

# **Diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse Sportorganisasies**

**deur**

**NATASHA WELMAN**

**Voorgelê ter vervulling van die vereistes vir die graad Magister Artium  
(Menslike Bewegingskunde)  
in die Fakulteit Geesteswetenskappe,  
Universiteit van Pretoria,  
Pretoria.**

**Studieleier: Professor A.E. Goslin**

**Januarie 2005**

## Verklaring

Ek, Natasha Welman, verklaar dat die verhandeling wat ek hiermee vir die graad Magister Artium aan die Universiteit van Pretoria indien, my eie werk is en nie voorheen deur my vir 'n graad aan 'n ander tersiêre inrigting ingedien is nie.

Ek, Natasha Welman, verklaar ook hiermee dat hierdie verhandeling se taalversorging deur Me. Thandi Meets behartig is.

---

Natasha Welman

## Dankbetuiging

Graag wil ek van die geleentheid gebruik maak om my opregte dank en waardering aan die volgende persone uit te spreek vir hulle kosbare bystand en motivering gedurende die voltooiing van my studie:

- My Skepper en hemelse Vader wat my die moed en deursettingsvermoë gegee het om hierdie studie aan te durf en te voltooi.
- My studieleier, Professor A.E. Goslin, vir haar professionele en geduldige leiding en ondersteuning.
- My familie; Pa- Izak, Ma- Sabrina en suster- Shanay vir hulle onfeilbare en lojale liefde, ondersteuning, motivering, begrip en geloof gedurende my studiejare.
- My goeie vriende vir hulle motivering, ondersteuning en vriendelike aanmoediging gedurende my studie.

## Samevatting

Titel: Diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse sportorganisasies  
Kandidaat: Natasha Welman  
Graad: Magister Artium (Menslike Bewegingskunde)  
Departement: Biokinetika, Sport- en Vryetydswetenskappe  
Studieleier: Professor A.E. Goslin

Suid-Afrika se politieke transformasie het 'n invloed op die besigheidswêreld waar nuwe strukture en strategieë benodig word om sosiale en ekonomiese integrasie en vooruitgang van die Suid-Afrikaanse bevolking te verseker. Die politieke transformasie verseker egter nie outomaties sosiale- en ekonomiese transformasie nie. Dit is dus noodsaaklik om 'n sosiale- en ekonomiese gelyke samelewing te skep waar die gegewe diversiteit bestuur word.

Volgens vergelykende verslae blyk dit dat Suid-Afrika nie sy menslike hulpbronne ten volle benut nie. Dit kom dus daarop neer dat die grootskaalse tekort aan mensekrag Suid-Afrika se ekonomiese groei beperk en dat dit so spoedig en suksesvol moontlik aangepak en gekorrigeer moet word. Die belang van diversiteitsbestuur is dus voor die handliggend.

Oor die laaste dekade het dit duidelik geword dat sport 'n betekenisvolle impak het en bydrae lewer tot die Suid-Afrikaanse ekonomie. Suid-Afrikaanse sportorganisasies moet voldoen aan die vereistes en oor al die nodige eienskappe beskik om gevestig te word as 'n sosio-ekonomiese instansie. Die Suid-Afrikaanse sportindustrie is nie bo die vereistes van suksesvolle diversiteitsbestuur binne 'n organisasie verhewe nie en moet dus gehoor gee aan die talle dimensies, aspekte, voorwaardes asook wetlike implikasies wat daarmee gepaard gaan.

Vir die doeleindes van hierdie studie was die navorsingshipotese soos volg gestel: “*Suid-Afrikaanse sportorganisasies registreer onder-gemiddeld op die diversiteitskontinuum*”. Hierdie hipotese is getoets deur middel van ‘n vraelys aangaande die elemente van effektiewe diversiteitsbestuur. Datainsameling het dus geskied deur middel van ‘n vraelys wat deur die voorsitter en/of lede van die uitvoerende komitee van die Suid-Afrikaanse nasionale- en provinsiale sportorganisasies voltooi is. ‘n Ewekansige steekproef van 10% van die Suid-Afrikaanse nasionale en provinsiale sportorganisasies ( $n=147$ ) is getrek. Verder was daar ook van ‘n literatuurstudie gebruik gemaak om die hipotese sowel as navorsingsdoelwitte te evalueer. Die doelwitte vir hierdie studie het die persepsiebepaling van Suid-Afrikaanse sportorganisasies oor die aard en noodsaaklikheid van diversiteitsbestuur krities geëvalueer asook sportorganisasies se diversiteitsbestuursprofiel in terme van die diversiteitskontinuum geëvalueer. Verder was inhibeerders en struikelblokke ten opsigte van diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse sportorganisasies is bepaal om sodoende konseptuele riglyne te formuleer vir die effektiewe diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse sportorganisasies.

Die navorsing was kwalitatief van aard en data interpretasie en analisering het geskied met behulp van tabelle, grafieke en statistieke om vervolgens gevolgtrekkings en aanbevelings te maak. Die bevindinge het gesuggereer dat die navorsingshipotese verwerp is op grond van die kollektiewe resultate behaal vir die dimensies van diversiteitsbestuur. Dié drie kernareas soos deur die literatuurstudie geïdentifiseer, naamlik Algemene inligting, Regstellende Aksie, Ekonomiese Bemagtiging en Nuwe Bestuursfilosofie was krities geëvalueer en dit was duidelik dat hierdie areas nie naastenby voldoen aan ekonomiese of wetlike voorvereistes nie. Resultate vir hierdie kernareas oftewel dimensies was soos volg: Regstellende Aksie ( $\bar{x}=3,220$ ), Nuwe Bestuursfilosofie ( $\bar{x}=3,667$ ) en Ekonomiese bemagtiging ( $\bar{x}=3,900$ ). Alhoewel hierdie resultate bo-gemiddeld was het hierdie studie die relatiewe oneffektiwiteit en dikwels afwesigheid van diversiteitsbestuur binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies geïdentifiseer. Die

mees noemenswaardige elemente wat navore getree het rakende die Algemene inligting van Suid-Afrikaanse sportorganisasies was die tekortkominge aangaande die verteenwoordiging en reflektering van die Suid-Afrikaanse demografie. Die akkommodering, indiensneming en verteenwoordiging van diverse en/of minderheisgroepe in terme van vroue, anderskleuriges, enkelouers en gestremdes was nie na wense nie. Ook het ander elemente soos etnisiteit, diverse seksuele- en godsdienstige oortuigings hierdie reuse tekortkominge gestaaf. Algemene onkunde rakende die definiering en erkenning van diversiteit en die bestuur daarvan het ook duidelik navore gekom. Alhoewel geen  $\bar{x}$ -waarde vir hierdie afdeling bepaal kon word nie, kon aangeneem word dat hierdie bevindinge ver onder-gemiddeld was ten opsigte van die diversiteitskontinuum. Die elemente wat aanleiding gegee het tot die kollektiewe Regstellende Aksie  $\bar{x}$ -waarde van 3,220 was die akkommodering en gehoorsaming van formele beleid, die bestaan van opleidingsaktiwiteite, ontwikkelingsprogramme en ook mentorskap. Kwantifiseerbare teikens tesame met die bogenoemde elemente spreek direk diversiteit en dus diewelvaart van diverse groepe aan. Die algehele belang en motivering rakende die implementering en gehoorsaming van Regstellende Aksie het bydrae gelewer tot die bo-gemiddelde  $\bar{x}$ -waarde wat in realiteit egter laer behoort te wees. Die Ekonomiese Bemagtiging afdeling het elemente aangedui en aangespreek soos die verteenwoordiging en akkommodering van diverse aandeelhouders, diensverskaffers, kliënte en verbruikers. Die tempo van Bemagtiging en die implementering asook die gehoorsaming van die Gelyke Geleentheidbeleid en moontlike ontwikkeling of opleiding van diverse lede het die voortuitgang van diverse groepe direk aangespreek. Alhoewel talle  $\bar{x}$ -waardes bo-gemiddeld was, was sportorganisasies nie aldag akkommoderend ten opsigte van diverse groepe nie. Elemente wat deur die Nuwe Bestuursfilosofie beklemtoon was het grotendeels ooreengekom met die vorige afdelings se bevindinge. Diversiteitsbestuur en die noodsaaklikheid daarvan was weereens kritiese geëvalueer met klem op die Euro-Afrosentiese kontinuum. Verder was die akkommodering van diverse groepe in die soeklig gepaardgaande met die beleid, programme en motivering

wat die voortuitgang van hierdie minderheidslede verseker. Onkunde en finansiële tekorte het as die vernaamste inhibeerders van diversiteitsbestuur na vore gekom en  $\bar{x}$ -waardes kon in realiteit egter laer gewees het indien daar verwys word na alle lang vroe se bevindinge wat op wanpersepsie en tekort aan belangstelling dui. 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.

**Sleuteltermes:** Diversiteit, Diversiteitsbestuur, Suid-Afrikaanse sportorganisasies, Diversiteitskontinuum, Dimensies van diversiteitsbestuur.

## Summary

Title: Diversity Management in South African Sport Organisations  
Candidate: Natasha Welman  
Degree: Magister Artium (Human Movement Science)  
Department: Biokinetics, Sport- and Leisure Sciences  
Supervisor: Professor A.E. Goslin

South Africa's political transformation had an influence on the business sector where new structures and strategies are required for social and economic integration to ensure the prosperity of the South African population. The political transformation does, however, not automatically ensure social and economic transformation. It is therefore imperative to create a social and economic society where the given diversity is managed effectively.

According to comparative reports, it appears that South Africa does not utilise its human resources to its full potential. It is also apparent that there is a shortage of humanpower that would lead to the restriction of economic growth and should therefore be managed effectively. The importance of diversity management is therefore apparent.

Over the last decade, it has become apparent that sport has made a meaningful impact on the South African economy. Sport organisations must therefore comply with the requirements and have all the necessary attributes to exist as a socio-economic institution. The South African sport industry is not above any of the prerequisites of diversity management within an organisation and must comply with all the relevant dimensions, aspects, conditions as well as legal implications.

The following hypothesis was formulated for the study: *“South African sport organisations register below average on the diversity continuum”*. The stated hypothesis was tested by means of a questionnaire on the elements of diversity



management. Data was gathered by means of a questionnaire completed by the chairperson and/or members of the executive committee of South African national and provincial sport organisations. A random sample of 10% of the South African sport organisations (n=147) was used. The study critically evaluated the perceptions of South African sport organisations of the nature and the necessity of diversity management. Sport organisations' diversity management position on the diversity continuum was consequently determined. Diversity management barriers and inhibitors within South African sport organisations were identified to formulate conceptual guidelines for effective diversity management. The research was qualitative and data interpretation and the analysis thereof occurred by means of tables, graphs, and statistics. The research hypothesis was rejected on the grounds that the collective results recorded on the dimensions of diversity management. The three aspects or dimensions as identified in the literature study, namely Affirmative Action, Economic Empowerment and New Business Philosophy, were critically evaluated and it became evident that these aspects or dimensions did not comply with the economic and legal prerequisites. Results for these aspects or dimensions were as follows: Affirmative Action ( $\bar{x}$ =3,220), New Business Philosophy ( $\bar{x}$ =3,667) and Economic Empowerment ( $\bar{x}$ =3,900). Although these results were above average, the relative ineffectiveness and frequent absence of diversity management within South African sport organisations were identified in the study. The most noticeable elements regarding the general information of South African sport organisations were the shortcomings concerning the representation and reflection of the South African demography. The accommodation, employment and representation of diverse and/or minority groups in terms of women, people of colour, single parents and disabled were below expectations. Other elements, such as ethnicity, diverse sexual- and religious orientations, also confirmed these shortcomings. General ignorance concerning the definition and acknowledgement of diversity and the management thereof also became apparent. Although it was not possible to determine the mean ( $\bar{x}$ )-value for this section, it was assumed that these results were far below average in terms of the

diversity continuum. The elements that contributed to the collective affirmative action's  $\bar{x}$ -value of 3,220 were the accommodation and the compliance of the formal policy, the existence of educational activities, development programmes, and mentorship programmes. Quantifiable targets along with the above mentioned elements directly address diversity, and therefore also the welfare of diverse groups. The importance and the motivation regarding the implementation and the compliance of affirmative action contributed to the above average  $\bar{x}$ -value, which in reality should actually be lower. The economic empowerment section indicated and addressed elements such as the representation and accommodation of diverse shareholders, service providers, clients, and consumers. The rate of empowerment and the implementation of the Equal Opportunity policy, and possible development or education of diverse members addressed the progress of diverse groups. Although some of the  $\bar{x}$ -values were above average, sport organisations were not always accommodating regarding the diverse groups. Elements that were emphasised by the new business philosophy corresponded mostly with the results of the previous sections. Diversity management and the necessity thereof were critically evaluated again with the emphasis on the Euro-Afrocentric continuum. The accommodation of diverse groups was critically evaluated along with the policy, programmes, and the motivation that ensured the progress of these minority members. Ignorance and financial barriers were identified as primary inhibitors of diversity management. All of the  $\bar{x}$ -values could in reality be much lower if the findings of all long questions were taken into consideration, which indicated the overall misconception and lack of interest. Diversity management is of cardinal importance and ensures the progress of the South African diverse workforce and therefore the harmonious development of the South African sport industry.

