, strukturele integrasie, informele integrasie en organisatoriese kultuur.

Die bogenoemde elemente dra by tot die diversiteitsklimaat van 'n organisasie en daarom beïnvloed hierdie struikelblokke, op enige vlak, die bestuur van diversiteit.

2.5.2. Stereotipering

Stereotipering gedefinieer volgens Loden en Rosener (1991: 58) behels die volgende: "Stereotype is a fixed and distorted generalisation made about all members of a particular group". Stereotipering is dus die positiewe of negatiewe beeld rakende 'n persoon of groep wat deur houding, persepsie en gedrag beïnvloed word. Deur gebruik te maak van stereotipering orden en verwerk die mens enorme hoeveelhede inligting (Gardenswartz en Rowe, 1993). Die mees algemene stereotipering rakende diversiteitsindiensneming is dat die indiensneming van minderheidsgroeplede tot 'n afname in kwaliteit en bekwaamheid sal lei. "Common stereotypes hold that members of some groups are uneducated and therefore inadequate in the work environment" (Gardenswartz en Rowe, 1993: 224).

2.5.3. Vooroordeel

Morrison (1992) definieer vooroordeel as die geneigdheid om vooraf opgestelde negatiewe oordeel en opinies rakende bepaalde groepe te koester. Vooroordeel is dikwels gebaseer op foutiewe en onbuigbare veralgemenings. Negatiewe houdings word ingeneem teenoor groepe wat verskil van die eie groep, met ander woorde enige verskil in ras, etnisiteit, geslag en persoonlikheids-eienskappe. Juis om die rede het vooroordeel 'n groter invloed op effektiewe bestuur van diversiteit as stereotipering en etnosentrisme. Vooroordeling van 'n

persoon of groep verseker sekere resultate en/of gevolge soos byvoorbeeld angstigheid, negatiewe selfbeeld, identiteitskrisis en weersprekende gedrag (Smollan, 1991).

2.5.4. Rassisme

Rassisme is volgens De Beer en Radley (2000) grotendeels die produk en gevolg van angs. Die rasse angstigheid en stremming wat oor die jare heen ontwikkel het, gee aanleiding tot stereotipering en vooroordeel. Rassisme speel 'n beduidende rol in die Suid-Afrikaanse populasie met sy multi-kulturele en diverse werkmag. Rassisme is egter nie beperk tot die blanke populasie nie, maar kom ook dikwels voor onder anderskleurige gemeenskappe.

2.5.5. Diskriminasie

Die definisie van diskriminasie soos voorgestel deur Campanella (1993: 24) en Smollan (1991: 54) behels “the denial of equality”. Persone word van voordele en bevordering weerhou op grond van ras, geslag en talle ander dimensies. Alhoewel diskriminasie in die werkmag as onwettig verklaar is, geskied dit steeds op meer subtiele en onsubtiele wyses. Stereotipering, rassisme en vooroordeling is steeds struikelblokke wat deur minderheidsgroepe oorkom moet word (De Beer en Radley, 2000).

2.5.6. Etnosentrisme

Etnosentrisme is reeds in Hoofstuk 2.3.4.4. as 'n element van godsdienstige oortuiging en algehele geloof in terme van die sekondêre dimensies van diversiteit bespreek en word vervolgens ook as 'n struikelblok ten opsigte van die effektiewe bestuur van diversiteit geïdentifiseer.

Etnosentrisme word deur Jandt (1995: 14) soos volg geïdentifiseer: “This is the tendency to negatively judge aspects of another culture by the standards of one’s own culture”. Chemers *et al.* (1995: 14) definieer etnosentrisme as volg: “Most humans are ethnocentric (i.e. they judge events as good if they are similar to the events that occur in their own culture)”. Die gevoel van superioriteit bo alle ander kulture word geskep en impliseer dikwels dat die persoon se eie kultuur as vanselfsprekend aanvaar word teenoor die ander kulture wat min of geen erkenning verwerf en dus as minderwaardig geag word. Die effektiewe bestuur van diversiteit word belemmer deurdat etnosentrisme van verskeie kulture wat moet saamwerk binne die organisasie, aanleiding gee tot talle misverstande, konflik, verlaagde toleransie en aanvaarding. Die organisatoriese effektiwiteit neem dus af.

2.5.7. Reaksie op verandering

Een van die grootste struikelblokke in terme van diversiteitsbestuur is mense se reaksies teenoor verandering. Volgens Orey (1996) word die bepaalde reaksies reeds op ‘n vroeë ouderdom vasgestel en ingeprent. Die media, familieledes en kollegas beïnvloed en versterk hierdie reaksies. Die individu reageer meestal op geïnternaliseerde vooropgestelde menings rakende negatiewe stereotipes. “This is commonplace among people who have been socialised in a racially divided environment” (Waltman, 1995: 26).

2.5.8. Teenstand teen verandering

Die teenstand teen verandering vind grotendeels plaas as gevolg van vrees vir die onbekende en ook die vooroordeel dat verandering negatiewe gevolge mag inhou. Werknemers van ‘n organisasie voel dikwels bedreig en bied teenstand teen verandering. Die bekende bied dus ‘n mate van sekuriteit. Rassekonflik dra dikwels tot verdere versetting by, veral in die geval van die Suid-Afrikaanse werkmag (Charaux en Moerdyk, 1997). Fuhr (1994: 9) glo dat “... South African

workforces are made up of traditional enemies and are plagued by endemic racial polarisation”.

2.5.9. Konflikterende waardesisteme

Mense is geneig om meer gemaklik te voel tussen ander met dieselfde kulturele, gelowe en waardes. Binne die werkomgewing lei dit dikwels daartoe dat werknemers met verskille geïsoleer word en nie aanvaar word binne die organisasie se werkhierargieë nie (Van Aarde, 1993). Tekort aan begrip vir lede van ander groepe plaas onnodige stremming op die effektiewe bestuur van 'n organisasie. Hierdie dilemma beïnvloed veral die bestuurspan van 'n organisasie wat alle werknemers dieselfde moet hanteer. Soms weet bestuurders egter nie altyd hoe om werknemers met verskille ten opsigte van byvoorbeeld, werkmetodes te hanteer nie (Daniel, 1994).

2.5.10. Vrees onder blanke en anderskleurige persone

Mbigi en Maree (1995) wys op die volgende generiese vrese van sowel blanke as anderskleurige werknemers in die organisasie.

Tabel 2.2. Generiese vrese van die blanke sowel as anderskleurige werknemers

Generiese vrees	
Blanke persone	Anderskleurige persone
<ul style="list-style-type: none"> ● Vrees vir anderskleurige wraakneming of te nakoming ● Vrees om werkloos te wees en/of werk te verloor as gevolg van regstellende aksie 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vrees om verraai te word ● Vrees vir byvoeging of insluiting as deel van die blankegroep ● Vrees blanke manipulasie

<ul style="list-style-type: none"> ● Vrees vir bandeloosheid of swak standarde ● Vrees oormatige belasting of die verspreiding van rykdom ● Vrees vir nasionalisering 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vrees vir misbruik en dus om as slagoffer geïdentifiseer te word ● Vrees om as simbool beskou te word ● Vrees vir marginalisasie
--	--

2.5.11. Pseudo-verandering

Pseudo-verandering behels grotendeels oppervlakkige verandering waar bestuurders alle wetlike aspekte na kom maar nie self in die verandering glo nie. Bestuur maak dus nie gebruik van enige diskriminerende maatreëls nie maar die lede van minderheidsgroepe word steeds nie as individue erken nie. Stereotipering en vooroordeel kom dus steeds voor, maar is dikwels net verskuil. Human (1996a: 6) sê in die verband "... they have adapted incrementally – which is not transformation".

2.5.12. Teenreaksie

Die bewustheid van diversiteit binne die werkplek is aan die toeneem, maar so ook die teenreaksie van kommer oor die bepaalde metodes om diskriminasie uit die weg te ruim. 'n Tipiese voorbeeld hiervan is die "Demonic White European male syndrome" wat blanke mans blameer vir alles wat foutief was en is binne die organisasie (Moblely en Payne, 1992: 46).

Die bestuur van diversiteit is 'n baie sensitiewe area wat nie aldag deur bestuurders en die publiek begryp word nie. Juis om dié rede kom misverstande, versetting en agterdog dikwels voor (Norris, 1996).

2.5.13. Omgekeerde diskriminasie

Omgekeerde diskriminasie sal altyd as 'n bedreiging en teensinnig aanvaar word indien een persoon se voordeel ten koste van 'n ander persoon ervaar word (Gardenswartz en Rowe, 1993).

2.5.14. Tekort aan strategiese denke

Die filosofie en bestuur van diversiteit is meer strategies as operasioneel maar organisasies maak selde gebruik van strategiese bestuur. Sodoende word alle aspekte rakende diversiteit nie aangespreek nie en laat dit 'n gaping in die effektiewe bestuur van 'n organisasie (Norris, 1996; Thomas, 1991).

2.5.15. Geniet nie topprioriteit aansien nie

Bestuurders streef die bestuur van diversiteit na as gevolg van sosiale, morele en wetlike implikasies (De Beer en Radley, 2000). Diversiteitsbestuur word dikwels nie erken as 'n organisatoriese doel nie. Die redes daarvoor kan toegeskryf word aan die feit dat organisasies wat in vandag se hoogs kompeterende werkmag sukses wil behaal, aandag moet gee aan sekere aspekte. Die bestuurders is dikwels van mening dat die kostes verwant aan diversiteitsbestuur onnodige uitgawes is wat elders aangewend kan word (Flynn, 1995; Gardenswartz en Rowe, 1993). Diversiteit en die bestuur daarvan word dus as minder belangrik beskou omdat aspekte soos produksie, diensverskaffing en finansiële aspekte as topprioriteite aanvaar word. Tog kan die effektiewe bestuur van diversiteit eindelose voordele meebring, insluitend die aspekte wat as topprioriteit erkenning verwerf. Die gevolg is dus dat daar dikwels 'n tekort aan betrokkenheid en toewyding voorkom ten opsigte van diversiteitsbestuur.

2.5.16. Beperkte definisie van diversiteit

Diversiteit word soms steeds beperk tot slegs die minderheidsgroepe. Die term word dus net aan anderskleurige persone en vroue as deel van die werkmag gekoppel. Talle bestuurders en lede van die publiek neem verder aan dat diversiteitsbestuur en diversiteitsopleiding direk gemik is daarop om die houding van blanke mans te verander. Mello (2002) en Human (1996b) is daarom van mening dat die geneigdheid om diversiteit te koppel aan slegs rasse- en geslagskategorieë die praktiese bestuur van effektiewe diversiteit inhibeer.

2.5.17. Tradisionele organisatoriese modelle

Tradisionele bestuursmodelle verhoed bestuurders dikwels om aandag te gee aan werknemers as individue met hulle eie spesiale behoeftes. Sisteme en modelle plaas nie veel fokus op die individu se ontwikkeling nie maar eerder op die organisasie se sukses as 'n geheel. Tradisionele metodes en beleid inhibeer kreatiwiteit, entoesiasme en motivering en kan direk verantwoordelik wees vir die afname in produktiwiteit en diens (Plani, 1996). Menslike hulpbronontwikkeling is die verantwoordelikheid van die organisasie se bestuurders, tog is daar tans 'n te kort aan dié strukture (De Beer en Radley, 2000).

