

Hoofstuk 5

Gevolgtrekkings en Aanbevelings

5.1. Inleiding

Soos deurgaans in vorige hoofstukke bespreek, is die effektiewe bestuur van diversiteit binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies van kardinale belang. Diversiteitsbestuur dien as voorvereiste vir die suksesvolle bestuur, vooruitgaan en ook voortbestaan van Suid-Afrikaanse sport. Alhoewel die literatuur die voordele en nadele indien diversiteitsbestuur nie voldoende geïmplementeer word nie duidelik aantoon, is daar steeds enorme tekortkominge wat heers binne die Suid-Afrikaanse sportindustrie. Die vorige hoofstuk het hierdie tekortkominge uitgewys en klem geplaas op die feit dat die vlak van diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse sport nog ruimte laat vir verbetering. Hierdie tekortkominge behoort aangespreek te word alvorens Suid-Afrikaanse sport wil seëvier. Dit moet egter beklemtoon word dat daar geen enkele model of metode is wat die effektiewe bestuur van diversiteit verseker nie. Eerder, sal daar verwys word na moontlike riglyne, opsies en verbeteringe wat die suksesvolle implementering van diversiteitsbestuur fasiliteer. Gevolgtrekkings berus op die verkrygte resultate en aanbevelings en is gebaseer op die ideale Suid-Afrikaanse diversiteitsbestuurstrategie soos voorgestel en bespreek deur Smit en Cronjé (1997).

5.2. Gevolgtrekkings en aanbevelings ten opsigte van *Algemene inligting* rakende die Suid-Afrikaanse sportindustrie

Algemene inligting soos verkry vanuit die literatuurstudie en voorafgaande navorsingsbevindinge dien as algehele oorsig van die Suid-Afrikaanse sportorganisasies en dus sportindustrie in terme van diversiteitsbestuur. Aspekte aangespreek behels die demografiese profiel van Suid-Afrikaanse

sportorganisasies met betrekking tot relevante algemene diversiteitselemente. Hierdie elemente was soos volg:

- Vroue, anderskleurige persone, enkelouers en gestremde persone;
- Etnisiteit, diverse godsdienstige oortuigings en diverse seksuele oriëntasie.

Die definisie van diversiteitsbestuur en die noodsaaklikheid daarvan soos deur Suid-Afrikaanse sportorganisasies aangedui is, word vergelyk met die literatuur en vervolgens word daar tot die volgende gevolgtrekkings gekom:

5.2.1. Gevolgtrekkings

- Oor die algemeen word diverse groepe nie voldoende in Suid-Afrikaanse sportorganisasies geakkommodeer nie. Die verteenwoordiging van vroue en anderskleurige persone geniet minimale voorkeur. Dit wil voorkom asof die “blanke man” steeds voorkeur geniet binne sportorganisasies. Suid-Afrikaanse sportorganisasies reflekteer nie die breë samestelling van die Suid-Afrikaanse bevolking nie.
- Diversiteitselemente geniet gevolglik ook nie genoegsame aandag nie. Etnisiteit word tot ‘n mate aangespreek maar diverse godsdienstige oortuigings en seksuele oriëntasie asook die behoeftes van vroue, enkelouers en gestremde persone is geniet nie aansien nie.
- Resultate toon dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies ‘n simplistiese opvatting van diversiteitsbestuur het en dit hoofsaaklik assosieer met Regstellende Aksie. Hierdie opvatting verhinder die volle voordele van die implementering van diversiteitsbestuur.
- Die bestuur van diversiteit is kompleks en talle riglyne moet gehoorsaam word, tog hanteer die Suid-Afrikaanse Sport Kommissie dit tans as ‘n bewusmakingsfase. Gevolglik is Suid-Afrikaanse sportorganisasies steeds op die bewusmakingsfase en het hulle nie veel verder gevorder nie as gevolg

van die eng definiering en lae bewustheid van die aard en belang van diversiteitsbestuur.