**Keywords:** Diversity, Diversity management, Sport organisations, Diversity continuum, Dimensions.

## Inhoudsopgawe

|   | <b>Bladsy</b> |
|---|---------------|
| <b>1. Hoofstuk 1- Inleiding, Probleemstelling, Doel en Metode</b>                         |               |
| 1.1. Inleiding.....   | 1             |
| 1.2. Die Suid-Afrikaanse sportorganisasie scenario.....                                   | 7             |
| 1.3. Probleemstelling van die studie.....   | 16            |
| 1.4. Doelstellings van die studie.....  | 17            |
| 1.5. Navorsingsmetodologie.....   | 17            |
| 1.5.1. Tipe navorsing.....  | 17            |
| 1.5.2. Metode van ondersoek.....  | 17            |
| 1.5.3. Datainsameling.....  | 18            |
| 1.5.3.1. Literatuurstudie.....  | 18            |
| 1.5.3.2. Navorsingsinstrument.....  | 19            |
| 1.5.4. Steekproef.....  | 21            |
| 1.5.5. Loodsstudie.....   | 22            |
| 1.5.6. Statistiese verwerking.....  | 22            |
| 1.6. Uitleg en verloop van die voorgestelde studie.....                                   | 22            |
| 1.6.1. Hoofstuk 1: Inleiding, probleemstelling, doel en metode.....                       | 22            |
| 1.6.2. Hoofstuk 2: Die teoretiese onderbou van diversiteit<br>en diversiteitsbestuur..... | 23            |
| 1.6.3. Hoofstuk 3: Die Suid-Afrikaanse sportlandskap.....                                 | 23            |
| 1.6.4. Hoofstuk 4: Resultate en analisering van ingesamelde data....                      | 23            |
| 1.6.5. Hoofstuk 5: Gevolgtrekkings en aanbevelings.....                                   | 23            |
| <b>2. Hoofstuk 2- Die Teoretiese Onderbou van Diversiteit en<br/>Diversiteitsbestuur</b>  |               |
| 2.1. Inleiding.....   | 25            |
| 2.2. Diversiteit gedefinieer.....   | 25            |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 2.3.     | Dimensies van diversiteit.....                              | 27 |
| 2.3.1.   | Primêre dimensies.....                                      | 27 |
| 2.3.2.   | Sekondêre dimensies.....                                    | 29 |
| 2.3.3.   | Die algemene elemente van diversiteitsbestuur.....          | 30 |
| 2.3.3.1. | Posisie en status van vroulike werknemers.....              | 30 |
| 2.3.3.2. | Seksuele oriëntasie.....                                    | 32 |
| 2.3.3.3. | Werknemers met gestremdhede.....                            | 32 |
| 2.3.3.4. | Jonger- en ouer werknemers.....                             | 33 |
| 2.3.3.5. | Stereotipering: Blanke manlike werknemers.....              | 34 |
| 2.3.4.   | Kulturele-elemente van diversiteit.....                     | 35 |
| 2.3.4.1. | Kultuur.....  | 36 |
| 2.3.4.2. | Ras.....  | 39 |
| 2.3.4.3. | Etnisiteit.....   | 39 |
| 2.3.4.4. | Godsdienstige oortuigings.....                              | 39 |
| 2.4.     | Rasionaal en belang van diversiteitsbestuur.....            | 40 |
| 2.4.1.   | Mededingende voordeel.....                                  | 44 |
| 2.4.2.   | Verouderde menslike hulpbronpraktyke.....                   | 44 |
| 2.4.3.   | Tekort aan vaardige arbeid.....                             | 45 |
| 2.4.4.   | Demografiese veranderinge.....                              | 45 |
| 2.4.5.   | Inperking van assimilasie.....                              | 45 |
| 2.4.6.   | Erkenning van verskille.....                                | 46 |
| 2.4.7.   | Diverse werkmag.....  | 46 |
| 2.4.8.   | Verbeterde opbrengs van belegging in menslike kapitaal..... | 46 |
| 2.4.9.   | Verbeterde werknemerverhoudinge.....                        | 47 |
| 2.4.10.  | Werknemerbetrokkenheid.....                                 | 47 |
| 2.4.11.  | Verhoogde werknemermoraal.....                              | 47 |
| 2.4.12.  | Direkte en indirekte kostes.....                            | 48 |
| 2.4.13.  | Begrip vir kulturele verskille.....                         | 48 |
| 2.4.14.  | Noodsaaklikheid vir erkenning van Afrikawaardes.....        | 49 |
| 2.4.15.  | Wetlike, morele en sosiale verantwoordelikhede.....         | 49 |
| 2.4.16.  | Sukses van die gelyke geleenthedeprogramme.....             | 49 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.4.17. | Negatiewe effek en straf indien diversiteit nie<br>geakkommodeer word nie..... | 50 |
| 2.5.    | Struikelblokke ten opsigte van diversiteitsbestuur.....                        | 51 |
| 2.5.1.  | Verskille ten opsigte van kontakvlakke.....                                    | 51 |
| 2.5.2.  | Stereotipering.....  | 52 |
| 2.5.3.  | Vooroordeel.....   | 52 |
| 2.5.4.  | Rassisme.....  | 53 |
| 2.5.5.  | Diskriminasie.....   | 53 |
| 2.5.6.  | Etnosentrisme.....   | 53 |
| 2.5.7.  | Reaksie op verandering.....  | 54 |
| 2.5.8.  | Teenstand teen verandering.....  | 54 |
| 2.5.9.  | Konflikterende waardesisteme.....  | 55 |
| 2.5.10. | Vrees onder blanke en anderskleurige persone.....                              | 55 |
| 2.5.11. | Pseudo-verandering.....  | 56 |
| 2.5.12. | Teenreaksie.....   | 56 |
| 2.5.13. | Omgekeerde diskriminasie.....  | 57 |
| 2.5.14. | Tekort aan strategiese denke.....  | 57 |
| 2.5.15. | Geniet nie topprioriteit aansien nie.....                                      | 57 |
| 2.5.16. | Beperkte definisie van diversiteit.....  | 58 |
| 2.5.17. | Tradisionele organisatoriesemodelle.....                                       | 58 |
| 2.5.18. | Onvanpaste bestuurstyle.....   | 58 |
| 2.5.19. | Rigiede korporatiewe strukture.....  | 59 |
| 2.5.20. | Vyandige werkomgewing.....   | 59 |
| 2.5.21. | Assimilasiemodelle.....  | 59 |
| 2.5.22. | Vrees vir Afrikanisasie.....   | 60 |
| 2.5.23. | Tekortkominge van die menslike hulpbrondepartemente.....                       | 60 |
| 2.5.24. | Onsuksesvolle regstellende aksieprogramme.....                                 | 60 |
| 2.5.25. | Onbekwame anderskleurige bestuurders.....                                      | 61 |
| 2.5.26. | Druk op anderskleurige bestuur.....  | 61 |
| 2.5.27. | Die onvermoë om familie- en beroepsbehoefes<br>te balanseer.....               | 62 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 2.5.28.   | Grootte van 'n organisasie.....  | 62  |
| 2.5.29.   | Langtermynraamwerk.....  | 62  |
| 2.6.      | Voorvereistes en riglyne vir die bestuur van diversiteit.....                      | 63  |
| 2.6.1.    | Voorvereistes vir die bestuur van diversiteit.....                                 | 63  |
| 2.6.2.    | Riglyne vir die bestuur van diversiteit.....                                       | 68  |
| 2.6.3.    | Vergelykende analise.....  | 78  |
| 2.7.      | Posisionering van organisasies op die diversiteitskontinuum...                     | 80  |
| 2.7.1.    | Meting van diversiteitsbestuur.....  | 80  |
| 2.7.2.    | Die diversiteitskontinuum.....   | 82  |
| 2.8.      | Diversiteitsaspekte en verwante paradigmas.....                                    | 84  |
| 2.9.      | Diversiteitsopleiding en -onderrig.....  | 85  |
| 2.9.1.    | Voordele en rede vir diversiteitsopleiding en -onderrig.....                       | 85  |
| 2.9.2.    | Tipes diversiteitsopleiding.....   | 86  |
| 2.9.2.1.  | Bewustheidsgebaseerde diversiteitsopleiding.....                                   | 86  |
| 2.9.2.2.  | Vaardigheidsgebaseerde diversiteitsopleiding.....                                  | 87  |
| 2.9.2.3.  | Geïntegreerde programme.....   | 88  |
| 2.9.3.    | Inhoud van diversiteitsopleidingsprogramme.....                                    | 88  |
| 2.9.4.    | Opleidingsmetodes en -tegnieke.....  | 89  |
| 2.9.5.    | Struikelblokke ten opsigte van diversiteitsopleidings-<br>programme.....           | 90  |
| 2.9.6.    | Eienskappe en voorvereistes vir effektiewe<br>diversiteitsopleidingsprogramme..... | 91  |
| 2.10.     | Diversiteitsmodelle vir effektiewe diversiteitsbestuur.....                        | 92  |
| 2.10.1    | Vergelykende analise.....  | 99  |
| 2.11.     | Samevatting.....   | 101 |
| <b>3.</b> | <b>Hoofstuk 3- Die Suid-Afrikaanse Sportlandskap</b>                               |     |
| 3.1.      | Inleiding.....   | 103 |
| 3.2.      | Die algemene Suid-Afrikaanse sportlandskap tot en<br>met 1948.....                 | 103 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 3.3.      | Die algemene Suid-Afrikaanse sportlandskap vanaf 1948 tot 1994.....           | 108 |
| 3.4.      | Die algemene Suid-Afrikaanse sportlandskap vanaf 1994 tot 2004.....           | 119 |
| 3.4.1.    | Algemene aspekte rakende die huidige Suid-Afrikaanse sport scenario.....      | 120 |
| 3.4.2.    | Wetlike aspekte rakende die huidige Suid-Afrikaanse sport scenario.....       | 130 |
| 3.4.3.    | Die Suid-Afrikaanse sportindustrie as sosio-<br>ekonomiese entiteit.....      | 138 |
| 3.4.4.    | Die impak van sport op die Suid-Afrikaanse ekonomie.....                      | 140 |
| 3.4.4.1.  | Oordragbetaling.....  | 142 |
| 3.4.4.2.  | Media.....  | 160 |
| 3.4.4.3.  | Toerisme.....   | 162 |
| 3.4.4.4.  | Produktiwiteit en gesondheid.....   | 165 |
| 3.4.4.5.  | Jeug, opvoeding en misdada voorkoming.....                                    | 166 |
| 3.4.4.6.  | Diverse groepe.....   | 167 |
| 3.4.4.7.  | Sportgoedere en sportprodukte.....  | 169 |
| 3.4.4.8.  | Borgskap en endossering.....  | 170 |
| 3.5.      | Samevatting.....  | 175 |
| <b>4.</b> | <b>Hoofstuk 4- Resultate en Analisering van Ingesamelde Data</b>              |     |
| 4.1.      | Inleiding.....  | 176 |
| 4.2.      | Afdeling A: Algemene inligting.....   | 176 |
| 4.3.      | Afdeling B: Regstellende aksieplanne as dimensie van diversiteitsbestuur..... | 193 |
| 4.4.      | Afdeling C: Ekonomiese bemagtiging as dimensie van diversiteitsbestuur.....   | 207 |
| 4.5.      | Afdeling D: Nuwe Bestuursfilosofie as dimensie van diversiteitsbestuur.....   | 219 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 4.6.      | Samevatting.....   | 251 |
| <b>5.</b> | <b>Hoofstuk 5- Gevolgtrekkings en Aanbevelings</b>   |     |
| 5.1.      | Inleiding.....   | 253 |
| 5.2.      | Gevolgtrekkings en aanbevelings ten opsigte van Algemene inligting rakende die Suid-Afrikaanse sportindustrie..... | 253 |
| 5.2.1.    | Gevolgtrekkings.....   | 254 |
| 5.2.2.    | Aanbevelings.....  | 255 |
| 5.3.      | Gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot Regstellende aksieprogramme as diversiteitsdimensie.....        | 256 |
| 5.3.1.    | Gevolgtrekkings.....   | 256 |
| 5.3.2.    | Aanbevelings.....  | 256 |
| 5.4.      | Gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot Ekonomiese Bemagtiging as diversiteitsdimensie.....             | 258 |
| 5.4.1.    | Gevolgtrekkings.....   | 258 |
| 5.4.2.    | Aanbevelings.....  | 258 |
| 5.5.      | Gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot Nuwe bestuursfilosofie as diversiteitsdimensie.....             | 259 |
| 5.5.1.    | Gevolgtrekkings.....   | 260 |
| 5.5.2.    | Aanbevelings.....  | 260 |
| 5.6.      | Samevatting.....   | 262 |
|           | <b>Bibliografie</b> .....  | 263 |
|           | <b>Bylae</b>   |     |
|           | Bylaag A: Navorsingsvraelys.....   | 280 |
|           | Bylaag B: Ingeligte toestemmingsbrief.....   | 296 |



## Lys van Figure

|  | <b>Bladsy</b> |
|--|---------------|
| Figuur 2.1. Primêre, sekondêre en kulturele-dimensies van diversiteit.....   | 28            |
| Figuur 2.2. Die drie kategorieë van kultuur.....   | 38            |
| Figuur 2.3. Die verhoogde bewustheid van diversiteit in die Veranderende werkmag.....                                      | 40            |
| Figuur 2.4. Die bestuur van kulturele-diversiteit.....   | 71            |
| Figuur 2.5. Die diversiteitskontinuum.....   | 82            |
| Figuur 3.1. Die huidige hiërargie van sportstrukture in Suid-Afrika.....   | 122           |
| Figuur 3.2. Die sinergie tussen die SASK en NOKSA.....   | 125           |
| Figuur 3.3. Vergelyking tussen die privaatsektor en die regering se bydrae tot sport- en rekreasiebefondsing.....          | 129           |
| Figuur 3.4. Vergelykende analise en toewysing van die SRSA se oordragbetaling.....   | 143           |
| Figuur 3.5. Kursusse aangebied met behulp van die SRSA se ondersteuning: aantal deelnemers.....                            | 147           |
| Figuur 3.6. Vergelykende sportdeelnameprofiel.....   | 148           |
| Figuur 4.1. Die nasionale en/of provinsiale funksionering van die betrokke sportorganisasies.....                          | 177           |
| Figuur 4.2. Die demografiese profiel van bestuur en/of indiensneming van Suid-Afrikaanse sportorganisasies.....            | 181           |
| Figuur 4.3. Demografiese profiel van Suid-Afrikaanse sportorganisasies in terme van etnisiteit.....                        | 182           |
| Figuur 4.4. Demografiese profiel van Suid-Afrikaanse sportorganisasies in terme van diverse godsdienstige oortuigings..... | 183           |
| Figuur 4.5. Demografiese profiel van Suid-Afrikaanse sportorganisasies in terme van diverse seksuele oriëntasie.....       | 184           |

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Figuur 4.6.  | Demografiese profiel van Suid-Afrikaanse sportorganisasies in terme van ander diverseiteselement.....   | 185 |
| Figuur 4.7.  | Verteenwoordiging en reflektoring van die Suid-Afrikaanse karakter op alle bestuursvlakke van Suid-Afrikaanse sportorganisasies.....                    | 200 |
| Figuur 4.8.  | Formele beleid ten opsigte van rassekonflik.....  | 202 |
| Figuur 4.9.  | Gemiddelde $\bar{x}$ -waardes vir alle Regstellende aksie stellings.....  | 206 |
| Figuur 4.10. | Gemiddelde $\bar{x}$ -waardes vir alle Ekonomiese bemagtiging stellings.....  | 218 |
| Figuur 4.11. | Die sportorganisasie se taalvoorkeur en gepaardgaande taalbeleid.....   | 225 |
| Figuur 4.12. | Die sportorganisasie se beleid aangaande seksuele oriëntasie.....   | 227 |
| Figuur 4.13. | Die sportorganisasie se beleid aangaande gestremde persone.....   | 229 |
| Figuur 4.14. | Die verhoogde bewustheid en verbeterde begrip rakende groepsidentiteit, bevooroordeling en stereotipering binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies ..... | 231 |
| Figuur 4.15. | Stappe wat geneem word deur die sportorganisasie om stereotipering te verminder en kulturele sensitiwiteit te verhoog.....                              | 234 |
| Figuur 4.16. | Alle werknemers en/of lede word aanvaar en voel gemaklik binne die sportorganisasie.....  | 236 |
| Figuur 4.17. | Individue wat deur die sportorganisasie verkies en werksaam is, word op individuele basis behandel.....   | 238 |
| Figuur 4.18. | Verwydering van struikelblokke deur die sportorganisasie om te verseker dat individue hulle volle potensiaal bereik.....                                | 240 |

|  |     |
|--|-----|
| Figuur 4.19. Die effektiewe implementering van menslik hulpbron-<br>aspekte om te verseker dat diversiteitsrelevante beleid<br>deur die sportorganisasie geakkommodeer word..... | 242 |
| Figuur 4.20. Posisionering van die sportorganisasie in terme<br>van die Euro-Afrosentriese kontinuum.....  | 245 |
| Figuur 4.21. Gemiddelde $\bar{x}$ -waardes vir alle Nuwe Bestuursfilosofie<br>stellings.....   | 250 |
| Figuur 5.1. Die Euro-Afrosentriese sportorganisasie kultuur.....   | 261 |