2.5.18. Onvanpaste bestuurstyle

Suid-Afrika se tradisionele benadering tot bestuur was meer outokraties van aard. Alhoewel dit gedurende die Apartheidsjare goed gefunksioneer het, is dit nou egter nie meer van pas of voldoende nie. Werknemers van sulke organisasies waar 'n outokratiese bestuurstyl gevolg word, het talle tekortkominge en vervolgens is daar 'n afname in organisatoriese effektiwiteit en bestuur (Adetoun, 1995).

2.5.19. Rigiede korporatiewe strukture

Rigiede korporatiewe strukture lei dikwels daartoe dat werknemers onderwerp word aan eksklusiewe metodes, eksklusiewe wêreldsiening en kapitalistiese hiërargieë. Die werknemers word dus dikwels geïsoleer en afgesonder en word slegs erken as 'n bepaalde funksie wat verantwoordelik is vir 'n bepaalde diens in 'n lang bevelslyn. Daar is dus geen gevoel van erkenning, belang, waardigheid en spankohesie nie (Nel, 1993). Verandering en verbetering van sodanige bestaande strukture is dus 'n noodsaaklikheid.

2.5.20. Vyandige werkomgewing

'n Isolerende, nie-ondersteunende en vyandige werkomgewing inhibeer die ontwikkeling van diversiteitsbestuur soos reeds aangetoon. Tradisionele bestuur en strukture veral vanaf die top-na-grondvlak bestuur, lei dikwels tot kommunikasiegapings en 'n gevoel van magteloosheid. Tradisionele reëls en regulasies laat ook nie veel ruimte vir kreatiwiteit of ontwikkeling nie.

2.5.21. Assimilasiemodelle

Talle organisasies het programme in plek wat dien om die ontwikkeling van nuwe bestuurders aan te wakker om sodoende te voldoen aan die vereistes van die stereotipiese blanke man as bestuurder. Die proses of ontwikkelingsprogramme maak dus gebruik van assimilasië of gelykmakingsmetodes om die voorafgenoemde doel te bereik. Lede van minderheidsgroepe word dus as onbekwaam beskou. Die feit dat die minderheidsgroeplede uniek is word as 'n probleem beskou wat oorkom moet word (Van der Lingen, 1994). Hierdie modelle bevorder dus vooroordeel, diskriminasie en stereotipering wat die bestuur van enige organisasie, veral diversiteitsbestuur, belemmer.

2.5.22. Vrees vir Afrikanisasie

Die oomblik wat die verskuiwing na 'n meer Afrikanistiese korporatiewe kultuur genoem word, word daar negatiewe beelde opgeroep van bedrog, korrupsie en skandale. Daar word dadelik fokus geplaas op die negatiewe, maar selde word die positiewe elemente ondersoek (Madi, 1995). Die feit bly egter staan dat indien die Suid-Afrikaanse werkmag tot sy volle potensiaal wil ontwikkel sal die Afrika kultuur geïnkorporeer moet word. Die demografie van die Suid-Afrikaanse bevolking moet gereflekteer word en Afrikanisasie is nie noodwendig sinoniem aan agteruitgang nie.

2.5.23. Tekortkominge van die menslike hulpbrondepartemente

Die meerderheid menslike hulpbrondepartemente in Suid-Afrikaanse organisasies het tans hulle hande vol met die gelyke werkgeleenthede en standaardisering van praktyke. Hierdie elemente word as hulle primêre belang en fokus beskou (Plani, 1996). Juis daarom is daar nie genoeg mensekrag, finansies of toewyding om die voldoende bestuur van werknemerdiversiteit te verseker nie (Mello, 2002). Tradisionele bestuursmodelle dra verder by tot die dilemma deurdat personeelagentskappe kandidate werf deur staat te maak op vorige betroubare bronne. Nuwe kandidate word ook reeds by die intreevlak geëlimineer omdat hulle nie by die organisasie se styl inpas nie (Jackson, 1992). Dikwels is tradisionele evalueringstelsels in organisasies gebaseer op norme wat slegs van toepassing was op die stereotipiese blanke man (Wingrove, 1993).

2.5.24. Onsuksesvolle regstellende aksieprogramme

Die algemene tekort aan bestuurders en leiers lei daartoe dat regstellende aksie 'n negatiewe konnotasie ontwikkel het. Die rede daarvoor kan toegeskryf word aan die feit dat onbekwame en oneffektiewe persone topvlak betrekkinge beklee.

Die mislukte regstellende aksieprogramme lei ook daartoe dat dieselfde negatiewe houdings teenoor diversiteitsbestuur ingeneem word (Maseko, 1995).

2.5.25. Onbekwame anderskleurige bestuurders

Menslike hulpbronontwikkeling is nie net verantwoordelik vir gelyke geleenthede of vir die ontwikkeling van bestuursvaardighede nie, maar veral ook vir die ontwikkeling van lewensvaardighede en 'n verhoogde selfbeeld (Horwitz *et al.*, 1995). Talle nuwe nie-tradisionele bestuurders val dikwels onder die soeklig weens die feit dat die vooroordeling en stereotipering bestaan dat hulle nie professioneel genoeg is nie. Die tekort aan die nodige bestuurs- en lewens of te wel mensevaardighede lei daartoe dat die nuwe bestuurders onseker is van hulself en bedreig voel (Carnevale en Stone, 1994). Daar is dus 'n afname in die organisasie se effektiwiteit en produktiwiteit vanweë die tekortkominge aan topbestuur se kant.

2.5.26. Druk op anderskleurige bestuur

Anderskleurige bestuurders ervaar hoë spanning en druk om suksesvol te wees, juis omdat hulle baanbrekers is op die gebied. Hulle sukses behels dus dat ander anderskleurige persone in hulle voetspore sal volg. Die addisionele programme soos byvoorbeeld; verbeterde taalgebruik, mentorskapprogramme en ontwikkelingsprogramme dra by tot toenemende spanning. Anderskleurige bestuurders voel dikwels uitgesonder as gevolg van die voorafgenoemde en dit gee aanleiding tot verlaagde selfwaarde, familie konflik as gevolg van die langer ure en talle ander aspekte tree na vore (Wood, 1995).

2.5.27. Die onvermoë om familie- en beroepsbehoefte te balanseer

Vroue in die werkmag is grotendeels hieraan onderworpe en gevolglik word die ontwikkeling van diversiteit ten opsigte van hierdie geslag geïnhibeer en/of belemmer (Carnevale en Stone, 1994).

2.5.28. Grootte van 'n organisasie

Die grootte van 'n organisasie kan as 'n struikelblok in die bestuur van diversiteit gesien word. Kleiner organisasies wat binne die laaste tien jaar gestig is het 'n beter kans om diversiteit suksesvol te bestuur, tog is daar talle uitsonderings. Die groter organisasies vind dit meestal moeiliker om diversiteit suksesvol te bestuur omdat die organisasies oor lang en oneffektiewe kommunikasievlakke en lyne beskik. Werknemers van die groter organisasies ervaar ook soms geen dringendheid om deel te neem aan die diversiteitsproses nie (De Beer en Radley, 2000).

2.5.29. Langtermynraamwerk

Die diversiteitsbestuur filosofie behels die verandering en aanpassing van 'n nuwe kultuur binne 'n organisasie se bestaande en tradisionele modelle. Dit neem 'n langer tydperk as die implementering van 'n regstellende aksie program en het dus 'n korttermyn negatiewe effek (Gardenswartz en Rowe, 1993; Thomas, 1991). Organisasies is dikwels nie gretig om te verander tensy daar bewyse is van verhoogde produktiwiteit nie. Tog kan dit 'n moeisame proses wees wat versprei kan word oor 'n lang termyn. Die organisasie se filosofie en strukture moet dus gewysig word en dit bied kommer en onsekerheid (Chater en Chater, 1994).

Vanuit die bespreekte literatuur is dit duidelik dat die suksesvolle bestuur van diversiteit 'n komplekse situasie is. Bemagtiging kan eers geskied indien al die

voorafgenoemde struikelblokke uit die weg geruim word. Tog is die struikelblokke dikwels geleë in 'n organisasie se kultuur, wat lei tot talle komplikasies. Dit is egter duidelik en onvermydelik dat die struikelblokke oorkom moet word om sodoende te verseker dat die organisasie kan deel in die voordele van diversiteitsbestuur. Die aard van die Suid-Afrikaanse werkmag en die totale Suid-Afrikaanse populasie het verander en verdere beduidende toekomstige veranderinge word dus verwag. Volgens Wentling en Palma-Rivas (1997: 8): “...all these changes have directed many organisations to explore the business implications and have provided a strong rationale for managing diversity in the workplace”.

2.6. Voorvereistes en Riglyne vir die bestuur van diversiteit

2.6.1. Voorvereistes vir die bestuur van diversiteit

Die kernvereistes vir die bestuur van diversiteit behels dat progressie in terme van die diversiteitsbestuursmodel slegs moontlik is indien alle dimensies van diversiteit aangespreek word. Fokus kan dus nie op 'n enkele dimensie van diversiteit geplaas word terwyl die ander dimensies uitgesluit word nie. Die dimensies word as 'n geheel beskou en moet dus as 'n holistiese eenheid bestuur word om sukses te verseker (De Beer en Radley, 2000). Die kardinale voorvereistes vir diversiteitsbestuur wat uit die relevante literatuur na vore gekom het, word vervolgens kortliks aangetoon.

- Die daarstel van *duidelike doelwitte* is 'n noodsaaklike voorvereiste om betekenisvolle verandering binne 'n organisasie te fasiliteer. Indien alle werknemers van 'n organisasie die rasionaal van die verandering begryp vind effektiewe verandering meer spoedig plaas. Die definieering van doelwitte verseker die betrokkenheid van werknemers en eliminering van misverstande, juis omdat die organisasie oor goeie kommunikasiekanale beskik (De Beer en Radley, 2000).