5.2.2. Aanbevelings

- Die Suid-Afrikaanse demografie moet verteenwoordig word binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies. Die akkommodering van hierdie diverse werkmag gee aanleiding tot talle voordele soos duidelik uit die literatuur aangetoon is. Kwantifiseerbare teikens deur die SASK moet gestel word en gemonitor word.
- Gehoorsaming van die nasionale grondwet en relevante beleid en wette wat voorsiening maak vir diverse groepe moet aandag geniet. Geen sportorganisasie is bo die wet verheve nie. Die implementering en opvolg van wetgewing moet onder sportorganisasies se aandag gebring word. Straf indien die aspek nie gehoorsaam word nie, moet as afskrikmiddel dien vir sportorganisasies om sodoende hulle samewerking te verkry.
- Die demonstreerde vlak van onkunde ten opsigte van diversiteitsbestuur moet dringend aangespreek word deur diversiteitsopleidingsprogramme. Langtermyn voordele moet veral beklemtoon word om sodoende die kleiner sportorganisasies betrokke te kry. Dit wil voorkom asof kleiner sportorganisasies erken nie diversiteitsbestuur as topprioriteit erken nie omdat hulpbronne eerder elders aangewend kan word. Die implementering van diversiteitsbestuur verseker sportorganisasies se voortbestaan en vooruitgaan. Hierdie voordele moet aktief deur die sportorganisasie nagestreef word volhoubare effektiewe bestuur te verkry.
- Suid-Afrikaanse sport het in die besigheidsdomein inbeweeg en as sulks is dit onderhewig aan besigheidsmaatstawwe soos diversiteitsbestuur. Dringende implementeringstrategieë vir die internalisering van diversiteitsbestuur is dus noodsaaklik.

5.3. Gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot Regstellende aksieprogramme as diversiteitsdimensie

Regstellende aksie het as doel dat die Suid-Afrikaanse populasie verteenwoordig moet word in elke afdeling van 'n organisasie. Die bestuur van regstellende aksie behels 'n wye spektrum en behels meer as net ras en diskriminasie. Vervolgens word die gevolgtrekkings en aanbevelings weergegee.

5.3.1. Gevolgtrekkings

- Die navorsingsresultate (Hoofstuk 4) dui daarop dat Suid-Afrikaanse sport-organisasies onvoldoende beleid, opleidingsaktiwiteite en mentorprogramme in plek het wat die akkommodering en vooruitgang van diverse groepe verseker. Ook ontbreek beleid wat rassekonflik, wanbalanse ten opsigte van diversiteitsbestuur aanspreek. Gevolglik word die Suid-Afrikaanse demografie nie na wense verteenwoordig binne sportorganisasies nie en ook is daar geen kwantitatiewe teikens om die akkommodering en ontwikkeling van diverse groepe te korreleer of te verseker nie.
- Die implementering van regstellende aksie geskied hoofsaaklik op grond van sosiale en morele motivering wat problematiese gevolge mag meebring. Die implementering van regstellende aksie behoort primêr te geskied op grond van bestuursredes en soos vereis deur die nasionale grondwet en relevante beleid.

5.3.2. Aanbevelings

- Soos ook van die vorige algemene resultate afgelei is, is talle sportorganisasies van mening dat hulle bo die vereistes van die nasionale grondwet en regeringsbeleid verhewe is. Die implementering en gehoorsaming van beleid en nasionale grondwet wat die akkommodering en

voortgang van diverse groepe verseker behoort op alle sportorganisasies afgedwing te word. Negatiewe gevolge indien hierdie wetgewing nie nagevolg word nie moet onder sportorganisasies se aandag gebring word.