## Lys van Tabelle

|  | <b>Bladsy</b> |
|--|---------------|
| Tabel 2.1. Die voordele verwant aan kulturele-diversiteitsbestuur.....                         | 43            |
| Tabel 2.2. Generiese vrese van die blanke sowel as anderskleurige werknemers.....              | 55            |
| Tabel 2.3. Vergelyking van die riglyne vir die effektiewe bestuur van diversiteit.....         | 78            |
| Tabel 2.4. Diversiteitsmodelle vir effektiewe diversiteitsbestuur.....                         | 93            |
| Tabel 2.5. Vergelykende analise vir die effektiewe bestuur van diversiteit.....                | 100           |
| Tabel 3.1. Vergelykende analise van SRSA se oordragbetaling.....                               | 143           |
| Tabel 3.2. SRSA se beraamde uitgawes.....  | 145           |
| Tabel 3.3. Kursusse aangebied met behulp van die SRSA se ondersteuning: aantal deelnemers..... | 146           |
| Tabel 3.4. Vergelykende sportdeelnameprofiel.....  | 148           |
| Tabel 3.5. Groeipatrone vir die onderskeie populasiegroepe.....                                | 150           |
| Tabel 3.6. Die persentasie van mense wat aktief deelneem aan sport: 2002 .....                 | 151           |
| Tabel 3.7. Sportsoorte met die hoogste deelnamesyfers (mans).....                              | 154           |
| Tabel 3.8. Sportsoorte met die hoogste deelnamesyfers (vroue).....                             | 154           |
| Tabel 3.9. Sportsoorte met die hoogste deelnamesyfers (totale bevolking).....                  | 155           |
| Tabel 3.10. Toeskouerpatrone.....  | 158           |
| Tabel 3.11. 'n Samevatting van die mees populêre toeskouer-sportsoorte onder mans.....         | 158           |
| Tabel 3.12. 'n Samevatting van die mees populêre toeskouer-sportsoorte onder vroue.....        | 159           |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabel 3.13. | ‘n Samevatting van die mees populêre toeskouer-sportsoorte onder beide mans en vroue.....                            | 160 |
| Tabel 3.14. | Beraamde advertensie- en promosieuitgawes vir 2002.....  | 161 |
| Tabel 3.15. | Tendense in die bydrae van die verskeie kommunikasie kategorieë tot die ekonomie.....                                | 162 |
| Tabel 3.16. | Totale bydrae wat die sportgoedere marksegment tot die Suid-Afrikaanse ekonomie lewer.....                           | 169 |
| Tabel 3.17. | Die beraamde borgskap wat deur die onderskeie sportsoorte ontvang is vir 2002.....                                   | 171 |
| Tabel 3.18. | Alfabetiese lys van die meer prominente sportborge in Suid-Afrika vir 2002.....                                      | 174 |
| Tabel 4.1.  | Reflektering van die Suid-Afrikaanse diversiteit as deel van die sportorganisasie se karakter.....                   | 194 |
| Tabel 4.2.  | Formele beleid aangaande historiesbenadeelde persone.....  | 195 |
| Tabel 4.3.  | Voorsiening van gespesialiseerde opleidingsaktiwiteite en ontwikkelingsprogramme aan vroue en gestremde persone..... | 195 |
| Tabel 4.4.  | Kwantifiseerbare teikens wat die ontwikkeling van diverse groepe verseker.....                                       | 197 |
| Tabel 4.5.  | Onderliggende redes vir regstellende aksie.....  | 197 |
| Tabel 4.6.  | Regstellende aksie word as sinoniem vir diversiteitsbestuur erken.....   | 199 |
| Tabel 4.7.  | Aandeelhouers vanuit aangewese groepe verteenwoordig die sportorganisasie.....                                       | 208 |
| Tabel 4.8.  | Diensverskaffers wat deur diverse groepe verteenwoordig word.....  | 209 |
| Tabel 4.9.  | Verteenwoordiging van diverse lede, kliënte en verbruikers.....  | 210 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabel 4.10. | Versnellende tempo van bemagtiging ten opsigte van minderheids- en diverse groepe.....   | 211 |
| Tabel 4.11. | Ekonomiese bemagtiging om aangewese of minderheids-groepe tot hulle volle potensiaal en vaardigheid te ontwikkel om sodoende topvlak posisies te kan beklee..... | 214 |
| Tabel 4.12. | Die implementering van die Gelyke Geleenthedebeloid.....   | 215 |
| Tabel 4.13. | Die akkommodering van vroue as lede van 'n minderheids-groep binne sportorganisasies.....  | 220 |
| Tabel 4.14. | Gelyke verteenwoordiging van beide vroue en mans op topbestuursvlakke binne die sportorganisasie.....  | 221 |
| Tabel 4.15. | Die gelyke verteenwoordiging van beide vroue en mans op middelbestuursvlak binne die sportorganisasie.....   | 222 |
| Tabel 4.16. | Die gelyke verteenwoordiging van beide vroue en mans op laer bestuursvlakke binne die sportorganisasie.....  | 223 |
| Tabel 4.17  | Voorsiening word gemaak vir etniese- en kulturele verskille.....   | 224 |

## Hoofstuk 1

### Inleiding, Probleemstelling, Doel en Metode

#### 1.1. Inleiding

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2. Die Suid-Afrikaanse sportorganisasie scenario

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.3. Probleemstelling van die studie**

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

#### **1.4. Doelstellings van die studie**

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

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

#### **1.5. Navorsingsmetodologie**

##### **1.5.1. Tipe navorsing**

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

##### **1.5.2. Metode van ondersoek**

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

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

### **1.5.3. Datainsameling**

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

#### **1.5.3.1. Literatuurstudie**

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

Die bestudering van literatuur het talle voordele:

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



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

#### 1.5.3.2. Navorsingsinstrument

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

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

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

- Afdeling A: Demografiese inligting

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

- Afdeling B: Regstellende aksie

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

- Afdeling C: Ekonomiese bemagtiging

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

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

- Afdeling D: Nuwe bestuursfilosofie

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

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

#### **1.5.4. Steekproef**

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

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

#### **1.5.5. Loodsstudie**

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

#### **1.5.6. Statistiese verwerking**

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

### **1.6. Uitleg en verloop van die voorgestelde studie**

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

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

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

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

### **1.6.3. Hoofstuk 3: Die Suid-Afrikaanse sportlandskap**

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

### **1.6.4. Hoofstuk 4: Resultate en analisering van ingesamelde data**

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

### **1.6.5. Hoofstuk 5: Gevolgtrekkings en aanbevelings**

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

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

## **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) kategorieer 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.

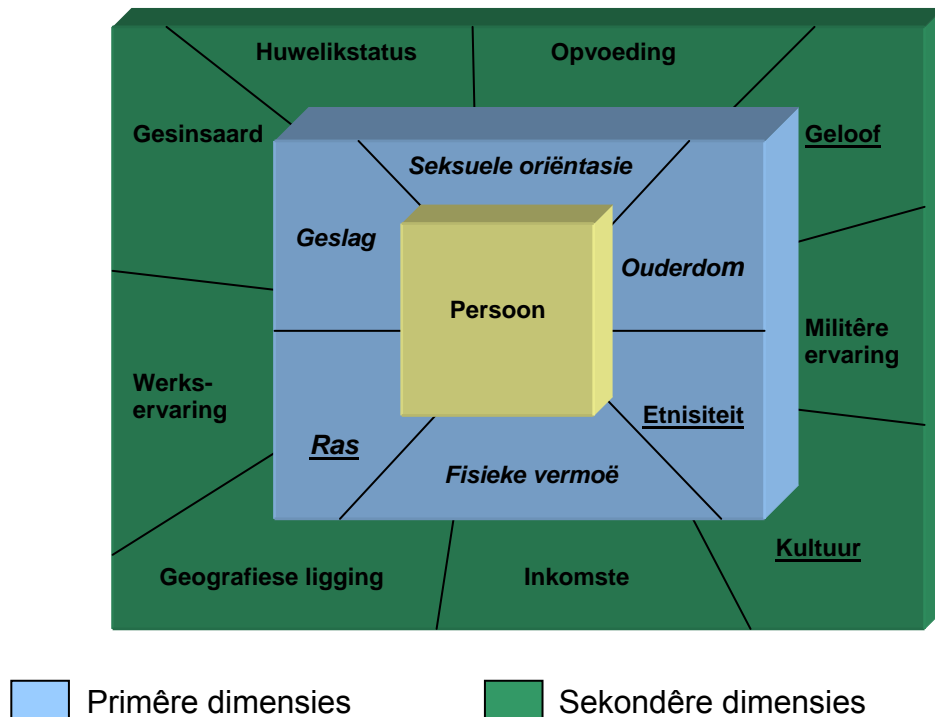
#### **2.3.1. Primêre dimensies**

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 verheer is bo vroulike sportdeelname en dus ook meer winsgewend is. Die gevolg is dat diskriminasie algemeen na vore tree met onregverdige 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 subtiële 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.

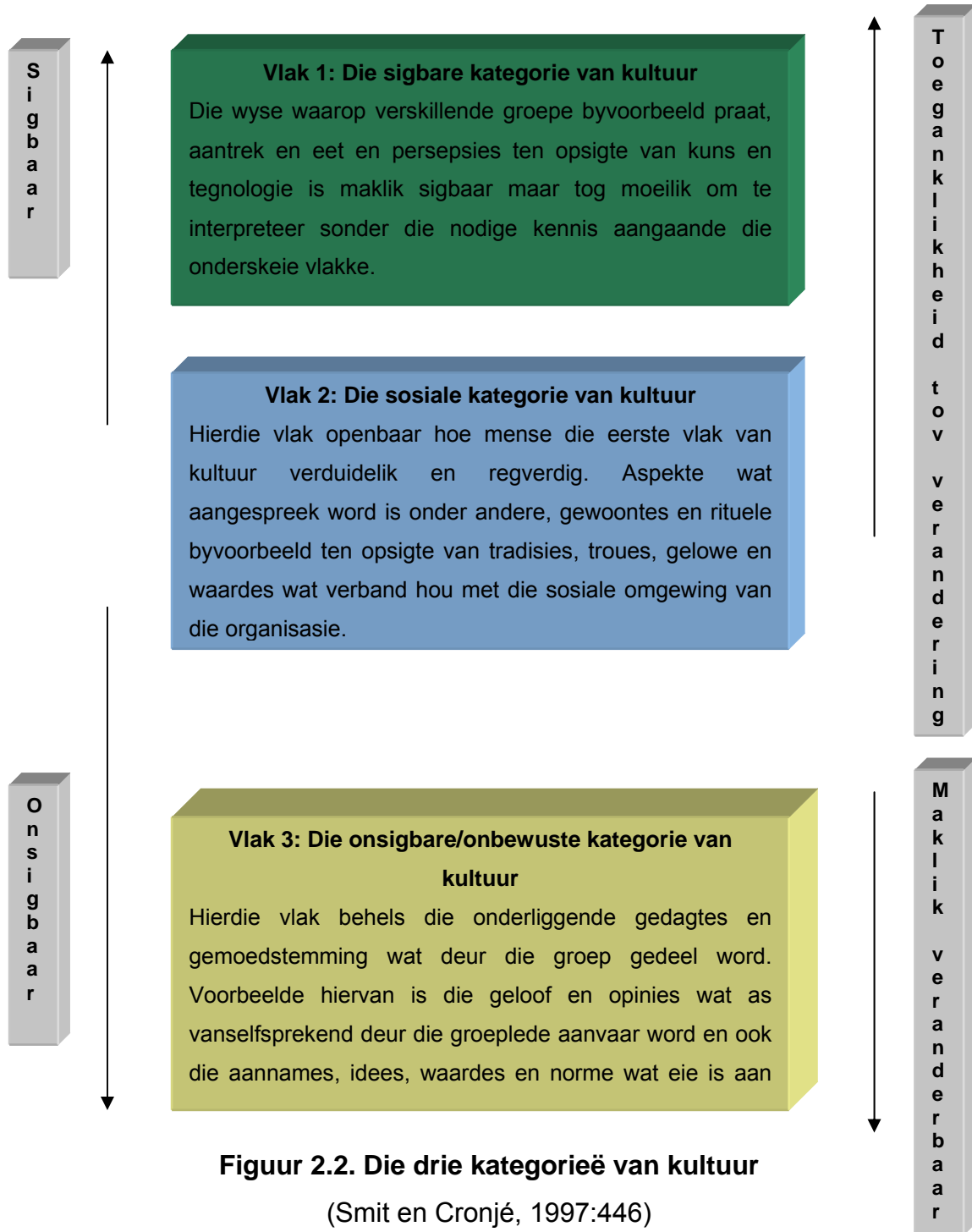
Die kulturele-elemente van diversiteit vloei vanuit die rasse aspekte en etniese agtergrond. Godsdienstige oortuigings maak ook deel uit van 'n persoon se kultuur. Daar word nou vervolgens na die bogenoemde drie elemente verwys asook na ander enkele elemente wat binne die organisasie geïdentifiseer kan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

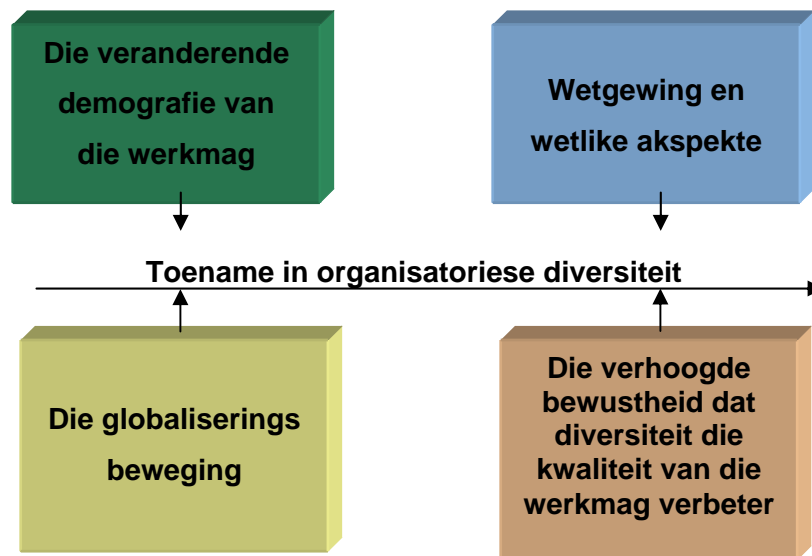
#### **2.3.4.4. Godsdienstige oortuiging**