- Daar moet 'n duidelike *besigheidsrasionaal*, of te wel logies gegronde, rede wees waarom 'n organisasie van die diversiteitsbestuursproses wil gebruik maak. Die bestuurders se persepsie aangaande die voordele en belang van so 'n program moet aan alle werknemers oorgedra word. Sodoende word die gesamentlike betrokkenheid van die organisasie, insluitende al sy werknemers, verseker (Thomas, 1995b).
- Human (1996b), Norris (1996), Hofmeyer en Whata (1993), sowel as Yudekuitz (1992) is almal van mening dat die diversiteitsbestuursproses as 'n *strategiese aspek* binne organisasies se bestuur hanteer moet word om die daarstel van diversiteit as deel van 'n organisasie se kultuur te verseker.
- Die effektiwiteit en sukses van enige diversiteitsbestuursprogram word grotendeels bepaal deur die *topbestuur se betrokkenheid en ondersteuning* in die verband. Topbestuur se houding en betrokkenheid bepaal hoeveel progressie of verandering die organisasie ondergaan. Topbestuurders beïnvloed alle werknemers se persepsies rakende diversiteit, maar bepaal ook watter organisatoriese strukture versterk en/of aangepas moet word (Thomas, 1995b; Carnevale en Stone, 1994).
- Die bestuur van diversiteit bring talle veranderinge mee, met die gevolg dat bestuurders van diversiteit as *veranderingsagente* binne 'n organisasie beskou word. Daar word van die bepaalde bestuurders of te wel agente verwag om 'n atmosfeer te skep wat verandering fasiliteer (Mbigi en Maree, 1995; Thomas, 1995b).
- Topbestuurders verantwoordelik vir die bestuur van diversiteit dra groot verantwoordelikheid en die taak is dikwels gekompliseerd. Daar word van hierdie bestuurders verwag om die res van die organisasie te oortuig en te motiveer dat die verandering wat diversiteitsprogramme mee bring eidelose

voordele sal oplewer. Fokus word dus op die bepaalde bestuurders se persoonlike visie geplaas. Dit is 'n absolute noodsaaklikheid dat die topbestuur se *persoonlike visie* met die algehele rasionaal en belang van diversiteitsbestuur ooreen moet kom. Die bestuurders moet dus oor goeie sosio-ekonomiese, politieke en menseverhoudingkennis beskik (De Beer en Radley, 2000).

- Soos reeds vooraf genoem, bring diversiteitsbestuur talle veranderinge binne die organisasie mee. Die bestuur van 'n organisasie moet dus vaardig genoeg wees om die veranderinge wat plaasvind te fasiliteer. Verandering bring ook dikwels konflik mee wat 'n inherente kenmerk is van die bestuur van diversiteit. Bestuurders van diversiteit moet dus oor die vermoë beskik om *konflikhantering* effektief te bestuur (Evans, 1995; Walton, 1994).
- Diversiteitsbestuursprogramme het direk te make met 'n organisasie se menslike hulpbrondepartement. Menslike hulpbronbestuurders sowel as werknemers word as agente en verteenwoordigers van verandering beskou en hulle is diegene wat besigheidsliekers moet opvoed oor die strategiese belang van diversiteit. Hierdie verantwoordelikhede gaan gepaard met program- en beleidsintervensies. Dit is dus die *rol van menslike hulpbronbestuur om diversiteitsbestuur te fasiliteer* (Mello, 2002; Plani, 1996; Mbigi en Maree, 1995; Jackson en Alvarez, 1992).
- Die taak van menslike hulpbronbestuur om diversiteitsbestuur te fasiliteer bring die belangrike rol van *diversiteitsinstrukteurs of -leiers* na vore. Vaardighede waaroor sulke diversiteitsinstrukteurs moet beskik is die volgende:
 - Ooreenstemmende persoonlike visie, met ander woorde geloof in die rol en belang van diversiteit
 - Leierskapeienskappe

- Politieke en wetlike kennis
 - Sosio-ekonomiese kennis
 - Mensevaardighede
 - Fasiliteringsvaardighede
 - Breë kennis aangaande die onderwerp (Rynes en Rosen, 1994; Van der Lingen, 1994; Mobley en Payne, 1992).
-
- Die menslike hulpbrondepartement van enige organisasie kan egter nie alleen verantwoordelik gehou word vir die effektiewe bestuur van diversiteit nie. Die *betrokkenheid van alle aandeelhouders* moet beklemtoon word, insluitende bestuurders, unies, werknemers en vrywilligers (Mayikana, 2002; Mbigi en Maree, 1995; Thomas, 1995a).

 - Met 'n diverse werkmag is dit noodsaaklik dat daar verhoogde *bewustheid en sensitiwiteit* ten opsigte van potensieële probleme moet wees. Die motivering en betrokkenheid moet intens wees om by die oorsprong van sulke probleme uit te kom en die vaardigheid om probleme uit die weg te ruim moet ook teenwoordig wees (Gardenswartz en Rowe, 1993).

 - Die bestuur van diversiteit moet as 'n bate eerder as 'n struikelblok beskou word. Die *ontvanklikheid van werknemers* ten opsigte van verandering is dus 'n sleutelement tot die effektiewe bestuur van diversiteit (Walton, 1994; Ferndale, 1993; Rosmarin, 1992).

 - Volgens Griggs en Louw (1995) vereis organisasies van hulle werknemers om die nodige kennis van hulself te hê en om ontvanklik te wees ten opsigte van ander werknemers wat verskil van hulself. Die diverse organisatoriese kultuur beoog dus om 'n atmosfeer te skep waarin *vooroordeel en stereotipering gekonfronteer* word. 'n Verbeterde begrip van persoonlike

patrone, interpersoonlike patrone en kulturele patrone dra by tot 'n werknemer en dus die organisasie se produktiwiteit.

- Hand aan hand met stereotipering en vooroordeling kom rassisme na vore. Rassistiese gedrag moet geïdentifiseer en verwerp word om die ontwikkeling van 'n positiewe organisatoriese kultuur te skep waar rassisme as taboe beskou word (Joubert, 1993). Beradingsdienste en programme moet in plek wees om werknemers te help en lei om sodoende rassisme en seksisme te elimineer (Foley, 1994).
- Die beplanning en effektiewe bestuur van 'n organisasie word bepaal deur die mate waartoe die organisasie sy verlede aanvaar. Dit beteken egter nie dat daar by die verlede stil gestaan moet word nie. Tog kan 'n organisasie nie realisties beplan indien die *gevolge van die verlede* nie erken en oorbrug word nie (Bernstein, 1993).
- Topbestuur moet onbevooroordeeld wees wanneer daar gekyk word na die eienskappe van 'n goeie bestuurder of leier (Carnevale en Stone, 1994). Daar moet weggebreek word van die tradisionele siening dat daar *slegs 'n enkele effektiewe bestuurder* kan wees. Eerder moet ervaar en erken word dat potensiële bestuurders van enige geslag, kultuur en ras kan wees (Gardenswartz en Rowe, 1994).
- Human (1995) is van mening dat diversiteitsbestuur situasie sensitief moet wees en daar word dus van bestuurders verwag om elke individu as uniek te aanvaar en ook om die waarde van 'n diverse werkmag te erken. Hierdie aanvaarding akkommodeer optimale effektiwiteit, samewerking en prestasie (Human, 1995).

- Volgens Mbigi en Maree (1995) is dit belangrik dat minderheidsgroepe in organisasies nie as slagoffers beskou word nie, maar dat hulle eerder bo die uitdagings van ontwikkeling moet uitstyg. Die minderheidsgroepe sal 'n kans gegun moet word en dit binne hulself moet vind om oor die verlede se gevolge te seëvier. Die verwelkoming en *opheffing van vooraf benadeelde werknemers* is dus 'n voorvereiste vir die bestuur van diversiteit.

Dit is noodsaaklik dat alle dimensies en voorvereistes van diversiteit aangespreek moet word om die suksesvolle bestuur van diversiteit te verseker.

2.6.2. Riglyne vir die bestuur van diversiteit

Talle organisasies is tans besig om die rol en belang van diversiteit te herdefinieer. Nuwe bestuursbenaderinge, besigheidstrategieë en beplanning erken die noodsaaklikheid van diversiteitsbestuur as 'n direkte bepaler van die organisasie se sukses. Volgens Arredondo (1996) is daar egter nie 'n enkele strategie wat van toepassing kan wees op alle organisasies nie. Daar moet eerder 'n seleksie van diversiteitsbestuursinisiatiewe geïdentifiseer word wat eie is aan elke organisasie se behoeftes, doelwitte en funksies om sodoende effektiewe diversiteitsbestuur te verseker. Cornelius (2001) en Arredondo (1996) is ook van mening dat diversiteitsinisiatiewe deel moet uitmaak van 'n organisasie se strategiese bestuur en gereeld aangepas moet word, soos die organisasie verander en/of groei.

Die vooraf geïdentifiseerde voorvereistes vir diversiteitsbestuur dien as basis vir die skep van riglyne. Daar kan dus vervolgens, deur te fokus op die voordele, struikelblokke en veral vereistes vir die bestuur van diversiteit, sekere riglyne geïdentifiseer word wat tot die sukses van 'n organisasie mag lei.

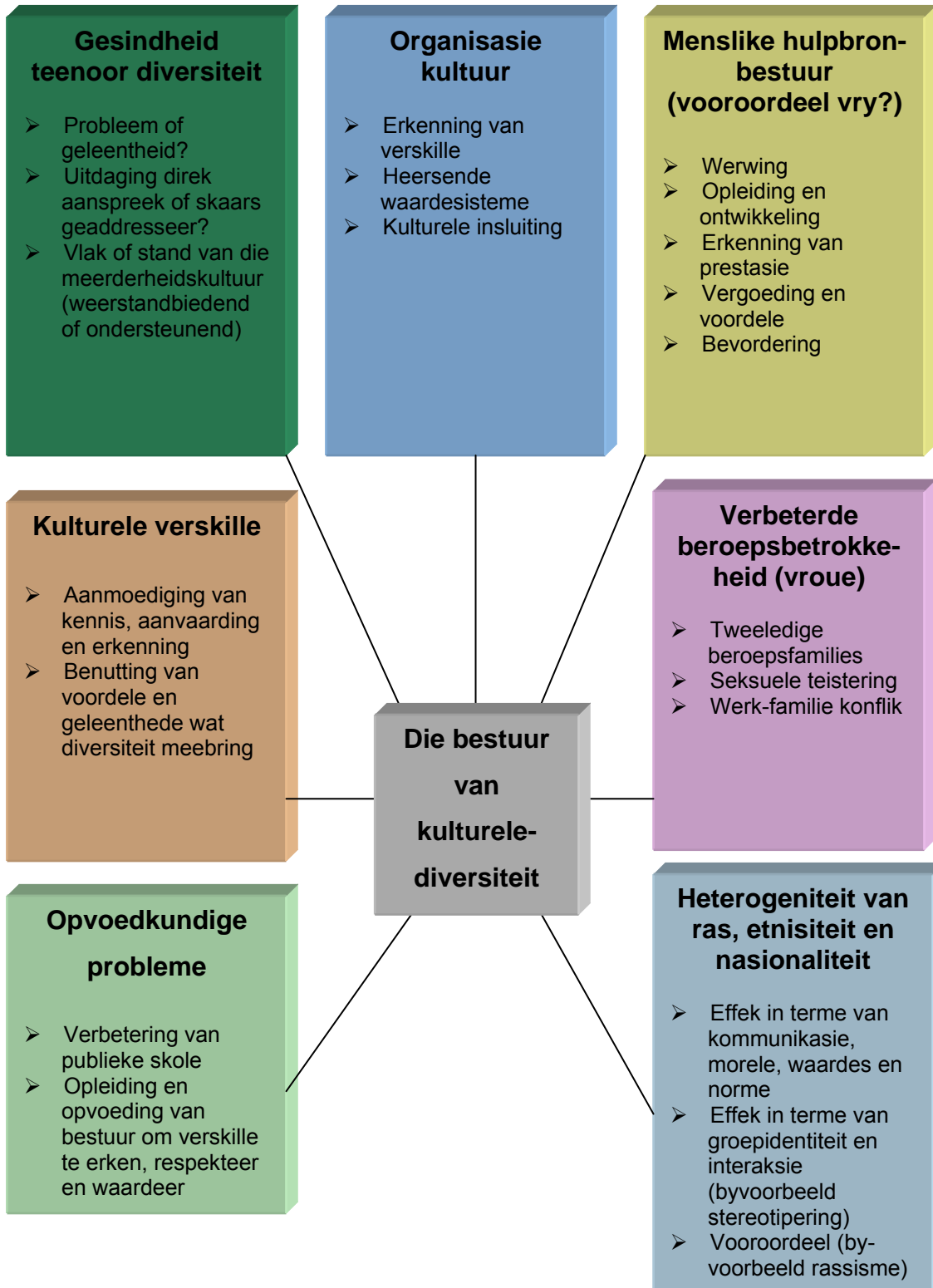
- Wentling en Palma-Rivas (1997) identifiseer sewe stappe as die riglyne vir die bestuur van diversiteit:
 - Die insluiting van diversiteit as deel van die organisasie se missie;
 - Diversiteitsaksieplan;
 - Diversiteit se aanspreeklikheid in die besigheidsdoelwitte;
 - Werknemerdeelname en betrokkenheid op alle vlakke en funksies;
 - Loopbaanontwikkeling en -beplanning;
 - Gemeenskapsbetrokkenheid;
 - Langtermyn inisiatiewe wat gemik is op kulturele verandering.