- Opleidingsprogramme en mentorprogramme moet as deel van die sportorganisasie se bestuursproses ingesluit te word. Die Suid-Afrikaanse Sport Kommissie behoort sodanige programme wat die welsyn van diverse groepe aanspreek te kontroleer, insluitend bepaalde beleid wat dit 'n voorvereiste maak vir organisatoriese voortbestaan en oorlewing. Vanuit laasgenoemde is dit egter baie duidelik dat hierdie element nie in die kader van diversiteitsbestuur val nie en dus word die onkunde rakende Suid-Afrikaanse sportorganisasie beklemtoon. Opleidingsprogramme wat verder strek as blote bewusmaking van diversiteitsbestuur is van kardinale belang om die diversiteit van Suid-Afrikaanse sport te akkommodeer.
- Sportorganisasies wat nie die aard van die Suid-Afrikaanse samelewing reflekteer nie dui daarop dat diversiteitsbestuur nie na wens geskied nie en kan die gevolg wees van onvanpaste bestuurstyle. Organisatoriese bestuur en gepaardgaande bestuurstyle moet dus aangepas word. Struikelblokke soos deur respondente geïdentifiseer moet ook aandag geniet. Finansiële steun het telkens na vore gekom as hindernis om diversiteitsbestuur as prioriteit in die bestuursproses te erken en te implementeer.
- Die implementering van regstellende aksie, alhoewel dit 'n wetlike vereiste is, behoort primêr te geskied op grond van bestuursoortuigings. Sodoende word die sportorganisasie se langtermyn voortbestaan en voortgang verseker. Tog blyk dit dat onkunde ook hier heers aangaande die aard en belang van regstellende aksie. Die negatiewe konnotasie dat regstellende aksie slegs anderskleurige en historiesbenadeelde persone akkommodeer moet ook uit die weg geruim word en gepaardgaande elemente soos stereotiperings, vooroordelings asook diversiteitselemente moet aangespreek word.

5.4. Gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot *Ekonomiese Bemagtiging* as diversiteitsdimensie

Die essensie van ekonomiese bemagtiging behels dat anderskleurige groepe of te wel historiesbenadeelde groepe nie sonder 'n mate van intervensie, van vooruitgang verseker kan word nie. Hierdie element is ook een van die steunpilare van die ideale diversiteitsbestuurstrategie. Die effektiewe implementering van ekonomiese bemagtiging het dus 'n direkte invloed op diversiteitsbestuur. Wetgewing vereis dat ekonomiese bemagtiging deur alle organisasies, insluitende sportorganisasies behartig word om sodoende nie alleenlik hierdie diverse groepe te bevoordeel nie maar ook tot voordeel van die Suid-Afrikaanse werkmag en dus populasie aanleiding sal gee.

5.4.1. Gevolgtrekkings

- Die akkommodering van diverse groepe in terme van diensverskaffers, lede, kliënte, verbruikers asook op alle bestuursvlakke van sportorganisasies, dui daarop dat ekonomiese bemagtiging nie ten volle geïmplementeer word nie. Gevolglik word die Suid-Afrikaanse demografie ook nie deur die Suid-Afrikaanse sportindustrie gereflekteer nie.
- Interne beleid om hierdie aangewese groepe se akkommodering en vooruitgang te verseker ontbreek telkens.
- Minimale pogings word aangewend om 'n versnelde tempo van ekonomiese bemagtiging te verseker.

5.4.2. Aanbevelings

Struikelblokke wat ekonomiese bemagtiging binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies inhibeer kom ooreen met vorige gevolgtrekkings en aanbevelings is soos volg:

- Opleidingsprogramme en ook mentorprogramme behoort deur sportorganisasies gefasiliteer te word om sodoende onkunde en wanpersepsies rakende ekonomiese bemagtiging uit die weg te ruim. Die algemene negatiewe houding, soos ook ondervind ten opsigte van regstellende aksie, moet aangespreek word om vordering ten opsigte van diversiteitsbestuur te verseker. Aandag moet veral gegee word aan aspekte soos diskriminasie, omgekeerde diskriminasie, vooroordeling en stereotipering wat 'n direkte uitvloeisel is van hierdie diversiteitsdimensie. Die grootste vrees onder sportorganisasies is dat regstellende aksie sowel as ekonomiese bemagtiging die sportorganisasie negatief kan beïnvloed. Die akkommodering van onbekwame persone asook diverse persone bring talle konflikte mee. Ontwikkelingsprogramme en gerigte intervensies is dus 'n noodsaaklikheid.
- Ekonomiese bemagtiging word nie deur Suid-Afrikaanse sportorganisasies as topprioriteit erken nie omdat sportorganisasies hulle beperkte hulpbronne eerder elders aanwend. Veral ten opsigte van kleiner sportorganisasies wat veg om voortbestaan is finansiële steun dus 'n noodsaaklikheid.
- Onvanpaste bestuurstyle moet aangespreek word en dit is dus topbestuur se verantwoordelikheid om bestuurstyle te akkommodeer wat tot voordeel van alle lede en werknemers sal aanleiding gee.