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**

|  |  |
|--|--|
| <b>Mededinging</b>                                 | Namate organisasies meer divers word, verhoog die mededinging as gevolg van werknemer integrasie.  |
| <b>Behou en verkryging van menslike hulpbronne</b> | Organisasies verwerf die reputasie as voorkeurwerkgewers veral in terme van die aanstelling van minderheidsgroep-werknemers en deur die effektiewe bestuur en benutting van diversiteit.   |
| <b>Bemarking</b>                                   | 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.   |
| <b>Kreatiwiteit</b>                                | Kreatiwiteit verhoog omdat minder aandag geplaas word op die gehoorsaamheid en gelykvormigheid aan eertydse norme.   |
| <b>Probleemoplossing</b>                           | 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.   |
| <b>Sisteem buigbaarheid</b>                        | Die benutting van multi-kulturele modelle, in terme van diversiteitsbe-stuur 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 kompeterende, 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, familieledede 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"> <li>● Vrees vir anderskleurige wraakneming of te nakoming</li> <li>● Vrees om werkloos te wees en/of werk te verloor as gevolg van regstellende aksie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vrees om verraai te word</li> <li>● Vrees vir byvoeging of insluiting as deel van die blankegroep</li> <li>● Vrees blanke manipulasie</li> </ul> |

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

### 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 besigheidslieers 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 waarvoor 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 hulpbronbestuur 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.
  - Kafeteriavooredele 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 minderheidskandidate 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 kandidate aanlok. Sodoende raak organisasies meer selektief en is die suksesvolle kandidate 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 werkerterreine 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 groeps-kulture 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"> <li>● Insluiting van diversiteit en diversiteitsbestuur as deel van die organisatoriese missie, visie, objektiewe, doel, en beleid</li> <li>● Daarstel van 'n diversiteitsaksieplan en die skep van gepaardgaande diversiteitsinisiatiewe</li> <li>● Beklemtoning van werknemer deelname, toewyding en betrokkenheid op alle bestuursvlakke</li> <li>● Loopbaanontwikkeling en diversiteitsopleiding</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Beklemtoning van gemeenskapsbetrokkenheid (Wentling en Palma-Rivas)</li> <li>● Behoeftebepaling aangaande diversiteitstrategieë (Griggs en Louw)</li> <li>● Implementering van diversiteitstrategieë (Griggs en Louw; De Beer en Radley)</li> <li>● Evaluering van diversiteit en die bestuur daarvan om sodoende tekortkominge aan te toon en te korrigeer (Griggs en Louw)</li> <li>● Fasilitering van verskeie bestuur-</li> </ul> |

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

## **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. Organisasies 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 kommunikasiekanale en bevorderinge.

#### *2. Werktoewysing*

Alle organisasies het werkbekrywings 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*

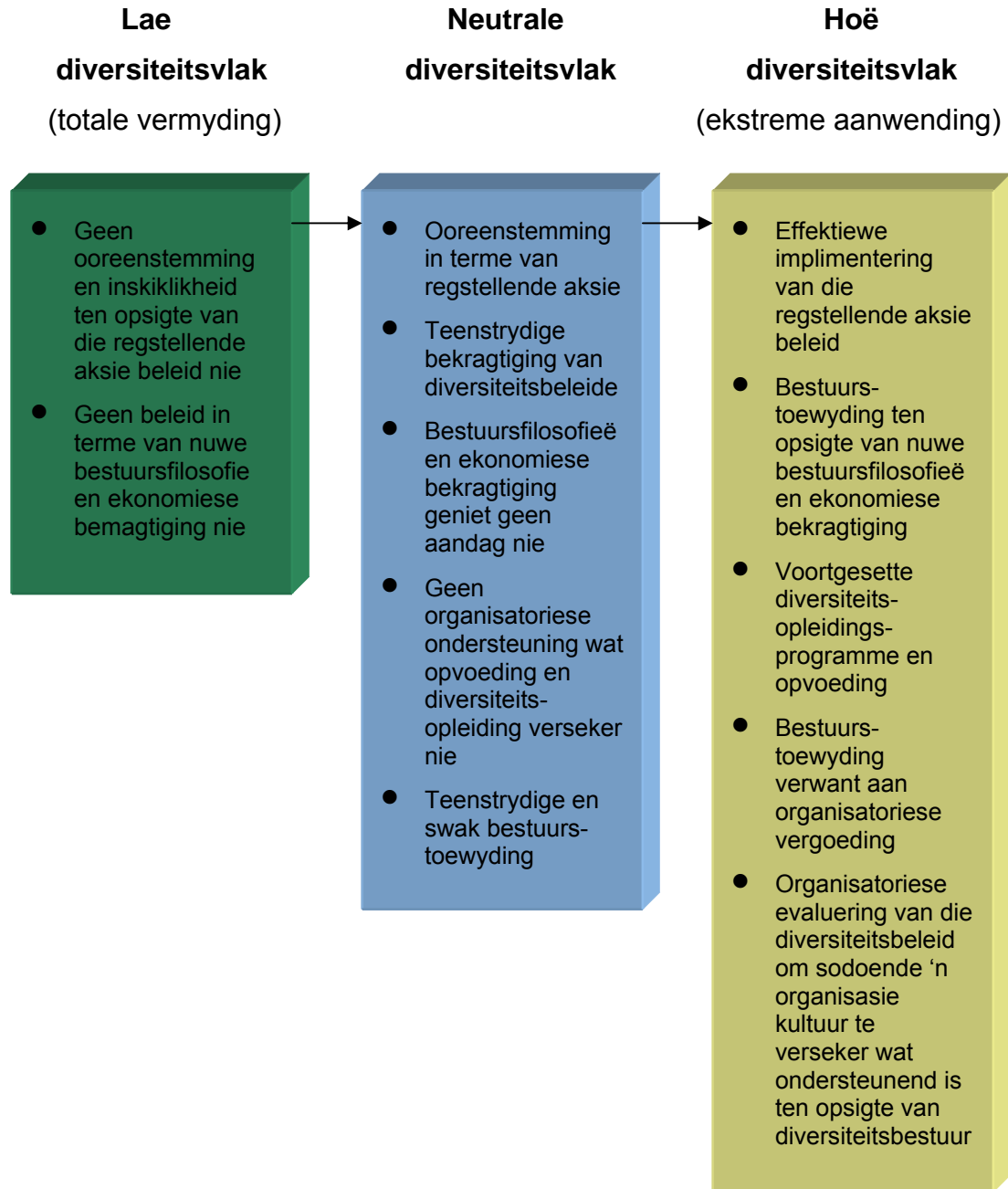
Werkgewers moet minderheidsgroepe die geleentheid gun vir verdere opleiding en sodanige potensiële kandidate moet oorweeg word vir bestuursbetrekkings.

*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 bevraagteken.

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

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

|   |   |
|---|---|
|   | <p>4. Versterk deurgaans</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formaliseer norms en reëls</li> <li>➤ Meet en evalueer sukses</li> <li>➤ Beklemtoon bestuursbetrokkenheid</li> </ul>  |
| <p><b>Thomas (1996, 1995b)</b><br/>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><b>Evans (1995)</b><br/>Die diversiteitstrategieë</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnose</li> <li>2. Ontwerp</li> <li>3. Implementering</li> <li>4. Evaluering</li> </ol>  |
| <p><b>Morrison (Carnevale en Stone, 1994)</b><br/>Die diversiteitsaksieplan</p>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifiseer die diversiteitsprobleem</li> <li>2. Selekteer oplossings wat voldoen aan die behoefte en kultuur van die organisasie</li> <li>3. Stel meetbare resultate, gereelde evaluering en behou die organisasie se momentum ten opsigte van diversiteitsbestuur.</li> </ol>   |
| <p><b>Marchant (1993)</b><br/>Union Pacific se benadering tot die bestuur van diversiteit</p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Skep 'n visie</li> <li>● Skep van 'n strategie om tradisionele menslike hulpbron programme te bevorder en aan te pas.</li> <li>● Identifiseer kernareas wat aangespreek moet word soos opleiding, familie- en werkkonflik, loopbaanontwikkeling.</li> <li>● Identifiseer die mededingende voorsprong en integreer dit met 'n totale kwaliteitstrategie</li> </ul> |
| <p><b>Baytos (1992)</b><br/>Stappe vir die beplanning en uitvoering van diversiteitsinisiatiewe</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vestig 'n duidelike besigheidsmoraal</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fokus die organisasie daarop om die nodige verandering te maak</li> <li>● Verkry werknemer insette rakende die behoeftes en prioriteite</li> <li>● Verseker die omkeer van insette na aksieplanne</li> <li>● Bepaal die tydsberekening en diepte van opleiding, noukeurig</li> <li>● Wees voorbereid daarop om die momentum aan die gang te hou vir 'n geruime tyd</li> </ul>   |
| <p><b>Mandell Kohier-Gray (1990)</b><br/>Die bestuursontwikkelingmodel</p> | <p><i>Fase 1: Waardebepaling</i><br/>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><br/>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"> <li>● Skep van 'n missie, visie en rasionaal</li> <li>● Daarstel van diversiteitsbewustheid en toewyding</li> <li>● Versterk deurgaans deur die benutting van diversiteitsnavorsing, hersiening van strukture en sisteme, diagnose en evaluering</li> <li>● Fasilitering van die nodige verandering</li> <li>● Ontwerp en implementering van diversiteitsaksieplanne</li> <li>● Behoud van momentum oor 'n lang termyn</li> <li>● Bepaling van die organisasiekultuur</li> <li>● Koppel strategiese beplanning met diversiteitsbestuur</li> <li>● Monitor bestuur deur middel van organisasie-oudit en deurlopende aanpassing</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Verseker die werkmag se kapasiteit en vermoë (Orey)</li> <li>● Kommunikeer met alle belanghebbendes (Thomas)</li> <li>● Oriëntering (onderrig en opleiding) van belanghebbendes (Thomas)</li> <li>● Bepaal die omvang van diversiteitsopleiding en vaardigheidsontwikkeling, ook in terme van loopbaanontwikkeling (Baytos)</li> <li>● Genereer buigbare en aanpasbare monitorsisteme om integriteit van die proses te verseker (Charaux en Moerdyk)</li> <li>● Identifiseer kernareas wat aangespreek moet word (Marchant)</li> <li>● Identifiseer die mededingende voorsprong en integreer dit met 'n totale kwaliteitstrategie (Marchant)</li> </ul> |

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

### 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.

## **Hoofstuk 3**

### **Die Suid-Afrikaanse Sportlandskap**

#### **3.1. Inleiding**

“National and international sport is considered a prominent activity in the construction and reconstruction of national identities in the global era” (Bauhaus en Oosthuizen, 2002: 145). Alvorens Suid-Afrika erkenning wil verwerf as ‘n prominenterolspeler in die globale sportarena, is daar talle aspekte wat aangespreek moet word. Suid-Afrika se komplekse en sensitiewe politieke geskiedenis plaas klem op transformasie en sodoende word talle wetlike aspekte beklemtoon om vryheid, gelykheid asook basiese menseregte te verseker. Die fundamentele belang van grondwetlike norme en waardes speel ‘n deurslaggewende rol in die vorming van Suid-Afrikaanse sport. Voorsiening word gemaak vir die neerlegging van ‘n standvastige fondament, vry van enige wanbalanse wat die Suid-Afrikaanse sport scenario negatief mag beïnvloed. Hierdie ideaal word egter nie altyd volwaardig gerealiseer nie en die transformasiestryd duur voort in Suid-Afrikaanse sport. Hierdie hoofstuk beoog dus om die algemene sport scenario deur middel van ‘n historiese, politieke en ekonomiese agtergrond in perspektief te plaas. Aandag is gegee aan die strukturele aard van Suid-Afrikaanse sport en die gepaardgaande rolspelers se funksies. Klem is geplaas op die ekonomiese impak van die Suid-Afrikaanse sportindustrie.

#### **3.2. Die algemene Suid-Afrikaanse sportlandskap tot en met 1948**

Die vroegste verwysing na sport en spel in Suid-Afrika was reeds in 1660 aangemeld en was die resultaat van die Nederlandse invloed aan die Kaap. Kegelbal (“skittle-alley”) en teikenskiet was die gewildste sportsoorte onder die Hollandse nedersetters met papegaaiskiet wat as die eerste georganiseerde

sportgebeurtenis in Suid-Afrika erken was (Van der Merwe, 1999). Goslin en Bush (2002) is egter van mening dat daar lank voor 1652, met die Hollandse besetting, aan tradisionele spele deelgeneem is deur die inheemse stamme van Suid-Afrika. Die oorspronklike bewoners van Suid-Afrika, naamlik die Boesmans (San) en Hottentotte (Khoi) tesame met die migrerende Bantu-sprekende stamme het ook 'n waardevolle fondament van spontane spel en tradisionele spele nagelaat.

“Die Europese wedloop om koloniale gewin in Afrika het vanaf die 15de tot die 19de eeu geduur”, Van der Merwe (1999: 212). Die gevolg was dat talle Afrikaners en Asiate in slawerny vasgevang was en diegene het sodoende ook tot die ontstaan en aard van vryetydsbesteding en sport in Suid-Afrika 'n bydrae gelewer. Die gewildste sportsoorte onder diegene was onder andere rytuigsport, visvang en tweeveg. Later het die Britse sportsoorte soos krieket en rugby ook hulle plek ingeneem. Die Britse invloed aan die Kaap het meegebring dat die Britse kultuur en gewoontes en dus ook die Britse vorme van sport in Suid-Afrika gevestig was. Volgens Van der Merwe (1999: 216): “Die soldate, administrateurs, onderwysers, sendelinge, sakelui en setlaars het gesorg dat hul spelpatrone deel van die inheemse bevolking se tydverdryf geword het”.

Die eerste prysgeld, 'n pond sterling oftewel “sovereign”, vir die wenner van 'n padwedloop was in April 1859 aangemeld. Beroepsatletiek het reeds in 1864 ontstaan en atlete het prysgeld en/of kollekte verdien vir hulle vertonings. Atletiekbyeenkomste was gereeld aangebied en het tot die bevordering van talle ander sportsoorte gelei. Daar was byvoorbeeld gebruik gemaak van voetbalklubs en krieketklubterreine om die atletiekbyeenkomste aan te bied. In 1896 was 'n altetiek- en fietsrybyeenkoms aangebied deur die “Cape Town Association Football Club”. Sport was dus dikwels doelbewus en onbewustelik bevorder deur beide privaat-persone en privaatinstansies. 'n Voorbeeld hiervan was die vertoning van “Fillis”, 'n sirkusgroep wat die toeskouers vermaak het deur hulle gimnastiekvertonings. Gedurende 1884 was die Kaapse dokke die toneel waar

die “Woodstock Regatta and Gala” voorsiening gemaak het vir stoei, seiljagvaart en swem. Daar heers onsekerheid oor die ontstaan van rugby aan die Kaap, maar dit word algemeen aanvaar dat die spel kort voor die ontstaan van sokker aan die Kaap beoefen was en gedurende 1875 of 1876 ontstaan het. Die eerste Britse rugbyspan het Suid-Afrika gedurende 1891 besoek (Van der Merwe, 1999).