- Griggs en Louw (1995) identifiseer vyf fases in die algehele proses van diversiteitsbestuur:
 - Behoeftebepaling: die wie, wat, waar, wanneer en hoe van die diversiteitstrategieë;
 - Stappe van diversiteitstrategieë: doelstelling, doelwitte, metodes, dimensies, bestuursaksies, prioriteite en menslike hulpbronbeplanning;
 - Die ontwikkeling van intervensies en inisiatiewe in terme van diversiteit;
 - Implementering van die diversiteitstrategieë;
 - Onderhoud en evaluering om volhoubare vooruitgang te verseker.

- Griggs en Louw (1995) identifiseer verder ook die volgende agt beginsels as vereistes en riglyne vir die effektiewe bestuur van diversiteit:
 - Holistiese geïntegreerde benadering;
 - Topvlak verantwoordelikheid en betrokkenheid;
 - Integrasie van diversiteitswaardes as deel van die organisasie se waardes;
 - Diversiteitsinisiatiewe as deel van ander bestuursfunksies.
 - Geïntegreerde diversiteitspogings met bestaande strategiese doelwitte en programme;

- Verwag weerstand teen verandering maar identifiseer strategieë om dit te minimaliseer;
- Benut 'n algehele deelnemende bestuursbenadering;
- Vermy outokratiese bestuur en maak gebruik van fasiliterende bestuurstyle.

Smit en Cronjé (1997) se strategie vir die effektiewe bestuur van kulturelediversiteit word in Figuur 2.4. uitgebeeld:



Figuur 2.4. Die bestuur van kulturele-diversiteit

(Aangepas vanuit: Smit en Cronjé, 1997: 437)

- Griggs en Louw (1995) identifiseer vier stappe om die effektiewe bestuur van 'n diverse werkmag aan te spreek:
 - Erkenning van verskille;
 - Self-ondersoek en opvoeding deur kennis aangaande ander diverse persone te verbreed;
 - Minimalisering van bevooroordeelings;
 - Leer om die verskille te waardeer en te respekteer.

- De Beer en Radley (2000) op sy beurt, lys talle riglyne ten opsigte van die bestuur van diversiteit. Sommige van die riglyne is reeds deur vorige outeurs genoem en dien as verdere bewys dat alle dimensies van diversiteit aangespreek moet word om die effektiewe bestuur van diversiteit te verseker. Tog is die riglyne spesifiek ten opsigte van elke organisasie en daarom mag onderlinge verskille voorkom.
 - Die skep van 'n *visie* en 'n voldoende *besigheidsplan* wat presies identifiseer en uitbeeld hoe diverse werknemers die organisasie se effektiwiteit, produktiwiteit en mededingendheid kan verhoog.
 - Die skep van 'n *gesamentlike organisatoriese visie* met duidelike en meetbare prestasiestandaarde, gebaseer op die kwaliteitskonsep, stel werknemers in staat om hulle sterkpunte te benut en die organisasie se korporatiewe doel so effektief en suksesvol moontlik te bereik.
 - Die bestuur van diversiteit behels grotendeels kulturele transformasie wat impliseer dat die organisasie oor 'n diverse werkmag beskik. Die wye reeks verskille, agtergronde, sterkpunte en insigte van die diverse werknemers moet so bestuur word dat dit tot die voordeel van die organisasie benut kan word.
 - Die organisasiekultuur moet ondersteunend wees ten opsigte van diversiteitsbestuur om sodoende positiewe transformasie te verseker. Die organisasie moet dus die bevolkingsamevatting verteenwoordig, en in die geval van Suid-Afrikaanse organisasies, is die insluiting van *Afrika-waardes* dus 'n sleutelement in die effektiewe bestuur van diversiteit.

- Dit is noodsaaklik om die organisasie se *betrokkenheid* ten opsigte van die fasilitering van diversiteitsbestuur te *evalueer* en vervolgens aan te pas om die organisasie se sukses te verseker. Die bestuurders van diversiteit moet dus ook op gereelde basis geëvalueer word om te bepaal of hulle effektief is in die bevordering en instandhouding van diversiteit.
- Menslike hulpbronnbestuur speel 'n noemenswaardige rol in diversiteitsbestuur. Indien 'n organisasie waarlik diversiteit wil weerspieël, is die menslike hulpbrondepartemente van kardinale belang in die transformasie.
- Organisasies wat minderheidsgroepe en/of historiesbenadeelde werknemers in diens neem moet verseker dat hierdie werknemers behoue bly binne die organisasie. Opleiding, programme en deurlopende kommunikasie dien as die basis waarvolgens die behoud van werknemers verseker kan word.
- Daar is geen enkele strategie of aktiwiteite wat suksesvolle diversiteitsbestuur van 'n organisasie sal verseker nie. Die diversiteitsinisiatiewe en elemente moet eie wees aan die bepaalde organisasie. Ook moet die inisiatiewe gereeld geëvalueer en aangepas word by die veranderende eksterne en interne omgewing van die organisasie. '*Seleksie uit talle diversiteitsinisiatiewe* word dus deur elke organisasie gemaak om te voldoen aan hulle eie behoeftes.
- Organisasies moet verseker dat daar nie slegs 'n breë definisie van diversiteitsbestuur binne die organisasie bestaan nie. Diversiteitsbestuur moet eerder noukeurig gedefinieer word om sodoende misverstande en afwyking van die doelstellings en doelwitte te vermy. Sodoende word werknemerbetrokkenheid en *begrip* rakende alle *dimensies van diversiteitsbestuur* verseker.
- Organisasies moet sensitief wees ten opsigte van *sigbare manifestasies* (nie genoegsame gereserveerde parkering, onvoldoende fasiliteite vir gestremde werknemers, fasiliteite, kafeteriageriewe en/of toiletfasiliteite

- wat afwesig is) binne die organisasie. Onsensitieweit in hierdie verband kan lei tot stereotipering, vooroordeel en diskriminerende gedrag.
- Kameraadskap en samewerking word vereis om mense van diverse groepe in te sluit en te akkommodeer. Dit kan bewerkstellig word deur die daarstelling van *organisatoriese strukture*. Organisatoriese strukture moet individuele en spanwerk ontwikkel en bevorder en ook 'n atmosfeer skep sodat werknemers 'n beduidende rol kan speel binne die organisasie om sodoende verhoogde effektiwiteit te verseker.
 - Indien 'n organisasie oor effektiewe diversiteitsbestuur wil beskik is dit essensieel dat die *menslike hulpbronsisteme* aangepas en verbeter moet word. Dit sluit aspekte in soos die evaluering van kriteria vir die seleksie en verkryging van werknemers, formele sowel as informele kommunikasiesisteme en organisatoriese prosedures om sodoende regverdigheid en gelykheid te verseker.
 - 'n Organisasie se beleid moet die werknemers van die bepaalde organisasies verteenwoordig en aan hulle vereistes voldoen. Indien 'n organisasie grotendeels oor enkelouers beskik moet die beleid so *aangepas* word dat plek gemaak word vir fleksietyd en/of kindersorgondersteuning.
 - Kafeteriavoordede is die resultaat van bestuur wat individuele behoeftes en verskille erken. Enkele organisasies subsidieer dus hulle werknemers om goedkoper etes by die werk te koop. Daar is dikwels ook *vergoeding en pryse* wat verwerf kan word deur byvoorbeeld toppresterders van die maand te kies. Werknemers word dus gemotiveer om hulle volle potensiaal te bereik.
 - *Promosies en loopbaanontwikkeling*, dit wil sê bevordering van mensekrag en beroepsbeplanning, maak 'n belangrike deel van diversiteitsbestuur uit. Die strategie verseker dat werknemers gemotiveerd en tevrede is en dus word die organisasie se produktiwiteit ook verhoog. Die verdere opleiding van werknemers verseker organisasies van hoogs opgeleide en vaardige werknemers.

- *Promosie en vergoeding* van werknemers moet *geskied volgens* hulle bepaalde *werkbeskrywing*. Dit is dus die bestuurder se plig om duidelik gedefinieerde werkbeskrywings en promosievereistes daar te stel. Sodoende word bevoordeling van werknemers volgens karaktertrekke en ander nie-prestasie georiënteerde maatstawwe voorkom. In 'n diverse werkmagsituasie bied prestasie-evaluering ook geleentheid om te ontwikkel, dit lei na verbetering van kommunikasiestrukture en die algemene atmosfeer van regverdigheid wat eie is aan diversiteitsbestuur word verbeter.
- Om die integrasie van alle lede binne 'n organisasie te fasiliteer is dit van belang dat diversiteitsbestuursprogramme 'n mentorskapbenadering volg. *Mentorskap* verseker opwaartse mobilisasie en het dus te make met die organisasie se sukses as 'n geheel. Mentorskapprogramme bied nuwe werknemers die ondersteuning en nodige opleiding om hulle volle potensiaal te bereik. Daar moet egter gewaak word teen die tradisionele metodes wat behels dat daar van werknemers verwag was om klone te wees van mentors. Klem word eerder geplaas op individuele eienskappe en die volle benutting daarvan om die organisatoriese doel na te streef.
- Diversiteitsbestuur moedig werknemers aan om 'n organisatoriese atmosfeer te skep waarin *persoonlike verskille erken en benut* word eerder as om net te konfronteer. Respek, waardering, vertrouwe en inagneming ten opsigte van werknemers word verkry deur middel van die effektiewe bestuur van hulle diversiteit.
- Die diverse werkmag van elke organisasie het sy eie bepaalde behoeftes ten opsigte van etnisiteit, geslag, ras en funksionele vlakke. Om die rede is daar 'n deeglike behoefte-analise nodig om die opleiding en aanbieding van programme situasie-spesifiek te maak. In terme van *diversiteits-opleidingsprogramme* moet die programme opgestel word in samewerking met verteenwoordigers van elke diverse groep binne die organisasie. Die sensitiewe en komplekse aard van diversiteitsprogramme verseker dat die