5.5. Gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking *Nuwe bestuursfilosofie* as diversiteitsdimensie

Aspekte rakende die nuwe bestuursfilosofie het direk te make met die sportorganisasie se menslike hulpbron departement en dus ook diversiteitsbestuur. Die nuwe bestuursfilosofie as diversiteitselement en steunpilaar van die ideale diversiteitstrategie spreek regstellende aksie, ekonomiese bemagtiging en algemene inligting aan en dit is dus voor die

handliggend dat gevolgtrekkings en aanbevelings ooreenkom met vorige afdelings.

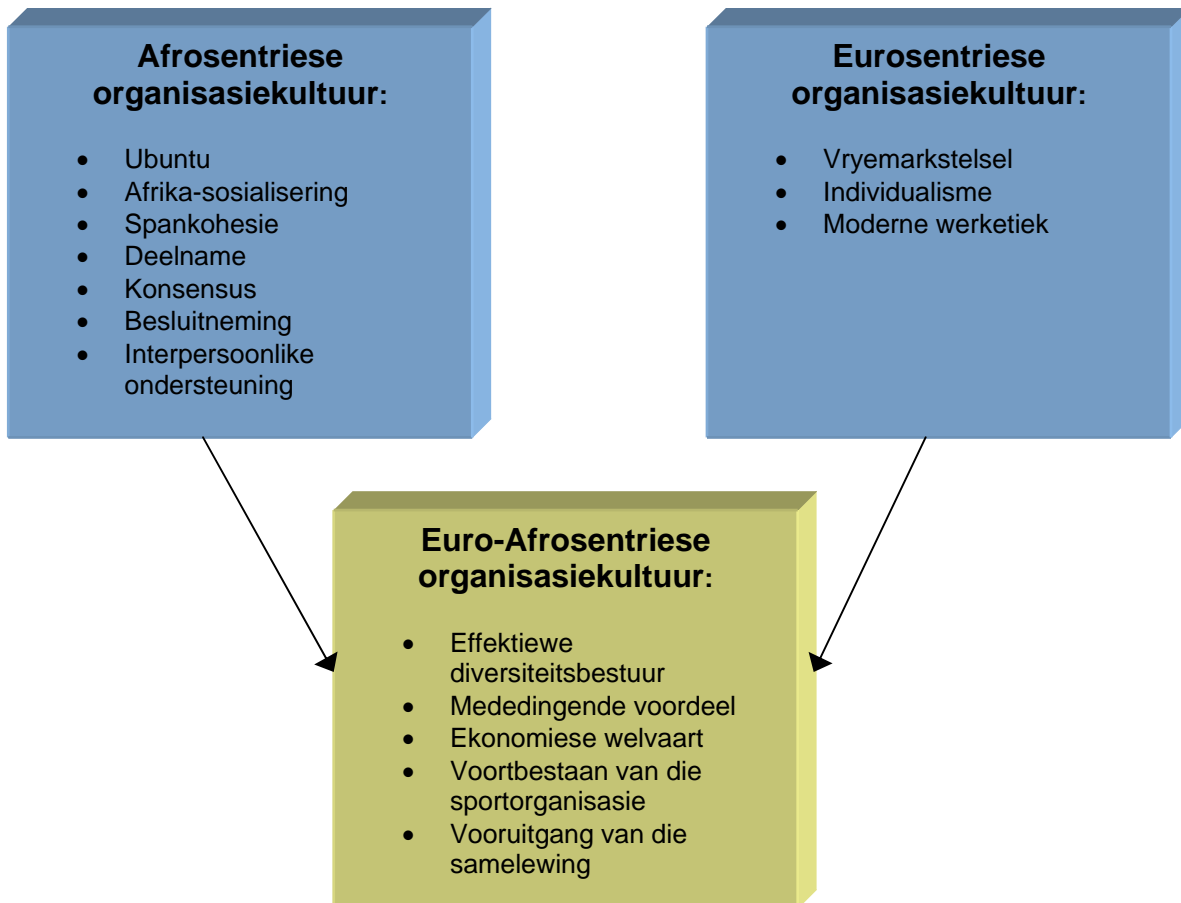
5.5.1. Gevolgtrekkings

- Die posisionering van Suid-Afrikaanse sportorganisasies in terme van Euro-Afrosentriese kontinuum het talle opponerende opinies tot gevolg gehad. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies oor 'n komplekse multi-kulturele samelewing beskik en dus ook oor sy eie unieke implikasies, voorvereistes en voordele. Dit wil voorkom asof Suid-Afrikaanse sportorganisasies tans nog neig na 'n Eurosentriese bestuursoriëntering.

5.5.2. Aanbevelings

- Die Eurosentriese waardesisteem kan nie ten koste van die Afrosentriese waardesisteem prys gegee word nie en ook nie andersom nie. Alhoewel internasionale mededinging nagestreef word moet die Suid-Afrikaanse demografie ook geakkommodeer word om sodoende die vooruitgang van hierdie diverse Suid-Afrikaanse werkmag en dus Suid-Afrikaanse sportorganisasies te verseker. Dit is van kardinale belang dat 'n unieke middeweg gevind word wat die algehele vooruitgang van Suid-Afrikaanse sport op internasionale sowel as plaaslike vlak verseker. Waardes van die Eurosentriese organisasiekultuur is onder andere die vryemarkstelsel, individualisme en moderne werketiek. Waardes van die Afrosentriese organisasiekultuur is onder andere; Ubuntu, Afrika-sosialisering, spankohesie, deelname, konsensus, besluitneming en interpersoonlike ondersteuning. Die gedeelde waardes van die twee organisasie kulture dra by tot die verhoging van produktiwiteit. Indien Afrosentrisme en Eurosentrisme behou en ontwikkel word om sodoende aan te pas by 'n Suid-Afrikaanse organisatoriese kultuur behoort die organisasie die populasie te verteenwoordig en hou dit eindelose voordele in vir die individu,