Daar is volgens die literatuur slegs enkele verwysings na die sportbydrae wat die Hollanders en Britte gelewer het. Sportontwikkeling in Suid-Afrika word grotendeels toegeskryf aan die Suid-Afrikaners se voorliefde vir die buitelig en fisieke aktiwiteite (Van der Merwe, 1999). Die gunstige klimaat en bepaalde voorliefde vir sport was dus tesame met die Suid-Afrikaanse inheemse kultuur van dans en tradisionele spele, die hoofbepalers vir die ontstaan van sport in Suid-Afrika. Volgens Goslin en Bush (2002) en Van der Merwe (1999) reflekteer die historiese Suid-Afrikaanse samelewing in terme van die sosiale deelname en erkenning van sport en spel wat ontstaan het vanuit feesdae met dans, sang en tradisionele spele. Met die verloop van tyd sowel as die Hollandse en grotendeels die Britse invloed het spesialisasie plaasgevind om sodoende onderskeie sportsoorte tot gevolg te hê.

Teen die begin van die twintigste eeu was talle sportsoorte reeds gevestig in Suid-Afrika. Sportsoorte soos biljart, boksevegte en atletiek het reeds professionalisme beleef en ook het talle internasionale sportlui Suid-Afrika besoek (Anon.(D), 2002). Enkele hoogtepunte vanaf 1900-1948 word vervolgens gelys:

- Die Jameson-inval van 1895 en die gepaardgaande politieke onrus het Suid-Afrika se deelname aan die eerste Olimpiese Spele in Athene verhoed (Anon.(D), 2002).
- Die Anglo Boereoorlog van 1899-1902 het Suid-Afrika weereens verhoed om aan die daaropvolgende Olimpiese Spele in Parys, 1900 deel te neem (Anon.(D), 2002).

- So ook kon Suid-Afrika nie aan die 1904 Olimpiese Spele te St. Louis deelneem nie. Die rede daarvoor was toegeskryf aan die na-oorlogse situasie, hoofsaaklik die ekonomiese depressie (Anon.(D), 2002).
- Daar was egter drie Suid-Afrikaanse deelnemers; B.W. Harris, Len Taunyane en J. Mashiani, aan die marathon van die 1904 Olimpiese Spele. Die deelname van die twee BaTswana aan die Olimpiese Spele het, het talle vrae meegebring en dit was verduidelik aan die buiteland dat hulle deelname die einde van die Anglo Boereoorlog verteer was. Hulle deelname was egter nie amptelik nie. Die Boere toutreksman het vyfde geëindig by dieselfde geleentheid (Anon.(D), 2002 en Van der Merwe, 1999).
- Die ontwikkeling van krieket, sokker en rugby het buitelandse toere tot gevolg gehad. Ook was die Suid-Afrikaanse atletiekspan die eerste span om na die 1908 Olimpiese Spele uitgenooi te word (Van der Merwe, 1999).
- Gedurende 1906 het Paul Roos se Suid-Afrikaanse rugbyspan die eer gehad om as die eerste Suid-Afrikaanse span in die groentruie en die springbokembleem deel te neem (Anon.(D), 2002 en Van der Merwe, 1999).
- Gedurende 1912 het R. Lewis die enigste fietsryitem van die Olimpiese Spele te Stockholm verower.
- C. L. Winsku het die tennis mansenkel sowel as mansdubbeltitels verower gedurende 1912 (Anon.(D), 2002 en Van der Merwe, 1999).
- Die aanvang van die Eerste Wêreld Oorlog in 1914, het veroorsaak dat georganiseerde sportdeelname gestaak was. Die Olimpiese Spele, internasionale krieket en rugbytoere sowel as nasionale en provinsiale sportkapioenskappe was gestaak (Anon.(D), 2002 en Van der Merwe, 1999).
- Tydens 1920 het die moderne wêreld, wat gekenmerk was deur vliegtuie en motors, sy plek ingeneem en verseker dat twee Suid-Afrikaners vir die eerste keer die London-Kaapstad resies binne 45 dae afgelê het (Anon.(D), 2002).



- Suid-Afrika het homself gevestig as internasionale besoeker met gereelde oorsese toere in rugby, sokker, krieket, atletiek, rolbal, fietsry en hokkie (Anon.(D), 2002).
- Suid-Afrika het ook deelgeneem aan die Olimpiese Speles te Antwerpen, Parys en Amsterdam (Anon.(D), 2002).
- C. Walker is tydens die 1920 Olimpiese Spele te Antwerpen vereer as die beste bokser (Van der Merwe, 1999).
- Tydens die 1924 Olimpiese Spele te Parys het W. Smith die kapokgewigtitel in boks verower (Van der Merwe, 1999).
- S. R. Leibrandt het gedurende 1934 vir groot opwinding gesorg toe hy die Suid-Afrikaanse boks rekordhouer geword het met 'n uitkloptyd van slegs dertien sekondes. Hy is egter later as Nazi spioen deur die Suid-Afrikaanse regering in hegtenis geneem (Van der Merwe, 1999).
- Gedurende 1936 het die "Empire Exhibition", Johannesburg se vyftigste bestaansjaar vereer deur sportsoorte aan te bied wat gewissel het van yshokkie tot veldhokkie. Talle internasionale sportlui het aan die geleentheid deel geneem (Van der Merwe, 1999).
- Suid-Afrika het gedurende hierdie dekade vir die eerste keer deelgeneem aan die Statebond Spele (Anon.(D), 2002).
- Suid-Afrika het die dood van sy eerste sportpolitieke figuur, J. Van der Walt beleef. Johannes Van der Walt se stoeiprestasies het hom 'n nasionale held gemaak en volgens Van der Merwe (1999) het hy sy Afrikanerskap buite die stoeikryt uitgeleef en sodoende in direkte konflik met die regering gekom. Hierdie botsing het tot sy dood gelei. Volgens Van der Merwe (1999: 240): "As held van die Afrikanerdom het hy 'n teiken geword van die polisie...". Hy is op 23 Februarie 1942 deur 'n polisieman in die rug geskiet en het dertien maande later aan sy besering beswyk.
- Die Tweede Wêreld Oorlog van 1939-1945 het alle internasionale sportgebeurtenisse tot 'n stilstand gebring (Anon.(D), 2002).

- Aan die einde van hierdie oorlog het die internasionale krieket- en rugbytoere voorgegaan (Anon.(D), 2002).

Politiese ontwikkeling in Suid-Afrika het die Apartheidsbeleid meegebring en sportdeelname sou drasties beïnvloed word.

### **3.3. Die algemene Suid-Afrikaanse sportlandskap vanaf 1948 tot 1994**

Na 1945 het weerstand teen rassesseiding in sport vir die eerste keer navore gekom. Die eerste gedokumenteerde reaksie teen rassesseiding in sport was in 1946 toe T. Rangasamy namens die anderskleurige gewigoptellers van Suid-Afrika by die Britse Amateur Gewigoptellersvereniging om affiliasie aansoek gedoen het. Volgens Van der Merwe (1999: 242): “ Op daardie tydstip was die enigste liggaam wat amptelik erkenning geniet het, die blanke liggaam vir hierdie sport en anderskleurige Suid-Afrikaners kon nie daarby affilieer nie”. Rassesseiding was reeds teen die 1940's goed gevestig in Suid-Afrika maar was eers deur wetgewing vasgelê toe die Nasionale Party aan bewind gekom het (Van der Merwe, 1999). Gedurende 1948 het die Nasionale Party as die beherende liggaam vir die Republiek van Suid-Afrika plek ingeneem. Apartheid was bekendgestel as die Suid-Afrikaanse regeringsbeleid. Die Nasionale Party het geleidelik die voorafgaande periode se sport beheer en die bestuur daarvan, wat alleenlik verantwoordelik was vir die behoud en ontwikkeling van sosiale segregasie in sport, vervang en die nuwe sportbeleid geïmplementeer. Die Apartheidsregering het van sport gebruik gemaak om die ideologie en politieke stand van Suid-Afrika uit te beeld. Sport het dus as instrument gedien om die Apartheidsbeleid, insluitende die morele deformiteite soos byvoorbeeld, diskriminasie, vooroordeling en algehele onkunde te promoveer (Nauright, 1997).

Gedurende die 1950's en 1960's was geen spesifieke beleid in plek wat veelrassige sportdeelname verhoed het nie, tog was daar talle ander wette wat sportaktiwiteit beïnvloed en ingeperk het. Dié wette was volgens Bauhaus en

Oosthuizen (2002:134) onderskeidelik die “Population Registration Act (1950), Reservation of Separate Amenities Act (1953), Native Laws Amendment Act (1957) and the Group Areas Act (1966)”. Die bogenoemde wette het geografiese areas, opvoeding en ekonomiese aspekte aangespreek en sodoende was sportaktiwiteite op veelrassige vlak ingeperk en/of verban. Die weerstand teen rassessekering in sport het soveel momentum opgebou dat die protes tot ‘n goed georganiseerde internasionale aanslag teen Suid-Afrika ontwikkel het. Suid-Afrika se Apartheidsbeleid het gedurende Julie 1952 soveel media aandag geniet dat Suid-Afrika geskors is uit die Olimpiese Spele. Die hoofopskrif in die New York Times het gelees: “ Negroes step up their campaign against South African race laws” (Mechikoff en Estes, 2002: 299). Die Internasionale Olimpiese Komitee (IOK) was onder enorme druk geplaas om Suid-Afrika te verwerp as ‘n lid, juis omdat die Olimpiese ideaal ondermyn was as gevolg van Suid-Afrika se sosiale en politieke diskriminasie teenoor anderskleuriges in sport. So ook het die Internasionale Tafeltennis federasie, tydens 1956 die lidmaatskap van die blanke beheerliggaam van Suid-Afrikaanse tafeltennis opgeskort op grond van die feit dat die Suid-Afrikaanse tafeltennisspanne nie alle rasse verteenwoordig nie. Dié federasie het wel die anderskleurige liggaam as die verteenwoordigende beheerliggaam van tafeltennis in Suid-Afrika erken en gevolglik was Suid-Afrika deur ‘n anderskleurige tafeltennisspan verteenwoordig op die 1957 Wêreldkampioenskappe te Stockholm (Van der Merwe, 1999). Hierdie tafeltennis insident het aanleiding gegee tot talle anderskleurige sportliggame wat in opstand gekom het. Die sportliggame was onderskeidelik, die Suid-Afrikaanse Sokkerfederasie, Suid-Afrikaanse Gewigoptelfederasie, Suid-Afrikaanse Liggaamsboufederasie en die Suid-Afrikaanse Krieketbeheerraad.

Op 26 Junie 1956 het Dr. T.E. Dönges, die minister van Binnelandse Sake, die eerste Suid-Afrikaanse sportbeleid bekend gemaak (Bauhaus en Oosthuizen, 2002; Van der Merwe, 1999). Dit wou voorkom asof die beleid in plek geplaas was om enige verdere onrus en anderskleurige sporttoenadering aan die buiteland aangaande Suid-Afrika se politieke stand in te perk. Die beleid het

volgens Bauhaus en Oosthuizen (2002) en Van der Merwe (1999) voorsiening gemaak vir die volgende:

1. Blankes en anderskleuriges moes hul sport apart organiseer.
2. Geen gemengde sport sou binne die landsgrense toegelaat word nie.
3. Gemengde spanne na die buiteland moes vermy word.
4. Internasionale spanne na Suid-Afrika om teen blanke spanne te speel, moes blank wees, soos dit algemeen gebruik in die land was. Suid-Afrikaanse spanne wat oorsee getoer het sou volgens die gebruik van daardie land optree, met ander woorde teen gemengde spanne speel wanneer nodig.
5. Anderskleurige sportlui van oorsee kon in Suid-Afrika teen plaaslike anderskleuriges speel.
6. Anderskleurige sportliggame wat internasionaal erkenning gesoek het, moes dit deur die bestaande blanke liggame doen.
7. Die regering sou nie paspoorte aan anderskleurige sportlui verleen wie se aksies bedoel was om Suid-Afrika se tradisionele kleurskeiding deur internasionale boikotte van blanke Suid-Afrikaanse sportlui te verander nie.

Dié sportbeleid het egter meegebring dat weerstandsorganisasies, D. Brutus in sy veldtog teen apartheid in sport ondersteun het. Die Suid-Afrikaanse Sport Assosiasie (SASA) het in Oktober 1958 tot stand gekom, met die doel om deur die stigting van nie-rassige sportliggame nie-rassige sport te bevorder. Teen Oktober 1962 het die Suid-Afrikaanse Nie-rassige Olimpiese Komitee (SANOK) uit SASA ontstaan met die doel om die Suid-Afrikaanse Olimpiese Spelevereniging te vervang (Van der Merwe, 1999). Die Apartheidsera het nie slegs op nasionale vlak 'n enorme invloed gehad nie, maar het ook talle internasionale implikasies meegebring wat vervolgens bespreek sal word. Die Internasionale Olimpiese Komitee (IOK), 1963, het die nuut gevestigde Suid-Afrikaanse Olimpiese Komitee in kennis gestel dat hierdie Suid-Afrikaanse beheerliggaam nie erkenning verwerf het nie. Die rede daarvoor was hoofsaaklik omdat die Suid-Afrikaanse sportbeleid nie voldoen aan die standaarde en norme wat deur

die IOK voorgestel was nie en dus was skorsing onvermydelik. Die Republiek van Suid-Afrika was gevolglik van die 1964 Olimpiese Spele in Tokio geskors.

Volgens Anon. (D), (2002) en Van der Merwe (1999) word enkele insidente uit die sestiger jare uitgewys:

- S.P. Sewgolum, 'n Indiër van Natal en rekordhouer van gholftitels soos byvoorbeeld die Hollandse Ope en die Suid-Afrikaanse anderskleurige kampioenskappe, het gedurende 1961 'n permit van Binnelandse Sake ontvang om aan die Natalse Ope deel te neem. Hy het op 27 Januarie 1963 die Natalse Ope verower, maar kon volgens die Grondgebiede Wet nie sy trofee en prysgeld in die klubhuis ontvang nie. Die seremonie het egter plaasgevind buite in die reën onder 'n seilafdak.
- 1965 word gekenmerk aan Verwoerd se noodlottige “Loskopdamtoespraak” waarin hy bekend gemaak het dat alle internasionale besoekers, Suid-Afrika se Apartheidsbeleid moet respekteer en gehoorsaam indien hulle in Suid-Afrika verwelkom wou word. Die implikasies daarvan sou behels dat alle internasionale toerspanne slegs blanke deelnemers na Suid-Afrika kon stuur. Gevolglik was die 1967 Nieu-Seeland rugbytoer gekanselleer omdat 'n aantal Maori's dié All Black span verteenwoordig het.
- B. J. Vorster het as opvolger in sy parlementêre toespraak van 1967 bekend gemaak dat die Suid-Afrikaanse sportlui wat na die Olimpiese Spele sou vertrek dit as: “...een kontigent onder een vlag sou kon doen” (Van der Merwe, 1999: 244). Volgens Vorster kon veelrassige sportlui nou ook in Suid-Afrika deelneem. Daar was egter talle politieke bymotiewe en die toespraak was net op internasionale kompetisies van toepassing. 'n Voorbeeld van hierdie bymotiewe was die D'Oliveira insident. D'Oliveira wat 'n Suid-Afrikaner was het in die 1960's na Engeland verhuis om daar krieket te speel. Die M.C.C. kriekettoerspan, van 1968, na Suid-Afrika het hom egter uit die span gelaat weens politieke redes.