- programme nie in isolasie van die organisasie ontwikkel kan word nie. (verwys ook in die verband na Hoofstuk 2.9.)
- Nadat die posisie van minderheids- of historiesbenadeelde werknemers verseker is moet aandag gegee word aan die werwing van potensiële werknemers. Organisasies moet van bronne gebruik maak wat die organisasie van goeie minderheidskanidate verseker. Advertensies kan ook geplaas word deur van die media gebruik te maak, die relevante gemeenskapsorganisasies, universiteite en ander professionele organisasies kan ook geraadpleeg word. Die seleksiekriteria moet geldig en relevant wees in ooreenstemming met die werkbeskrywing. Daar is geen plek vir stereotipering, vooroordeel, diskriminasie of rassisme nie. Organisasies wat bekend is vir hulle diverse aard sal ook meer diverse kanidate aanlok. Sodoende raak organisasies meer selektief en is die suksesvolle kanidate hoogs opgeleide en vaardige werknemers. Die organisasie se produktiwiteit verhoog dus ooreenstemmend. Die suksesvolle *indiensneming van diverse werknemers* kan slegs effektief wees in die teenwoordigheid van 'n effektiewe diversiteitsbestuursplan.
 - *Organisasies wat die demografiese profiel van hulle verbruikers verteenwoordig* het 'n groter kans op sukses as ander homogene werkmagte wat dikwels nie aan 'n diverse of multi-dimensionele populasie voldoen nie.
 - Indien 'n organisasie diversiteitsbestuur nastreef impliseer dit dat alle aspekte en werkterreine van die organisasie aangespreek moet word. Dit beïnvloed ook die *organisasie se vennote, verskaffers, adverteerders en borgskappe* wat dus oor die ooreenkomstige en soortgelyke diversiteitsbetrokkenheid moet beskik. Interne diversiteit moet verwant wees aan die eksterne doel om verbruikerverhoudings te bevorder.
 - *Diagnostiese* navorsing identifiseer die organisasie se bepaalde kultuur en sisteme en bepaal of die organisasie ondersteunend is ten opsigte van diversiteitsbestuur. Die inligting is van belang om te bepaal waar die organisasie op die diversiteitskontinuum geplaas word

- Organisasies moet terselfdertyd die *betrokkenheid van die middel- en operasionele vlak* bestuur ten opsigte van diversiteitsbestuur bepaal. Finansiële maatstawwe kan in die opsig gebruik word. Organisasies moet bepaal hoeveel geld jaarliks aan opleiding, werwing, en wetlike aspekte bestee word. Indien daar 'n verlies of minimale wins getoon word, is diversiteitsbestuur op middel- en operasionele vlakke nie na wense. Die organisasie moet in alle aspekte en op alle bestuursvlakke gehoor gee aan diversiteitsbestuur om dit as bate te kan benut. Diversiteit slegs op topvlak het geen algehele uitwerking nie.
- Dit vind dikwels plaas dat bestuur die diverse werkmag se onderskeie groepskulture aanvaar, erken en respekteer. Daar is dus 'n goeie begrip vir die verskeie etniese groepe, kulture en geslagte maar tog gaan die individuele eienskappe verlore. Bestuur moet dus ook fokus op die individu as 'n unieke persoon om stereotipering en vooroordeel te voorkom. Alle positiewe of negatiewe aspekte rakende 'n kultuur is dus nie noodwendig eie aan 'n spesifieke individu nie.
- Die effektiewe bestuur van diversiteit vereis betrokkenheid oor 'n lang termyn en verandering geskied nie oornag nie. Werknemers moet hieroor ingelig en gemotiveer word. Enige verbetering of die kleinste oorwinnings moet gevier word om die werknemers gemotiveer te hou en ook om belangstelling te kweek en/of te behou.
- Die implementering van 'n volledige diversiteitsprogram neem dikwels jare ten spyte daarvan dat sekere aspekte onmiddellike aandag geniet. Om die diversiteit van 'n organisasie suksesvol te bestuur behels dat geen onnatuurlike voordele of nadele op enige lid van die werkmag gemik mag word nie. Die skep van 'n totale diverse werkmag ten opsigte van alle bestuursvlakke, funksies en departemente word nagestreef. Gereelde evaluering is nodig om vas te stel waar die organisasie tans op die diversiteitskontinuum geplaas kan word asook om regstellende maatreëls indien nodig te bepaal. Diversiteitsbestuur moet as deel van 'n organisasie

se strategiese en algehele bestuur beskou word om tot die voordeel van die organisasie te wees.

2.6.3. Vergelykende analise

Uit die voorafgaande bespreking van riglyne vir die effektiewe bestuur van diversiteit, is dit duidelik dat verskillende navorsers (De Beer en Radley, 2000; Smit en Cronjé, 1997; Wentling en Palma-Rivas, 1997; Griggs en Louw, 1995) bepaalde aspekte beklemtoon. 'n Ontleding van die onderskeie riglyne toon egter ook bepaalde ooreenkomste en unieke beklemtoninge wat in Tabel 2.3. uiteengesit word.

Tabel 2.3. Vergelyking van die riglyne vir die effektiewe bestuur van diversiteit

Ooreenkomste	Unieke beklemtoninge
<ul style="list-style-type: none"> ● Insluiting van diversiteit en diversiteitsbestuur as deel van die organisatoriese missie, visie, objektiewe, doel, en beleid ● Daarstel van 'n diversiteitsaksieplan en die skep van gepaardgaande diversiteitsinisiatiewe ● Beklemtoning van werknemer deelname, toewyding en betrokkenheid op alle bestuursvlakke ● Loopbaanontwikkeling en diversiteitsopleiding 	<ul style="list-style-type: none"> ● Beklemtoning van gemeenskapsbetrokkenheid (Wentling en Palma-Rivas) ● Behoeftebepaling aangaande diversiteitstrategieë (Griggs en Louw) ● Implementering van diversiteitstrategieë (Griggs en Louw; De Beer en Radley) ● Evaluering van diversiteit en die bestuur daarvan om sodoende tekortkominge aan te toon en te korrigeer (Griggs en Louw) ● Fasilitering van verskeie bestuur-

<ul style="list-style-type: none"> ● Erkenning en respektering van verskille, waardes en kulturele eienskappe 	<p>style en strategieë om weerstand ten opsigte van verandering te minimaliseer (Griggs en Louw)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Beklemtoning van organisasiekultuur (Smit en Cronjé; De Beer en Radley) ● Beklemtoning van die menslike hulpbron bestuursstelsel en die gepaardgaande werknemerwerwing en -vergoeding (Smit en Cronjé; De Beer en Radley) ● Minimalisering van vooroordeel (Griggs en Louw) ● Beklemtoon die rol van die historiesbenadeelde werknemer binne die organisasie (De Beer en Radley) ● Integrasie van alle lede binne die organisasie deur middel van diversiteitsprogramme en mentorskap (De Beer en Radley) ● Daar is geen enkele model is vir die effektiewe bestuur van diversiteit nie, maar dat dit eerder organisasieverwant is en dus verskil van organisasie tot organisasie afhangende van die bepaalde organisasiekultuur (De Beer en Radley; Smit en Cronjé)
--	---

2.7. Posisionering van organisasies op die diversiteitskontinuum

2.7.1. Meting van diversiteitsbestuur

Navorsing deur 'n konsultante groep in Boston het die diversiteitsprobleme wat kliënte oor die laaste tien jaar ondervind het geïdentifiseer en omskep in 'n vyfledige strategie. Die strategie dien as riglyn en indikator om te bepaal of 'n organisasie se diversiteitsbestuursplan effektief is en of dit gekorrigeer moet word om die organisatoriese doel te bereik (Bill, 2002). Die meting van diversiteits-inisiatiewe is noodsaaklik aangesien organisasies nie altyd beseft dat hulle diversiteitsinisiatiewe deurlopend hersien moet word nie. Die hersiening en evaluering geskied dikwels eers nadat probleme opduik en kan sodoende die tempo van diversiteitsbestuur negatief beïnvloed.

Bill (2002) stel dus voor dat die strategie vir die tydigte meting van diversiteitsbestuur in die onderstaande vyf kategorieë verdeel word:

1. *Organisatoriese tabelle, strukture en figure*

Minderheidsgroepe en voorheen benadeelde persone, insluitend vroue en gestremdes, moet direkte terugvoering gee aan senior bestuurders. Die minderheidsgroepe is geregtig op toeganklike en effektiewe kommunikasiëkanale en bevorderinge.

2. *Werktoewysing*

Alle organisasies het werkbeskrywings en -betrekkinge wat as basis dien vir verdere opleiding en loopbaanontwikkeling. Alhoewel die toewysing verskil van organisasie tot organisasie is minderheidsgroepe geregtig op 'n sekere aantal werkgeleenthede.

3. Internasionale aanwysing

Talle groter organisasies benut buitelandse werkgeleenthede of werkverplasings deurdat dit as bevordering en vergoeding beskikbaar gestel word aan die werknemers wat presteer. Soms is die aantal minderheidsgroeplede en/of vooraf benadeelde werknemers minimaal verteenwoordig in hierdie internasionale geleenthede.