sportorganisasie en ook die Suid-Afrikaanse ekonomie. Indien bogenoemde bewerkstellig word kan talle struikelblokke uit die weg geruim word wat direk van toepassing is op diversiteitsbestuur. Beide bogenoemde waardesisteme vereis die direkte vooruitgang van diverse groepe en dus indirek die sportorganisasie. Diversiteitsbestuur sal ook moontlik meer effektief plaasvind omdat die Afrikawaardes die belange van die Suid-Afrikaanse populasie op die hart dra en in samewerking met die Eurosentriese waardes word mededingende voordeel en ekonomiese welvarendheid verseker. 'n Moontlike skematiese uitbeelding van bogenoemde is soos volg:



Figuur 5.1. Die Euro-Afrosentriese sportorganisasiekultuur

5.6. Samevatting

In Hoofstuk 1 is as hipotese gestel dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies ondergemiddeld registreer op 'n diversiteitskontinuum. Die hipotese is getoets deur middel van 'n kwalitatiewe vraelys oor die elemente van effektiewe diversiteitsbestuur. Samevattende resultate soos weergegee in Figure 4.9., 4.10. en 4.21., suggereer dat hierdie hipotese verwerp word op grond van die kollektiewe $\bar{x} = 3,485$ behaal vir die dimensies van diversiteitsbestuur.

Tog het hierdie studie die relatiewe oneffektiwiteit en dikwels afwesigheid van diversiteitsbestuur binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies geïdentifiseer. Die bestuur van diversiteit is egter 'n komplekse bestuursaspek en is situasie, of eerder sportorganisasie, spesifiek. Onkunde en finansiële tekorte het as die vernaamste inhibeerders van diversiteitsbestuur na vore gekom. Daar is nie een enkele model of metode wat effektiewe diversiteitsbestuur verseker nie maar eerder talle elemente wat moontlik van toepassing is en vervolgens deur die bepaalde sportorganisasie toegepas kan word. Diversiteitsbestuur is van kardinale belang en verseker die vooruitgang van die Suid-Afrikaanse diverse werkmag en dus die harmoniese ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse sportindustrie.