- Parapleegsport in Suid-Afrika het in 1962 ontstaan en dié sport het diep spore in Suid-Afrika se sportgeskiedenis getrap. Volgens Coetzee en Van der Merwe (1990:80): “ Die Suid-Afrikaanse Sportvereniging vir Parapleë en ander liggaamlik Gestremdes was die eerste in Suid-Afrika om in 1975 ‘n veelrassige Springbokspan na die buiteland te stuur en is tot op hede een van die weinige Suid-Afrikaanse sportliggame wat daarin kon geslaag om tot 1979 aan die Olimpiese Spele (Olimpiade vir gestremdes) en tot 1985 as Springbokke op internasionale vlak deel te neem”.

Die Suid-Afrikaanse Apartheidsbeleid het ook aanleiding gegee tot talle anderskleurige sportlui wat na die buiteland verhuis het om daar aan sport deel te neem. Volgens Van der Merwe (1999) word die volgende voorbeelde gelys:

- P. Mackenzie (Engeland) het in 1966 die Statebond gewigopteltitel in Jamaika verower en hy het aan die 1968 Olimpiese Spele in Mexiko deelgeneem.
- J. Ntuli (Engeland) het die vlieggewig bokskampioentitel by die Statebond Spele verower.
- S. Mokone (Spanje, Nederland en Italië) het naam gemaak as ‘n sokkerspeler.
- M. Plaaitjies was die wenner van die Boston marathon.
- S. Maree was die wêreldrekordhouer in die 1500m wedloop.
- F. Frederick het die silwermedalje verower vir die 100m en 200m naellope, by die Barcelona en Athene Olimpiese Spele.

Teen 1968 was die Republiek van Suid-Afrika ten volle deur die internasionale gemeenskap geïsoleer. Die internasionale boikotte het egter nie net die oppervlakkige elemente van Suid-Afrikaanse sport aangespreek nie, maar het veel erger en dieper gevolge gehad. Volgens Anon. (E), (1981) het die Verenigde Volke Organisasie (VVO) in Resolusie 3068 van 1973 bekend gemaak dat Suid-Afrikaanse apartheidbeleide nie geduld sal word nie. Suid-Afrika is vervolgens

veroordeel en deur die VVO beveel om die rassistiese regime en Apartheidsbeleid, wat as eweldaad en skending van menseregte erken was, uit die weg te ruim. Gedurende 1981 het die “Paris, Declaration on Sanctions against South Africa” klem geplaas op Suid-Afrika se politieke, ekonomiese en militêre misnoeë. Die terminasie van internasionale bande het aanleiding gegee tot die voorkoming van optimale ontwikkeling in terme van die wetenskaplike-, tegnologiese- en ekonomiese dimensies. Suid-Afrika was dus in ‘n ekonomiese, politieke, sosiale en kulturele isolasie geplaas wat verseker het dat Suid-Afrika alleen gestaan het in die sportarena.

Te midde van al hoe meer boikotte en die verergering van Suid-Afrika se sportisolasie, het Vorster en Koornhof (Minister van Sport en Ontspanning) geleidelik in die rigting van normalisering op sportgebied beweeg. Hierdie normalisering het egter nie dadelik diskriminasie en apartheid op die sportgebied uit die weg geruim nie. Volgens Van der Merwe (1999: 245) was dit egter die geval van: “... al is dit veelvolkige sport in stede van veelrassige sport genoem”.

Gedurende die 1970's was multi-nasionale sport die enigste integrasie wat die regering toegelaat het. Die integrasie was aanvanklik beoog vir topvlak kompetisie, met ander woorde internasionale kompetisie, tog kon die regering nie daarin slaag om internasionale spanne na Suid-Afrika te lok nie. Dit het aanleiding gegee tot die formulering van ‘n nuwe beleid gedurende 1976 wat volle integrasie van klub en provinsiale sportdeelname toegelaat het. Die Suid-Afrikaanse Krieket Assosiasie (SAKA) was voorlopers gedurende die tydperk om nasionale eenheid te bewerkstellig. Die regering het egter spoedig ingetree om meer duidelikheid en riglyne te skep aangaande die nuwe integrasie beleid. Die gevolg was dus dat die beleid slegs voorsiening gemaak het vir kompetisies tussen klubs en streke van verskillende rasse en nie vir die bestaan van veelrassige spanne of klubs nie. Alhoewel die regering sy weerstand aangaande veelrassige klubs en spanne bekend gemaak het, het die regering nie die

bestaan van sulke klubs verhoed en voorkom nie (Bauhaus en Oosthuizen, 2002).

Na afloop van die verwarring wat die nuwe sportbeleid meegebring het, het politieke onrus gedurende 1976 en 1977 na voorskyn gekom. Gevolglik het die houding teenoor veelrassige sportdeelname versterk, buitelandse druk was aan die toeneem en talle nuwe implikasies het ingetree. Op 14 Junie het die Statebondleiers in Skotland bymekaar gekom om sportboikotte op 'n groter gekoördineerde skaal teen Suid-Afrika te bekragtig. Hierdie internasionale ooreenkoms was as die "Commonwealth Statement on Apartheid" bekend gemaak (Van der Merwe, 1999). Gedurende 1979 het die Suid-Afrikaanse regering versoek dat sportliggame hulle eie beleide formuleer en outonoom op tree. Tydens 1982 het die R.G.N. sportondersoek verseker dat talle diskriminerende wette verwyder word en vervolgens was Apartheid as regeringsbeleid sterk gekritiseer tydens die 1987 verkiesing. Die slagspreuk, "...there could be no normal sport in an abnormal society" deur die president van SACOS (Guelke, 1993) het die gevoelens effektief saamgevat. Sportdeelnemers en bestuurders het aanvaar dat die einde van die sportisolasië slegs deur 'n algehele sosiale en politieke wysiging van die Suid-Afrikaanse samelewing sou geskied.

'n Belangrike keerpunt het tydens 1972 opgeduik met die stigting van die Suid-Afrikaanse Sportraad (SACOS) wat vanuit SANROC en SASA ontstaan het (Van der Merwe, 1999, Guelke, 1993). SACOS se beleid het die bogenoemde slagspreuk onder enorme aandag gebring en het tot die laat 1980's as die verteenwoordigende liggaam vir Suid-Afrikaanse sport opgetree. Die tydperk was gekenmerk deur politieke verandering met die African National Congress (ANC) in gelid met die United Democratic Front (UDF) wat 'n nuwe sportliggaam gestig het, bekend as die Nasionale Sport Kongres (NSC) in 1988. Die stigting van die NSC was 'n verdere keerpunt wat die skeiding in nie-rassige sportbewegings verseker het (Nauright, 1997). Die 1990's was 'n verdere fase in die ontwikkeling



van Suid-Afrikaanse sport wat gekenmerk was aan die interne strewe van opposisionele kragte, veral tussen die NSC en SACOS (Boshoff, 1997). Die NSC in samewerking met ander sportorganisasies het SACOS oortref en ondermyn in die stryd om Suid-Afrikaanse sport te verenig. Die terugkeer van Suid-Afrikaanse sport na die internasionale arena was slegs 'n kwessie van tyd (Bauhaus en Oosthuizen, 2002; Guelke, 1993). Volgens Booth (1995) het die NSC die standpunt ingeneem om sportgelykheid en eenheid na te streef, alhoewel daar nie enige politieke skikking in plek was nie. SACOS was egter van mening dat eenheid en internasionale deelname slegs gerealiseer kan word mits daar 'n politieke beleid en skikking daarvoor bereik word. Die NSC het dus die mate van hervorming en vryheid benut teenoor SACOS wat egter eers kon reageer indien 'n regeringsbeleid in plek is. Die verenigingsproses was veral bespoedig deur die betrokkenheid van senior lede van die ANC en het die skeiding tussen die NSC en SACOS vergroot. Die ANC het 'n betekenisvolle impak gehad op sport veral sedert die her-toetrede van Suid-Afrikaanse sport tot die internasionale arena gedurende die 1990's.

Volgens Guelke (1993) het die politieke onrus gedurende die 1980's nie internasionale sportdeelname verhoed nie. Die jaarverslag van die Departement van Nasionale Opvoeding het bevind dat sowat 2 807 buitelandse sportdeelnemers en afrigters gedurende 1 985 na Suid-Afrika getoer het. Ook is gevind dat Suid-Afrika gedurende daardie jaar sowat 1961 sportlui internasionaal laat deelneem het. Gedurende 1988 het die "Test and Country Cricket Board", 'n Engelse krieket toerspan na Indië gekanselleer as gevolg van die Indiese regering se beleid ten opsigte van spelers wat deur die Verenigde Nasies uitgeken was aan hulle verbintenis met Suid-Afrika. Ali Bacher se teësin aangaande die toer en 'n uitnodiging aan die Indiese krieketliggaam het beoog om Suid-Afrika se mate van transformasie en verandering aan te toon, 'n aansienlike verbetering in vergelyking met die Engelse rebeltoer na Suid-Afrika wat sowat twintig maande van tevore deur Mike Gatting aangevoer was. Bekendstelling van hierdie toer was in Julie 1989 en was 'n nagmerrie vir Suid-

Afrikaanse krieket. Die Engelse rebellespan het onder groot Britse protes na Suid-Afrika gereis gedurende Januarie 1990. Ook was daar 'n demonstrasie van groot protes in Suid-Afrika wat die rebelle se teenwoordigheid teen gestaan het. Die toer het egter voortgegaan en tydens die 1980's was daar ook ander rebelleteere:

- 1982, 'n Engelse krieketspan, die "Dirty Dozen" soos hulle deur die media gedoop was;
- 1982, 'n Krieketspan van Sri Lanka;
- 1983, 'n Krieketspan van Wes Indië;
- 1983, Dieselfde krieketspan van Wes Indië het weer Suid-Afrika besoek;
- 1985-1986, 'n Krieketspan van Australië;
- 1986-1987, weer 'n krieketspan van Australië.

Die rebelleteere was grotendeels daarop gemik om die Suid-Afrikaanse sportisolasië teen te staan en om sodoende tog aan Suid-Afrikaanse spanne die geleentheid te bied om internasionale blootstelling te verwerf. Volgens Guelke (1993: 157): "... it was also hoped that the tours would damage the credibility of the boycott against South African sport and disrupt the consensus that existed around foreign sport bodies on links with South Africa", 'n Groot nadeel van hierdie toere was egter dat dit die Suid-Afrikaanse sportliggame se taak, om verandering en erkenning aan die buiteland te bewys, aansienlik bemoeilik het. Gevolglik kon sport geen ondersteuning en vertroue terug wen aangaande die land se sportontwikkeling ten op sigte van politieke en sosiale integrasie nie. Die Suid-Afrikaanse sport scenario sou sportisolasië in die gesig staar totdat die Suid-Afrikaanse regering die Apartheidsbeleid skrap.

President F.W. de Klerk het op 2 Februarie 1990 die einde van sportisolasië ingelui deurdat hy die verbod op die ANC, die SAKP (Suid-Afrikaanse Kommunistiese Party) en die PAC (Pan- African Congress) opgehef het. SANOC het reeds vroeër, September en Oktober 1989, met die president van die IOK

(J.A. Samaranch) samesprekings gevoer, wat reeds 'n enorme deurbraak was. Regter K. Mbaye (Vise-president van die IOK en voorsitter van die "Apartheid and Olympism Commission" het tydens die tweede ontmoeting die IOK se erkenning vir die hervormingsinisiatiewe in Suid-Afrika uitgespreek (Van der Merwe, 1999, Guelke, 1993). Die volgende was egter as voorvereistes vir Suid-Afrika se hertoelating tot die Olimpiese Spele neergelê (Van der Merwe, 1999: 249):

- "Die verhouding tussen die sportgroepe in Suid-Afrika moet genormaliseer word.
- Dit geld ook vir verhoudinge met nie-rassige organisasies (soos SANROC) buite Suid-Afrika.
- Suid-Afrika moet sportbande met sy buurlande aanknoop.
- Sportverhoudinge met ander Afrika-state moet ontgin word".

Besprekings gedurende 1990, met onder andere SANROC en ICAAS (International Campaign Against Apartheid) het tot 'n vyfledige komitee gelei wat verantwoordelik was vir die bewerksteling van groter eenheid onder Olimpiese sportsoorte. Die komitee was saamgestel deur lede van SANROC, SANOC en die NOSC. 'n Enkele beheerliggaam vir Suid-Afrikaanse sport was ook gevestig en het uit tien verteenwoordigende lede bestaan. Hierdie lede was vanuit die vernaamste koepelliggame wat Suid-Afrikaanse sport verteenwoordig het, naamlik KOSAS (Konfederasie van Suid-Afrikaanse sport), SANOC, SANROC, NOSC en SACOS. Die nuut-gevormde komitee het as SACC (South African Coordinating Committee) bekend gestaan. Die SACC het in 1991 verslag gedoen aan ANOCA (Association of National Olympic Committees of Africa) en is hernoem na INOCSA (Interim National Olympic Committee of South Africa). Die INOCSA sou steeds aan ANOCA terugvoer lewer en was verantwoordelik daarvoor om Olimpiese en nie-Olimpiese sportliggame, wat reeds verenig het, aan te moedig om by die INOCSA te affilieer (Van der Merwe, 1999, Guelke, 1993). Die stigting van die NOCSA het geskied kort voor die IOK se besoek aan

Suid-Afrika en vervolgens het die IOK, NOCSA erken as die Suid-Afrikaanse sportverteenwoordiger. Hertoelating tot die 1992 Olimpiese Spele sou verkry word mits sekere voorwaardes rakende die Apartheidsbeleid uit die weg geruim word. Die voorwaardes was as volg (van der Merwe, 1999: 250):

- “Apartheid moes afgeskaf word.
- INOCSA se struktuur en aksies moes aan die Olimpiese handves voldoen.
- INOCSA moes ‘n permanente nasionale Olimpiese vereniging stig en hom vir die normalisering van sportverhoudinge beywer.
- INOCSA moes betrekkinge met internasionale sportliggame soos ANOCA normaliseer.
- Sporeenheid moes op ‘n nie-rassige grondslag bereik word”.