4. Loopbaanontwikkeling

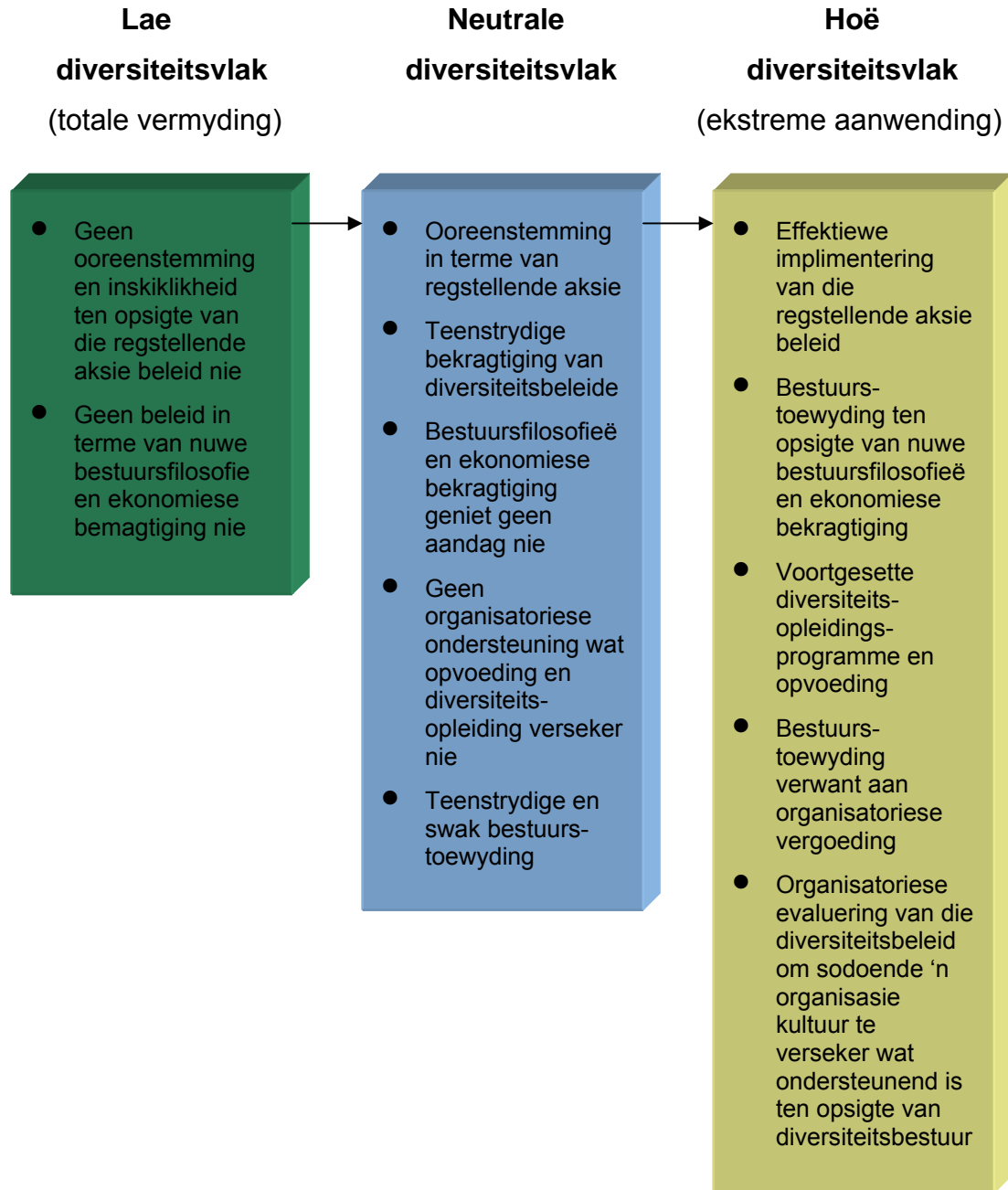
Werkgewers moet minderheidsgroepe die geleentheid gun vir verdere opleiding en sodanige potensiële kandidate moet oorweeg word vir bestuursbetrekkings.

5. Omsette

Indien omsetwaardes en loonskale van die minderheidsgroepe hoër is as die tradisionele blanke bestuur moet dit dien as gevaarteken en as sodanig herken word.

2.7.2. Die diversiteitskontinuum

Die diversiteitskontinuum is 'n direkte bepaler wat die stand van 'n organisasie se diversiteitsbestuur aantoon.



Figuur 2.5. Die diversiteitskontinuum

(Aangepas uit Smit en Cronjé, 1997: 435-436)

Die bestuur van diversiteit is 'n bestuursgeoriënteerde benadering wat nie beperk word tot 'n enkele bestuursvlak, funksie of departement nie. Dit is 'n holistiese benadering wat die organisasie se toewyding benodig om effektief te kan wees. Daar is nie 'n enkele beleid of prosedure in plek wat die organisasie se sukses kan verseker ten opsigte verhoogde produktiwiteit nie. Daar is wel talle diversiteitsinisiatiewe wat kan aanleiding gee tot verbeterde bestuur en dus die verhoging van organisatoriese sukses (Smit en Cronjé, 1997). Alle organisasies is nie op dieselfde vlak of implementeringsfase van diversiteitsbestuur nie. Bill (2002) beklemtoon dat vordering ten opsigte diversiteitsbestuur deurlopend gemonitor of gemeet word. Vordering of implementering kan dus op 'n diversiteitskontinuum geplaas word.

Figuur 2.5. verteenwoordig die kontinuum waarop organisasies diversiteitsbestuur implementeer. Die linkerkant van die figuur tipeer die organisasie wat minimale aandag gee aan diversiteitsbestuur. Geen poging en toewyding ten opsigte van die bevordering van diversiteit word gereflekteer nie. Hierdie gebrek aan bewustheid projekteer 'n boodskap van onbelangrikheid aan die betrokke organisasie se werknemers. Dié tipe organisasie kan selde massa aksie en ander uitdagings weerstaan en die voortbestaan van hierdie organisasies word dikwels bedreig en bevrageken.

Die middelste deel van die figuur tipeer die organisasies wat gebruik maak en herken word aan teenstrydige en swak bestuurstoewyding. Dié organisasies het dikwels geen ondersteuningsmeganisme in plek wat die respektering en erkenning van diversiteit en die gepaardgaande elemente soos diversiteitsopleiding en onderrig aanmoedig nie. Diversiteitselemente geniet dus minimale aandag. Tog is daar 'n implementering van regstellende aksie. Die middelste deel van die diversiteitskontinuum is dus die mees neutrale deel tussen die ekstreme aanwending (regterkant) of totale vermyding (linkerkant) van diversiteitsbestuur.

Die regterkant van die figuur verteenwoordig organisasies wat toegewyd is aan die bevordering van diversiteitsbestuur. Die mees effektiewe diversiteitspogings en aksieplanne word ontwikkel in samewerking met 'n algemene organisasie assessering, om sodoende te bepaal wat die organisasiebehoefte is en of die organisasiedoelstellings en doelwitte bereik word. Organisasoriese evaluering is 'n noodsaaklike bepaler in die skep van 'n organisatoriese klimaat wat ondersteunend is ten opsigte van diverse groepe.

Evaluering van diversiteit is 'n noodsaaklike bepaler vir die skep van 'n ondersteunende diversiteitsklimaat wat die toewyding van bestuur vereis.

2.8. Diversiteitsaspekte en verwante paradigmas

Om die rasionaal en belang van diversiteit te begryp, asook die voordele en gevolge wat die bestuur van diversiteit vir organisasies inhou, moet daar na Smit en Cronjé (1997) se ideale diversiteitstrategie verwys word. Die strategie behels drie kategorieë naamlik:

- Regstellende aksie
- Ekonomiese bemagtiging en anderskleurige vooruitgang
- Nuwe bestuursfilosofieë.

Alhoewel bogenoemde aspekte reeds kortliks in Hoofstuk 1, bladsy 3-6 bespreek is, sal dit ook vanweë die belangrike aard daarvan in terme van die Suid-Afrikaanse werkmag scenario, verder in Hoofstuk 4 bespreek word. Verdere elemente vir bespreking, sluit die bogenoemde drie kategorieë se verwante paradigmas in. Die wetlike implikasies en voorvereistes sowel as die Euro-Afrosentriese teorie sal ook bespreek word.

2.9. Diversiteitsopleiding en -onderrig

Vanuit die voorafgaande besprekings rakende die algemene en kulturelelemente van diversiteit, is daar duidelikheid oor die belang en voordele wat diversiteitsbestuur vir 'n organisasie inhou. Die effektiewe bestuur van diversiteit vereis egter komplekse bestuursvaardighede sowel as 'n goeie ondersteuningstruktuur. Daarom word klem geplaas op diversiteitsopleiding en -onderrigprogramme (Smit en Cronjé, 1997).

Die definisies van diversiteitsopleiding verskil van organisasie tot organisasie en word beïnvloed deur die wyse en persepsie waarop diversiteit binne die organisasie bestuur word (Wheeler, 1994). Alhoewel daar talle diversiteitsbestuurinisiatiewe geïmplementeer word, bly diversiteitsopleiding en -onderrig steeds die mees algemene en aanvaarde metode (Thomervik, 1995). Wheeler (1994) definieer diversiteitsopleiding vanuit 'n breë korporatiewe perspektief en stel dit dat die funksies van diversiteitsopleiding is om die bewustheid en aanvaarding van persoonlike verskille binne 'n organisasie aan te moedig. Fokus word ook geplaas op hoe bepaalde verskille die effektiwiteit van die werkmag inhibeer of verbeter (Cavanaugh, 2001; Mayikana, 2002; Solomon, 2002). 'n Verengde definisie van diversiteitsopleiding beklemtoon die opvoeding en handhawing van regstellende aksie, ekonomiese bemagtiging en anderskleurige vooruitgang of te wel gelyke geleenthede.

2.9.1. Voordele en rede vir diversiteitsopleiding en -onderrig

Die effektiewe bestuur van diversiteitsopleidingsprogramme kan talle voordele vir die organisasie meebring. Hierdie voordele word volgens Simons (1992) en Wentling en Palma-Rivas (1997) in drie kategorieë verdeel:

- Alle bestuursvlakke baat by die voordele mits effektiewe bestuur daarvan plaasvind. Bestuurders funksioneer meer effektief omdat daar gepaste en volledige werktoewysing sowel as gereelde werknemerevaluering in plek is. Diversiteitsopleiding stel bestuurders ook in staat om die werwings- en

bevorderingsprosedures te verbeter en vervolgens aan te pas. Werknemers se betrokkenheid en toewyding verhoog wat aanleiding gee tot die verhoogde effektiwiteit van die organisasie.

- Die effektiewe bestuur van diversiteitsinisiatiewe en diversiteitsopleiding verhoog die werknemers se motivering en moraal wat weer aanleiding gee tot verhoogde tevredenheid. Verbeterde ondersteuning en mentorskap lewer ook 'n bydra ten opsigte van die werknemers se toegewydheid aan 'n professionele organisasiekultuur en hierdie klimaat verbeter omdat werknemerlojaliteit toeneem en die organisasiekommunikasiesisteme verbeter. Die verminderde vlakke van werknemerkonflik gee aanleiding tot die verhoogde produktiwiteit van die organisasie en dus tot die groter wins. Volgens Loden en Rosener (1991) het organisasies wat van diversiteitsopleiding en die gepaardgaande voordele gebruik maak, 'n wesentliche mededingende voordeel bo ander organisasies. Organisasies met 'n redelike voorsprong word in staat gestel om verandering meer effektief te hanteer.

2.9.2. Tipes diversiteitsopleiding

Verskillende diversiteitsopleidingprogramme word geïdentifiseer maar navorsers kan nie ooreenkom oor 'n enkele model nie. Daar word wel drie ooreenstemmende fases of tipes diversiteitsopleiding geïdentifiseer naamlik die bewustheidsfase, die vaardigheidsgebaseerde fase en die integrasiefase. Die drie fases en tipes diversiteitsopleiding is geïntegreer en kan afsonderlik nie aanleiding gee tot effektiewe opleiding van diversiteit nie (Albrecht, 2000; Wheeler, 1994; Carnevale en Stone, 1994; Cox, 1991).

2.9.2.1. Bewustheidsgebaseerde diversiteitsopleiding

Hierdie tipe programme is die bekendste en mees populêre diversiteitsopleiding en beoog om 'n hoër bewustheid en begrip van diversiteit te fasiliteer. Aspekte en

elemente wat verwant is aan diversiteit word dus bespreek soos byvoorbeeld stereotipering. Hierdie tipe programme is geskep en ontwikkel om die werknemers se kennis, begrip en sensitiviteit rakende die diversiteitsaspekte aan te spreek. Hierdie programme is dus verantwoordelik vir die voorsiening van inligting soos byvoorbeeld die demografiese tendense van die populasie en werkmag, maatskappelijke struikelblokke en die impak van diversiteitsbestuur. Bewustheidsopleiding beoog om met behulp van inligtingvoorsiening die verhoogde toleransie, aanvaarding en respek tussen werknemers met verskillende en/of diverse groepe te bewerkstellig (Cavanaugh, 2001; Papmehl, 2002). Die bewustheid van diversiteit is egter nie genoegsaam om gedragsverandering te verseker nie. Volledige integrasie van die drie fases of tipes diversiteitsopleiding en implementering daarvan is daarom noodsaaklik.

2.9.2.2. Vaardigheidsgebaseerde diversiteitsopleiding

Hierdie programme behels nie slegs die bewusmaking van diversiteit nie, maar eerder die aanleer van vaardighede wat benut sal word tydens die bestuur van diversiteit om die effektiwiteit te verhoog. Hierdie tipe diversiteitsopleiding fokus op die verandering en verbetering van werkprestasie en het verhoogde produktiwiteit as resultaat. Werknemers sowel as bestuurders word van meer spesifieke inligting voorsien wat hulle instaat stel om die effek, invloed en hantering van diversiteit in organisasies te begryp (Papmehl, 2002; Cavanaugh, 2001). Riglyne word dus vasgestel vir die fasilitering van diverse kulture en metodes en strategieë om effektiewe interaksie tussen diverse groepe aan te moedig.

Vaardigheidsgebaseerde diversiteitsopleiding het drie mikpunte naamlik:

1. Die opbou van nuwe diversiteitsinteraksievaardighede;
2. Die versterking van bestaande vaardighede;
3. Die bespreking van verwante metodologieë.

Vaardigheidsgebaseerde diversiteitsopleidingsprogramme funksioneer in samewerking met die bewustheidsgebaseerde programme. Die einddoel van die programme is om die verhoogde werknemer produktiwiteit sowel as organisasie-effektiwiteit te verseker.

2.9.2.3. Geïntegreerde programme

Talle organisasies integreer die diversiteitsopleidingsprogramme met die organisasie se bestaande opleidingsprogramme. Diversiteitsverwante konsepte maak dus deel uit van die organisasie se bestuursopleiding, spanbou en leierskapsopleiding.

2.9.3. Inhoud van diversiteitsopleidingsprogramme

Die groot variasie van diversiteitsopleiding en -programme wat tans beskikbaar is, maak die inhoudsbepaling van diversiteitsprogramme dikwels gekompliseerd. Organisasies moet dus vooraf 'n volledige behoeftebepaling behartig om sodoende die organisasie se presiese behoeftes en tekortkominge rakende die bestuur van diversiteit te identifiseer. Dit is essensieel om die organisasie se plasing op die diversiteitskontinuum te bepaal. Daarvolgens kan die organisasie se inhoud van sy eie unieke program bepaal en geïmplementeer word.

Wheeler (1994) identifiseer die volgende elemente, wat by die keuse en bepaling van programinhoud oorweeg moet word:

- Word die fokus op insiklikheid geplaas?
- Word slegs bewustheid aangespreek?
- Word ras, geslag of ouderdom aangespreek?
- Hoe en waar pas diversiteit by die organisasie in?
- Wat weet die werknemers en werkgewers reeds?

- Wat wil hulle weet?
- Op wie is die program gemik? Senior bestuur of operasionele vlak werknemers?

Die effektiewe ontwikkeling van 'n diversiteitsprogram word grotendeels bepaal deur die keuse van 'n opleidingstrategie en hoe dit met die stand van die organisasie se diversiteitsbestuur verbind kan word. Die doelwitte van die diversiteitsprogram en die organisatoriese doelwitte ten opsigte van diversiteitsbestuur moet ooreenkom om die sukses van die betrokke program te verseker.

2.9.4. Opleidingsmetodes en -tegnieke

Talle metodes en tegnieke vir die fasilitering en aanbieding van diversiteitsopleidingsprogramme is beskikbaar. Klem moet egter geplaas word op die feit dat alle werknemers nie teen dieselfde tempo of op dieselfde manier leer nie. Daarom moet soveel opsies moontlik oorweeg word. Metodes en tegnieke behels videokassette, deelnemerbetrokkenheid, gevallestudies, programme, kursusse, speletjies, korporatieweteater en ook klankbande. Ander metodes wat gereeld benut word, is byvoorbeeld die gebruik van 'n paneel deskundiges op die gebied, self-evaluering en ook die skep en implementering van persoonlike aksieplanne (Rossett en Bickham, 1994; Wheeler, 1994). Die keuse van metodes en tegnieke is eie aan elke organisasie se bepaalde behoeftes. Die benutting van 'n groot verskeidenheid metodes is die sleutel tot die effektiewe implementering omdat 'n groter verskeidenheid mense so bereik word, met ander woorde meer diverse lede van die organisasie.

2.9.5. Struikelblokke ten opsigte van die bestuur van diversiteitsopleidingsprogramme

Wheeler (1994) identifiseer tyd as die grootste struikelblok ten opsigte van effektiewe diversiteitsopleidingsprogramme. Diversiteit word dikwels nie as prioriteit aangespreek nie omdat organisasies reeds hoë werklaste en kompetendheid moet nastreef en dus nie die ekstra tyd en finansies kan of wil afstaan aan die diversiteitsprogramme nie. Buiten vir die tydelement is weerstand ook 'n belangrike faktor. Werknemers en werkgewers ervaar verandering en self-evaluering tesame met die gepaardgaande aanpassings as 'n negatiewe en bedreigende faktor. Vrees vir verandering en wat dit mag meebring verhoed betrokkenheid en toewyding tot sulke programme.

Karp en Sutton (1994) identifiseer 'n aantal struikelblokke:

- Konsultante is dikwels lede van minderheidsgroepe;
- Klem word geplaas op die wegruiming van manlike blanke bestuur;
- Programme reflekteer 'n spesifieke stel waardes;
- Bewustheid is dikwels die enigste tema;
- Programme is gebaseer op skuldgevoelens;
- Konsultante fokus op nie-verbale gekommunikeerde idees, eerder as op wat verbaal gekommunikeer is;
- Oriëntasie geskied in terme van die verlede en toekoms, maar die hede word selde aangespreek;

Diversiteitsopleidingsprogramme het dus sorgvuldige en noukeurige beplanning nodig. Diversiteitsprogramme is 'n langdurige proses wat deurlopend moet geskied om 'n positiewe resultaat te verseker. Die struikelblokke en uitdagings moet in ag geneem word tydens die ontwerp van die bepaalde program om sodoende te verseker dat die inhibeerders geminimaliseer word.

2.9.6. Eienskappe en voorvereistes vir effektiewe diversiteitsopleidingsprogramme

Cornelius (2001) en Johnson (1995) is van mening dat diversiteitsopleidingsprogramme slegs effektief kan wees mits dit as deel van ander diversiteitsinisiatiewe beskou en geïmplementeer word. Talle organisasies integreer dus diversiteitsinisiatiewe met algemene bestuursaspekte soos byvoorbeeld organisatoriese doelwitte en behoeftes. Die effektiewe bestuur van diversiteit word dus so verseker.

Evaluering van diversiteitsprogramme en algemene diversiteitsbestuur is 'n noodsaaklikheid. Sodoende word die vordering van die organisasie gemeet en ook word die nodige aanpassings om effektiwiteit te verhoog geïdentifiseer. Noukeurige en toepaslike metodes moet dus in plek wees om enige verandering te monitor en te interpreteer. Wheeler (1994) identifiseer verskeie riglyne ten opsigte van effektiewe diversiteitsopleidingsprogramme wat vervolgens gelys word:

- Die skep van 'n ondersteunende infrastruktuur;
- Goeie kommunikasie, veral in terme van die opleiding;
- Duidelik gedefinieerde omskrywing van die program;
- Die ontwerp van buigbare en aanpasbare programme;
- Opleiding van interne konsultante;
- Betrokkenheid van senior bestuurders;
- Alle werknemers moet betrokke wees by die program;
- Die gesamentlike opleiding van werknemers op alle bestuursvlakke;
- Verseker konfidensialiteit en opbou van vertroue;
- Stel duidelike reëls en riglyne in terme van die program;
- Moedig die samewerking van interne en eksterne konsultante aan;

- Verseker diverse deelname;
- Ontwerp aksieplanne na afloop van die diversiteitsinisiatiewe en opleidingsprogramme om die implementering daarvan te verseker;
- Maak voorsiening vir die opvolg en evaluering van diversiteitsinisiatiewe en opleidingsprogramme;
- Beklemtoning en toewysing van verantwoordelikheid vir die bereiking van mikpunte.

Vanuit al die bogenoemde besprekings kom die rasionaal en waarde vir die fasilitering van diversiteitsopleidingsprogramme duidelik na vore. Buiten vir die talle voordele is daar egter ook struikelblokke en uitdagings wat oorkom moet word. Dit kan alleenlik behartig word mits die diversiteitsopleiding voldoen aan die organisatoriese behoeftes van die organisasie. Die effektiewe bestuur van diversiteit kan dus nie slegs berus op diversiteitsopleidingsprogramme nie, maar moet eerder as 'n integrale deel van die bestuursproses behartig word. Sodoende word die verhoogde effektiwiteit en dus produktiwiteit van die werkmag verseker.

2.10. Diversiteitsmodelle vir effektiewe diversiteitsbestuur

Daar is nie 'n definitiewe of sekere aantal stappe wat sal lei tot die begrip en bestuur van diversiteit nie. Organisatoriese kultuur verander egter ook nie oornag nie, veral nie as die bepaalde kultuur al vir jare deel uit maak van die organisatoriese bestuur nie. Tog is daar modelle wat met die verloop van tyd 'n beter en meer diverse organisasie sal verseker (Thomas, 1991). Tabel 2.4. gee 'n oorsig oor sommige van hierdie modelle.