Op 6 November 1992 was Suid-Afrika se toetreding tot die Barcelona Olimpiese Spele aangekondig. Alhoewel Suid-Afrika se her-toetreding tot die internasionale sportarena redelik spoedig geskied het, was daar talle implikasies en struikelblokke wat steeds oorkom moes word.

Die ANC se volgehoue toewyding en status as ‘n regeringsmag en die gretigheid waarmee hulle die beeld as terroristegroep wou afskud, veral onder die blanke gemeenskap, het na vore getree en was uitgebeeld in sport. Volgens Boshoff (1997) was dit asof die ANC die belang van Suid-Afrikaanse sport erken het en dit as die ideale domein geïdentifiseer het om hulle rekonsiliasiebenadering tot die regering te beklemtoon. Volgens Guelke (1993) het die ANC die eer en erkenning as rolspeler in die einde van Suid-Afrikaanse sportisolering gedeel met President de Klerk, wat net soveel krediet verwerf het. Die ANC en die Suid-Afrikaanse regering het beide politieke voordeel getrek uit die proses wat gelei het tot die einde van Suid-Afrika se sportisolering. Die enigste verloorders was dus die Apartheidsvoorstanders en die ekstreme regsies. Apartheid in sport is een van die mees noemenswaardige voorbeelde van hoe sport en politiek ineen-gestremel is. Die ANC het die belang van sport as ‘n sosiale instelling erken

deur die insluiting van sport in die Heropbou en Ontwikkeling Plan (HOP) wat verantwoordelik was vir die sosio-ekonomiese vooruitgang van histories-benadeelde gemeenskappe (Nauright, 1997; Boshoff, 1997). Volgens Burnett en Hollander (1999) het die HOP voorsiening van rekreasie en sport geleenthede as 'n belangrike komponent van die Suid-Afrikaanse algehele ontwikkelingstrategie erken.

### **3.4. Die algemene Suid-Afrikaanse sportlandskap vanaf 1994 tot 2004**

Na afloop van die 1994 verkiesing was die ANC die leidende party, wat nasionale eenheid nagestreef het. Die demokratiese verkiesing het verseker dat Suid-Afrika terug verwelkom was in die internasionale sportarena. Volgens Anon.(D), (2002:87): “ The decade witnessed a rush for South Africa to compete abroad and to host events at home”. Die 1995 Rugby Wêreldbekertoernooi, die 1996 “African Cup of Nations” Sokkertoernooi en ook die Afrika Spele van 1996 was onderskeidelik aangebied en verower deur Suid-Afrika. Die 1999 Afrika Spele was ook deur Suid-Afrika aangebied. Suid-Afrika het gedurende Mei 2004, die 2010 Sokker Wêreldbeker toernooibod ingepalm. Tot op hede het Suid-Afrikaanse sport reuse sukses behaal beide nasionaal en internasionaal. Tog is die weg na transformasie moeisaam en tydsaam. Volgens Nauright (1997: 5): “sport is being promoted as a unifier for a new ‘ Rainbow Nation’ that is, at least on a discursive level, inclusive of all people. Despite the rush to forgive the past and to move to the future, the development of sport cannot be readily separated from its history”. Anon.(D), 2002) onderskryf hierdie opinie en is van mening dat Suid-Afrikaanse sport vandag steeds nie vry is van rassisme of diskriminasie nie. Die kwotasistiem teenoor die seleksie op grond van meriete duur steeds voort. Die huidige Suid-Afrikaanse sportlandskap sal vervolgens bespreek word. Die sportlandskap sal onder vier hoofemas bespreek word naamlik: Algemene aspekte, Wetlike aspekte, Sport as 'n sosio-ekonomiese entiteit en die Ekonomiese impak van sport.

### **3.4.1. Algemene aspekte rakende die huidige Suid-Afrikaanse sport scenario**

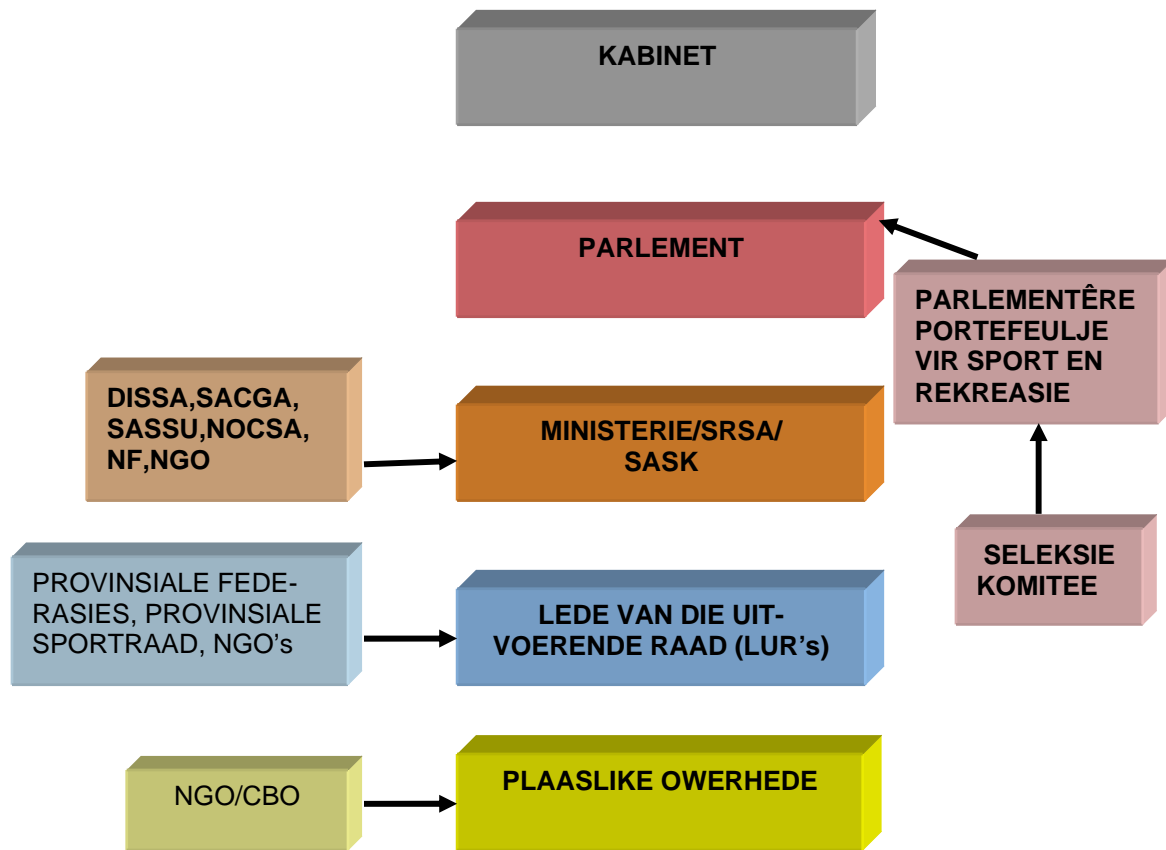
Die eerste amptelike Suid-Afrikaanse sport- en rekreasiebeleid was gedurende 1995 gepubliseer en het die uitdagings, beleid en prioriteite van die Suid-Afrikaanse sportscenario saamgevat en aangespreek. Die tema van die hierdie beleid, Die Witskrif (2002: 2): “Getting the nation to play” word nagestreef deur die toewyding van die Suid-Afrikaanse regering, nie-regeringsorganisasies (NGO’s), die private sektor sowel as die breë Suid-Afrikaanse gemeenskap. Elkeen van die voorafgenoemde vier belanghebbendes het ‘n bepaalde funksie en verantwoordelikheid in terme van Suid-Afrikaanse sport. Tog berus die algemene beleidsverantwoordelikhede by Sport en Rekreasie Suid-Afrika (SRSA) en ook by die Suid-Afrikaanse Sport Kommissie (SASK). Die globale rigting en regeringsbeleide van sport word egter ook beïnvloed deur die “Supreme Council for Sport and Recreation” (SCSA), die Internasionale Olimpiese Komitee (IOK) sowel as die aksies van die Nasionale Federasies (NF’s). Verdere invloede soos byvoorbeeld, die politieke, sosiale en ekonomiese kragte moet egter nie onderskat word nie.

Die Ministerie van Sport en Rekreasie, SRSA en die SASK het agt prioriteite geïdentifiseer wat as die fondament van Suid-Afrikaanse sport dien en word in die Witskrif weergegee. Die dokument beoog om die doelwitte en voorwaardes van die SRSA en SASK te realiseer en ook om ‘n raamwerk te bied vir die Suid-Afrikaanse sportlandskap aangaande verdere wetgewing en ontwikkeling. Die agt rigtinggewende prioriteite is:

- Prioriteit 1: Die bevestiging van die rol en verantwoordelikheid van alle rolspelers en aandeelhouers binne Suid-Afrikaanse sport en rekreasie, om sodoende koördinerende en roluitklaring te realiseer.
- Prioriteit 2: Die voorsiening van fondse vir die skep en opgradering van meerdoelige sportfasiliteite in historiesbenadeelde areas.

- Prioriteit 3: Die ontwikkeling van menslike hulpbronne vir die effektiewe bestuur van sport en rekreasie in Suid-Afrika.
- Prioriteit 4: Die motivering van die Suid-Afrikaanse gemeenskap om aktiewe leefstyle aan te leer en om diegene met talent te verwys na die meer kompeterende sportareas soos, byvoorbeeld klubs.
- Prioriteit 5: Die ontwikkeling van 'n hoë prestasieprogram wat gemik is op die voorbereiding van elite atlete vir kompetisies.
- Prioriteit 6: Verseker dat alle sport- en rekreasieeliggame voldoen aan die regstellende aksie doelwitte. Alle sportorganisasies en spanne moet die Suid-Afrikaanse demografie weerspieël.
- Prioriteit 7: Die skep van 'n etiese kode vir sport en rekreasie in Suid-Afrika.
- Prioriteit 8: Die skep van 'n internasionale verhoudingsbeleid wat die nasionale regering se beleid weerspieël.

Prioriteit 1 sal vervolgens in meer diepte bespreek word om sodoende die diversiteit en omvang van die huidige Suid-Afrikaanse sportlandskap te illustreer. Die verskeie rolspelers, aandeelhouers en die hiërargie van strukture sal dus aangetoon word asook die operasionele verantwoordelikhede van hierdie sleutelrolspelers.

**Sleutel:**

DISSA: Disability Sport South Africa

SACGA: South African Commonwealth Games Association

SASSU: South African Student Sports Union

NF: National Federation

NGO: Non-Governmental Organisation

SASK: Suid-Afrikaanse Sport Kommissie

CBO: Community Based Organisation

**Figuur 3.1. Die huidige hiërgargie van sportstrukture in Suid-Afrika**

(Aangepas vanuit: Witskrif, 2002: 5)



Nota: Vanaf 2005 sal bogenoemde struktuur waarskynlik verander met die totstandkoming van die Suid-Afrikaanse Sportkonfederasie en Olimpiese Komitee.

- **Die Ministerie/SRSA**

Sport en Rekreasie Suid-Afrika (SRSA) is verantwoordelik vir die volgende funksies:

- Verhoging in die vlakke van deelname aan sport en rekreasie;
- Verhoging van die sportprofiel van Suid-Afrika;
- Beklemtoning van sportontwikkeling om tot Suid-Afrika se algehele ontwikkeling en verbetering te lei.

Die rol van die SRSA is soos volg:

- Beleidskoördinerings, fasilitering en monitering;
- Voorkoming van rassekonflik binne die nasionale federasies en ander sportkodes.

Buiten vir die bogenoemde verantwoordelikhede is die Ministerie en SRSA ook verantwoordelik vir die bestuur van inter- en intra-regeringsverhoudings. Ondersteuning word verleen aan alle rolspelers binne die Suid-Afrikaanse sportlandskap en erkenning word ook verleen aan die uitnemende bydrae van sportpersone tydens die jaarlikse Presidensiële Sport Toekennings. Aandag word verder gegee aan die skep en opgradering van sportfasiliteite.

- **Parlementêre Portefeuljekomitee en Seleksiekomitee vir Sport en Rekreasie**

- Monitor die bestuur van sport in terme van die nasionale regeringsbeleid.
- Verseker dat die rasionaal en belang van sport aan die regering weergegee word.
- Spreek die wetgewing aan en lewer advies aangaande internasionale tendense in verband met sport.

- **LUR's en Provinsiale Departemente**

- Verseker die voorsiening en behoud van infrastruktuur aan sport om sodoende sport toeganklik te maak vir alle persone.
- Verantwoordelik vir programme om die menslike hulpbronnepotensiaal binne sportorganisasies en -liggame optimaal te benut.
- Beleidsontwikkeling en sportontwikkeling binne die konteks van die Nasionale Sport en Rekreasie Wet en in terme van provinsiale federasies en makroliggame.
- Opgradering van fasiliteite deur plaaslike owerhede vir provinsiale en nasionale sportgeleenthede.

- **Plaaslike owerhede**

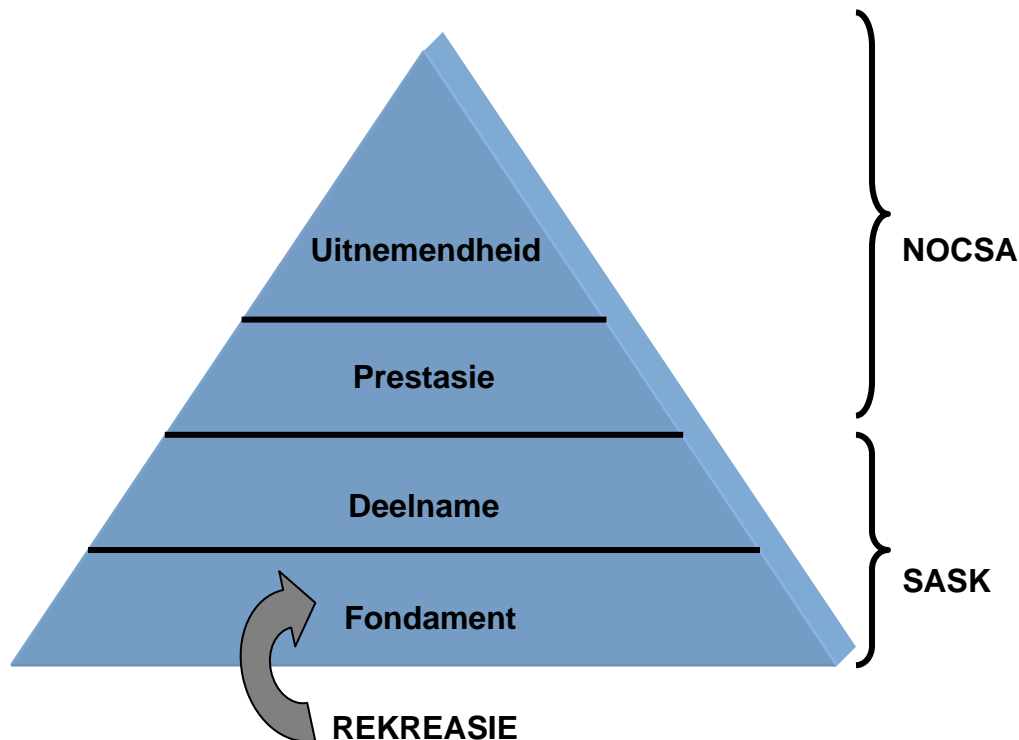
- Beleidsontwikkeling op plaaslike vlak;
- Implementering van die rekreasiebeleid;
- Befondsing van klubs en individue;
- Skep van fasiliteite vir plaaslike en provinsiale sport- en rekreasiegebruik.