Tabel 2.4. Diversiteitsmodelle vir effektiewe diversiteitsbestuur

Diversiteitsmodelle vir effektiewe diversiteitsbestuur	
Model	Kenmerke
<p>Charaux en Moerdyk (1997) Die implementeringsmodel van diversiteitsbestuur</p>	<p><i>Fase 1: Strategiese beplanning</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Formulering van 'n strategie wat aanleiding sal gee tot sukses ● Verheldering van bestuurs-aannames <p><i>Fase 2: Kommunikasie en gedeelde visie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Verseker dat die bestuur se visie en intensies onder die werkmag se aandag gebring word en deur almal aanvaar word. <p><i>Fase 3a: Organisasieoudit en rigting-aanwysers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Beleid, aksies, prosedures en strukture wat 'n negatiewe effek op diversiteitsbestuur het, word geïdentifiseer ● Stappe kan nou geneem word om afwykings aan te spreek. <p><i>Fase 3b: Identifisering van probleem-areas</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● Die identifisering van onvoldoende strukture en prosedures gee aanleiding daartoe dat werknemers ook geïdentifiseer word wat voorheen benadeel is. <p><i>Fase 4: Monitor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Geïmplementeerde prosedures word deurentyd gemonitor waarvolgens enige afwykings geïdentifiseer word en tydig aangespreek word.
<p>Orey (1996) Die organisatoriese diversiteitsmodel vir sukses</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skep 'n visie <ul style="list-style-type: none"> ➤ Skep 'n visie vir die organisasie en die werknemers ➤ Definieer en bepaal die visie ➤ Bevorder die visie en waardes 2. Skep 'n organisasiebewustheid en toewyding <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evalueer waar die organisasie homself tans bevind ➤ Aksie moet geneem word om areas te verbeter ➤ Fokus op bewustheid 3. Verseker die werkmag se kapasiteit en vermoë <ul style="list-style-type: none"> ➤ Werknemers vir sukses ➤ Bevorder spanbekwaamheid ➤ Verseker effektiewe kommunikasie

	<p>4. Versterk deurgaans</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formaliseer norms en reëls ➤ Meet en evalueer sukses ➤ Beklemtoon bestuursbetrokkenheid
<p>Thomas (1996, 1995b) Die diversiteitsbestuursproses</p>	<p><i>Fase 1: Die skep van 'n rasionaal vir diversiteitsbestuur.</i></p> <p>Om die betrokkenheid van top en senior bestuur te verseker moet die hoof uitvoerende amptenaar duidelike besigheidsredes formuleer wat verduidelik waarom diversiteitsbestuur nodig is. Die interne en eksterne omgewing waarin die organisasie funksioneer moet geanaliseer word om die korporatiewe omstandighede te bevestig en die rasionaal vir effektiewe diversiteitsbestuur te bevestig.</p> <p><i>Fase 2: Diversiteitsnavorsing en organisasie-evaluering.</i></p> <p>Inligting rakende die organisasiekultuur en -gedrag word verkry om sodoende die aspekte te isoleer wat aangespreek moet word. Struikelblokke en voordele in terme van die diversiteitsbestuursproses word ook bepaal. 'n Kulturele audit en eksterne verbruikeroorsig voorsien die organisasie van inligting rakende die probleemareas. Die groot-</p>

	<p>ste uitdaging is om 'n organisasie se kultuur te begryp.</p> <p><i>Fase 3: Kommunikeer met aandeelhouders</i></p> <p>Verseker dat aandeelhouders die diversiteitsproses begryp en betrokke is. Die toewyding van alle werknemers is 'n noodsaaklikheid.</p> <p><i>Fase 4: Onderrig van aandeelhouders</i></p> <p>'n Strategiese intervensie plan word deur die organisasie en sy aandeelhouders beplan. Breedvoerige opleiding verseker dat werknemers 'n beter begrip en aanvaarding het vir diverse werknemers. Voordele, stereotipering en diskriminasie moet ondersoek word.</p> <p><i>Fase 5: Hersiening van sisteme en strukture</i></p> <p>Die organisatoriesevisie van 'n alles insluitende werkomgewing, moet deur die menslike hulpbronbeleid ondersteun word. Nodige veranderings moet gemaak word en aksieplanne moet instrumente wees vir verdere vooruitgang.</p>
--	--

<p>Evans (1995) Die diversiteitstrategieë</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnose 2. Ontwerp 3. Implementering 4. Evaluering
<p>Morrison (Carnevale en Stone, 1994) Die diversiteitsaksieplan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifiseer die diversiteitsprobleem 2. Selekteer oplossings wat voldoen aan die behoefte en kultuur van die organisasie 3. Stel meetbare resultate, gereelde evaluering en behou die organisasie se momentum ten opsigte van diversiteitsbestuur.
<p>Marchant (1993) Union Pacific se benadering tot die bestuur van diversiteit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Skep 'n visie ● Skep van 'n strategie om tradisionele menslike hulpbron programme te bevorder en aan te pas. ● Identifiseer kernareas wat aangespreek moet word soos opleiding, familie- en werkkonflik, loopbaanontwikkeling. ● Identifiseer die mededingende voorsprong en integreer dit met 'n totale kwaliteitstrategie
<p>Baytos (1992) Stappe vir die beplanning en uitvoering van diversiteitsinisiatiewe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Vestig 'n duidelike besigheidsmoraal

	<ul style="list-style-type: none"> ● Fokus die organisasie daarop om die nodige verandering te maak ● Verkry werknemer insette rakende die behoeftes en prioriteite ● Verseker die omkeer van insette na aksieplanne ● Bepaal die tydsberekening en diepte van opleiding, noukeurig ● Wees voorbereid daarop om die momentum aan die gang te hou vir 'n geruime tyd
<p>Mandell Kohier-Gray (1990) Die bestuursontwikkelingmodel</p>	<p><i>Fase 1: Waardebepaling</i> Behels die evaluering en meting van die organisasiekultuur en toekomstige bestuursbehoefte, asook die sterkpunte en swakpunte van bestuurders.</p> <p><i>Fase 2: Vaardigheidsontwikkeling</i> Behels die evaluering van bestaande diversiteitsopleidings- en ontwikkelingsprogramme deur die menslike hulpbronbestuurder. Sodra die organisatoriese behoeftes bepaal is moet werkwinkels, seminare en programme aangebring word om in die behoeftes te voorsien. Aspekte soos stereotipering en diskriminasie kom dikwels navore.</p>

	<p><i>Fase 3: Lewe in die organisasie</i></p> <p>Behels loopbaanontwikkeling, ondersteuningstrukture, ontwikkeling van areas wat bekend is vir mag en invloed, selfvertroue, respek, aanvaarding en waardering vir ander.</p> <p><i>Fase 4: Evaluering</i></p> <p>Evaluering geskied oor twee stadia: Eerstens, evaluering van die bestuursprogramme en tweedens die waarde-bepaling van die effektiwiteit van die organisasie se diversiteitsbestuur.</p>
--	--

2.10.1. Vergelykende analise

Die voorafgenoemde diversiteitsmodelle vir die effektiewe bestuur van diversiteit word vervolgens vergelyk. Uit die literatuurondersoek het dit duidelik geblyk dat daar ooreenkomste tussen die modelle voorkom maar dat daar ook unieke aspekte is wat deur outeurs beklemtoon word. Tabel 2.5. poog om hierdie ooreenkomste en unieke aspekte te verhelder. Alhoewel verwys word na “unieke aspekte” moet dit duidelik gestel word dat hierdie uniekheid dikwels slegs semanties is.

Tabel 2.5. Vergelykende analise vir die effektiewe bestuur van diversiteit

Ooreenkomste	Verskille (Unieke aspekte)
<ul style="list-style-type: none"> ● Skep van 'n missie, visie en rasionaal ● Daarstel van diversiteitsbewustheid en toewyding ● Versterk deurgaans deur die benutting van diversiteitsnavorsing, hersiening van strukture en sisteme, diagnose en evaluering ● Fasilitering van die nodige verandering ● Ontwerp en implementering van diversiteitsaksieplanne ● Behoud van momentum oor 'n lang termyn ● Bepaling van die organisasiekultuur ● Koppel strategiese beplanning met diversiteitsbestuur ● Monitor bestuur deur middel van organisasie-oudit en deurlopende aanpassing 	<ul style="list-style-type: none"> ● Verseker die werkmag se kapasiteit en vermoë (Orey) ● Kommunikeer met alle belanghebbendes (Thomas) ● Oriëntering (onderrig en opleiding) van belanghebbendes (Thomas) ● Bepaal die omvang van diversiteitsopleiding en vaardigheidsontwikkeling, ook in terme van loopbaanontwikkeling (Baytos) ● Genereer buigbare en aanpasbare monitorsisteme om integriteit van die proses te verseker (Charaux en Moerdyk) ● Identifiseer kernareas wat aangespreek moet word (Marchant) ● Identifiseer die mededingende voorsprong en integreer dit met 'n totale kwaliteitstrategie (Marchant)

<ul style="list-style-type: none"> ● Skep van 'n strategie om tradisionele menslike hulpbronprogramme aan te pas ● Identifiseer die diversiteitsprobleem ● Selekteer oplossings wat voldoen aan die behoeftes van die organisasiekultuur 	<ul style="list-style-type: none"> ● Stel meetbare resultate vir die diversiteitsbestuurprogram (Morrison)
---	---

2.11. Samevatting

Vanuit die literatuur is dit duidelik dat daar tans 'n wêreldwye verskuiwing ten gunste van diversiteitsbestuur plaasvind. Die rede hiervoor kan grotendeels toegeskryf word aan samelewings wat meer divers is as ooit tevore. Vandag se werkmag kan slegs kompetend meeding mits die organisasie die diverse samelewing verteenwoordig. Die gevolg is dus dat 'n diverse samelewing aanleiding gee tot 'n diverse organisasie en werkmag. Die belang van diversiteitsinisiatiewe en diversiteitsopleidingsprogramme het sodoende te voorskyn gekom. 'n Diverse werkmag wat effektief funksioneer is die sleutel tot organisasiesukses. Die implementering van hierdie programme en die effektiewe bestuur van diversiteit bring talle uitdagings en struikelblokke mee wat verandering en aanpassing essensieel maak. Die demografiese veranderinge wat aanleiding gee tot die verhoogde vlakke van diversiteit, spreek aspekte aan soos byvoorbeeld regstellende aksie, diskriminasie, ekonomiese bemagtiging en anderskleurige vooruitgang. Organisasiestrukture en prosedures moet dus hersien en aangepas word. Juis om die rede word klem geplaas op diversiteitsopleiding en diversiteitsinisiatiewe. Diversiteitsbestuur omvat veel meer as die aanspreek van rasseverskille en spreek ook gestremde werknemers, werk-gesinskonflik en ouderdomsverskille aan. Diversiteit sal dus as 'n korporatiewe strategie en as deel van die strategiese bestuursplan van elke

organisasie geïntegreer moet word. Organisasieveranderinge word dus bestuur en volhoubare verhoogde produktiwiteit word sodoende verseker.

Talle riglyne en modelle wat die effektiewe bestuur van diversiteit uitbeeld is aangebied. Daar moet beklemtoon word dat daar nie 'n enkele definisie of model is wat die bestuur van diversiteit binne 'n enkele organisasie verseker nie. Die organisasiekultuur moet geïdentifiseer en vervolgens aangepas word om die implementering van 'n gepaste diversiteitsbestuursproses suksesvol te laat plaasvind. Diversiteitsbestuur behels talle aspekte, elemente en struikelblokke wat in ag geneem moet word mits 'n organisasie effektief bestuur wil word en ook die voordele wil benut wat uit diversiteitsbestuur kan voortvloei.

In die volgende hoofstuk word die Suid-Afrikaanse sportindustrie ontleed as sektor van die diverse Suid-Afrikaanse samelewing. Daar sal gepoog word om die grondslag te lê vir die toepassing van die teoretiese onderbou van diversiteitsbestuur wat in 'n verdere hoofstuk aangebied sal word.