- **Suid-Afrikaanse Sport Kommissie (SASK)** is in 1999 in terme van die Sportkommissie Wet 109 van 1998 gestig en alhoewel die SASK hoofsaaklik verantwoordelik is vir die fasilitering en monitering van sportontwikkeling, speel die SASK ook 'n noemenswaardige rol in die mobilisering van sportpersone en nie-deelnemende persone om betrokke te raak by sportverwante aktiwiteite. Die SASK het hoofsaaklik vier hoof funksies, naamlik:

- Die bestuur, koördinerende en bemerking van Suid-Afrikaanse sport en rekreasie;
- Talentidentifisering en ondersteuning aan atlete;
- Voorsiening van hulpbronne;
- Beleidsontwikkeling en implementering.

- **Nasionale Olimpiese Komitee van Suid-Afrika (NOCSA)**

- Implementering van die sportregeringsbeleid op nasionale vlak;
- Verseker die deelname van Suid-Afrikaanse atlete aan Olimpiese Speles;
- Verteenwoordig die geaffilieerdes op nasionale en internasionale forums, (voorbeelde hiervan is ANOCA en die IOK);
- Verseker die bestaan van konflikhanteringsmeganismes binne alle Olimpiese geaffilieerdes;
- Gereelde kommunikasie met NOCSA aangaande die bepaalde rolle, programme en samewerking van die onderskeie liggame;
- Samewerking met die SASK soos aangetoon in Figuur 3.2.:



**Figuur 3.2. Die sinergie tussen die SASK en NOCSA**

(Bron: Witskrif, 2002: 9)

- **Suid-Afrikaanse Statebondspele Assosiasie (SACGA)**
  - Implementering van die sportregeringsbeleid op nasionale vlak;
  - Koördineer die deelname van die Suid-Afrikaanse atlete aan die Statebondspele;
  - Verteenwoordig die geaffilieerdes op internasionale forums, soos byvoorbeeld die CHOGH (Commonwealth Heads of Government Meeting), Sport Komitees en CGF(Commonwealth Games Federation);
  - Kommunikeer gereeld met NOCSA aangaande die bepaalde rolle, programme en samewerking van die onderskeie liggame;
  - Samewerking met die Ministerie van Sport en Rekreasie en SRSA.
  
- **Nasionale Federasies ( NF's)**
  - Implementering van die sport en rekreasieregeringsbeleid op nasionale , provinsiale en plaaslike vlak;
  - Deelnameprestasie en/of ontwikkeling deur middel van talentidentifikasie (SISA- Sport Information and Science Agency), opbou van kapasiteit (Protea Sport) en as agent vir provinsiale sportakademies;
  - Proaktiewe verteenwoordiging en promovering van die bepaalde sportsoorte aan die SASK/SRSA en Ministerie van Sport en Rekreasie;
  - Verseker die bestaan van konflikhanteringsmeganismes binne die bepaalde sportdissiplines en die uitnoui van makroliggame as tussengangers;
  - Verteenwoordig die sportdissiplines op regerings-, internasionale- en makroforums;
  - Verseker dat geaffilieerdes voldoen aan die provinsiale grense soos uiteengesit deur die nasionale regering.

Die rol van die NF's is soortgelyk aan die rol van die Provinsiale Federasies, die enigste verskil is egter dat die geografiese ligging die funksies en verantwoordelikhede bepaal.

- **Skool/ Jeug/ Junior sport** naamlik die Verenigde Skool Sport Assosiasie van Suid Afrika (**USSASA**)
  - Implementering van die sport- en rekreasiebeleid op skoolvlak;
  - Verantwoordelik vir talentidentifikasie, maksimale deelname, koördinerings van inter- en intraskole kompetisies, afrigtings- en ontwikkelingsprogramme vir die onderwysers, lewer insette ten opsigte van die Liggaamlike Opvoedingskurrikulum en die deel van fasiliteite met die gemeenskap;
  - Verteenwoordig skolesport ten opsigte van makroliggame en die relevante regeringsdepartemente;
  - Verseker skakeling met nasionale en provinsiale federasies in terme van juniorsport;
  - Verseker skakeling in terme van internasionale liggames, byvoorbeeld die Internasionale Skool Sport Federasie (ISSF).
  
- **Tersiêre sport** naamlik die Suid-Afrikaanse Studente Sportunie (**SASSU**)
  - Implementering van die sport- en rekreasiebeleid op tersiêre vlak;
  - Verantwoordelik vir die gesamentlike gebruik van gespesialiseerde bronne met die gemeenskap, om sodoende maksimale deelname en koördinerings van kompetisies te verseker;
  - Verteenwoordig tersiêre sport ten opsigte van makroliggame en die relevante regeringsdepartemente;
  - Verseker skakeling in terme van internasionale liggames, byvoorbeeld die Internasionale Studente Federasie (FISU).
  
- **Klubs**
  - Verseker die bestaan van klubs op individuele- en groepsvlak;
  - Verseker verhoogde deelname deur verkrygingsprogramme te benut;
  - Is aktief betrokke by die opbou van kapasiteit;
  - Verteenwoordig die klub op provinsiale- en nasionale vlak;

- Funksioneer as die primêre talentidentifiseerder en speel 'n rol in die verbetering en ontwikkeling van talent;
- Verseker die bestaan van 'n sosiale ondersteuningstruktuur.

- **Gestremde sport Suid-Afrika (DISSA)**

DISSA is die verteenwoordigende liggaam vir gestremde sport in Suid-Afrika en is die Suid-Afrikaanse verteenwoordigende liggaam van die Internasionale Paraplegiese Komitee (IPK). Die verantwoordelikhede van DISSA is soos volg:

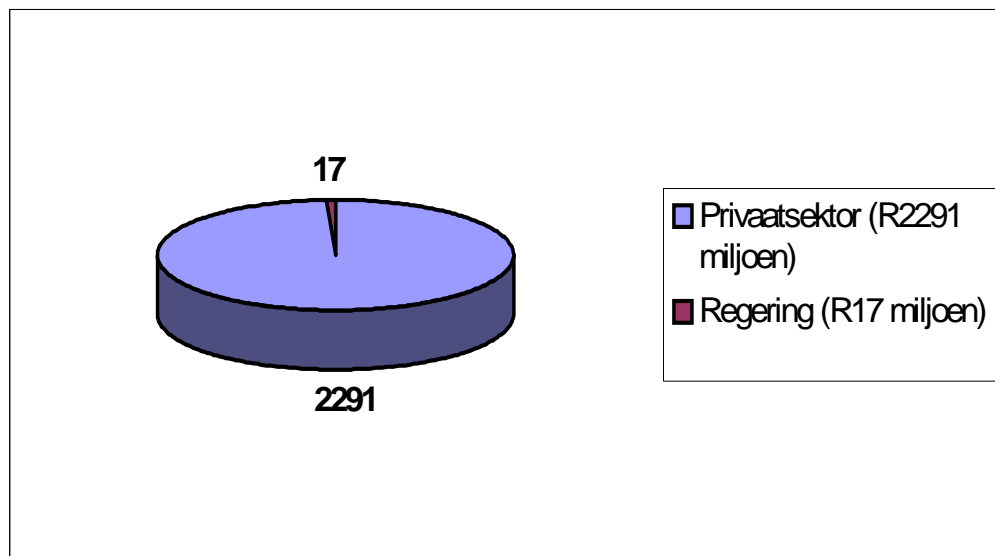
- Bied ondersteuning aan atlete en ander gestremde sportlui
- Verseker geleenthede met behulp van massa deelnameprogramme aan atlete en afrigters
- Verantwoordelik vir die effektiewe befondsing en ontwikkeling van DISSA verwante sportsoorte

- **Vroue en Sport Suid-Afrika (WASSA)**

WASSA is gestig in 1996 met die funksie en verantwoordelikheid om vroue aktief betrokke te kry by alle sfere van Suid-Afrikaanse sport. Die SASK is egter verantwoordelik vir hierdie liggaam se bemaking en ontwikkeling en ook om die belange van vroue binne die Suid-Afrikaanse sportlandskap te beskerm en die realisering daarvan te verseker.

- **Korporatiewe sektor**

Die regering kan nie alleen aan al die behoeftes van sport en rekreasie voldoen nie en daarom is daar 'n vennootskap tussen die regering en die korporatiewe sektor. Sodoende word befondsing en borgskap van sport en rekreasie vermeerder. Figuur 3.3. toon die verband tussen die privaatsektor en die regeringsektor in terme van ekonomiese bydrae.



**Figuur 3.3. Vergelyking tussen die privaatsektor en die regering se bydrae tot sport- en rekreasiebefondsing**

(Aangepas vanuit: Witskrif, 2002:12)

Die strukturele aard van die Suid-Afrikaanse sportlandskap is deur die voorafgaande bespreking aangetoon. Die bepaalde rolspelers se funksies en verantwoordelikhede is ook beklemtoon om sodoende die samewerking van die rolspelers binne die Suid-Afrikaanse sportlandskap aan te toon. Die rolspelers saam met die Witskrif verseker die effektiewe bestuur en optimale ontwikkeling van Suid-Afrikaanse sport en die gepaardgaande individue.

### 3.4.2. Wetlike aspekte rakende die Suid-Afrikaanse sport scenario

Oor die laaste paar dekades het dit duidelik geword dat sport en rekreasie 'n betekenisvolle impak het en bydrae lewer tot die Suid-Afrikaanse ekonomie (Gouws, 1997:205). Alhoewel sport as vryetydsbesteding bekend was het daar 'n verskuiwing plaasgevind en kan sport vandag ook as 'n kommersiële entiteit erken word. Die toenemende kommersialisering van die Suid-Afrikaanse sportindustrie en die impak daarvan op die effektiewe bestuur van sportliggame is ook duidelik deur Burger (2004) aangetoon. Die sensitiewe en komplekse aard van die Suid-Afrikaanse sporttransformasie het talle wetlike en sosiale bepalers wat direk en soms indirek aangespreek word soos rassisme, seksisme, regverdigheid en gelykheid ten opsigte van geleenthede.

DISSA se Konsepbeleid (Sport and Recreation South Africa: DISSA, 2004) identifiseer hierdie rolspelede wetlike aspekte soos volg:

- Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika (Wet 108 van 1996).
- “Promotion of Equality and Prevention of Unfair Discrimination” (Wet 4 van 2000).
- “Employment and Equity” (Wet 51 van 1998).
- Die Witskrif (2002).
- Nasionale Sport en Rekreasiebeleid (Wet 110 van 1998).

In die volgende paragrafe sal daar in diepte gekyk word na enkele van bogenoemde en word daar ook na enkele ander wetlike aspekte verwys wat direk en indirek met die Suid-Afrikaanse sportlandskap verband hou.



- **“Promotion of Equality and Prevention of Unfair Discrimination Bill” (1996) asook die “Promotion of Equality and Prevention of Unfair Discrimination Amendment Act” (Wet 4 van 2000)**

Die funksie en doel van dié wetsontwerp is om gehoor te gee aan Suid-Afrika se demokrasie; alle sosiale en ekonomiese ongelykhede moet dus vernietig word, veral ongelykhede wat deur die Suid-Afrikaanse geskiedenis meegebring was, naamlik Apartheid, patriargie en kolonialisme. Die ongelykhede het pyn en lyding vir die groter meerderheid Suid-Afrikaners veroorsaak. Alhoewel talle prosesse in plek is betreffende die herstrukturering en transformasie van sistemiese ongelykhede, blyk dit dat onregverdig diskriminasie diep gewortel is in Suid-Afrikaanse sosiale strukture en houdings wat die grondwetlike demokrasie ondermyn. Die progressiewe aanspreking van die voorwaardes berus by die Grondwet wat verantwoordelik is vir die behoud van waardes rakende menslike integriteit, gelykheid, vryheid en sosiale geregtigheid in ‘n verenigde samelewing, vry van rassisme en seksisme en waarin elke persoon die geleentheid gegun word om te floreer. Suid-Afrika het ook internasionale verantwoordelikhede in terme van internasionale wette en internasionale verhoudings wat die promosie van gelykheid en regverdigheid van alle menseregte aanspreek. Die verantwoordelikhede word gespesifiseer in die **“Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination against Women”** en ook in die **“Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination”** (Wet 4 van 2000:2). Seksie 9 van die Grondwet is verantwoordelik vir die voorsiening van nasionale wetgewing om onregverdigheid en gelykheid uit te wis, maar ook om deur wetlike of regsmetodes die historiesbenadeelde individue se vooruitgang te verseker. Die wetsontwerp bevorder dus die fasilitering van die transformasie deur die beginsels van gelykheid, regverdigheid, vryheid, waardigheid en sosiale progressie te integreer. (Seksie 9 van skedule 6 van die Suid-Afrikaanse Grondwet van 1996: 2 asook Wet 4 van 2000). Gegewe die sosiale ongelykheid wat in sport tydens die vorige

regering ondervind is, is dit voor-die-handliggend dat hierdie Wette segswaarde het vir die transformasie van Suid-Afrikaanse sport.

- **“Commission for the prevention and protection of the rights of the cultural, religious and linguistic communities” (Wet 19 van 2002)**

Die doel en funksie van die Grondwet, volgens Wet 19 (2002:5) word soos volg verwoord:

- Om voorsiening te maak vir die samestelling van die Kommissie vir die bevordering en beskerming van die regte van kultuur-, godsdiens- en taalgemeenskappe;
- Om voorsiening te maak vir bykomende funksies van die Kommissie;
- Om voorsiening te maak vir ‘n nasionale konferensie waartydens verslag en advies gelewer word oor die regte van kultuur-, godsdiens- en taalgemeenskappe;
- Om voorsiening te maak vir die instelling en erkenning van gemeenskapsrade;
- Om voorsiening te maak vir aangeleenthede wat daarmee in verband staan.

Die Suid-Afrikaanse nasie bestaan uit ‘n verskeidenheid kultuur-, godsdienstige- en taalgemeenskappe tog het die voormalige regeringsbeleid egter ‘n erfenis van verdeling en ongelykheid tussen hierdie gemeenskappe nagelaat en dus is Wet 19 van 2002 ‘n reeks institusionele meganismes wat geskep is om stabiliteit van demokrasie te verseker. Hierdie Wet speel ‘n sleutelrol ter ondersteuning van die opbou van ‘n waarlik verenigde Suid-Afrikaanse nasie wat deur ‘n gemeenskaplike lojaliteit teenoor land en alle mense saamgebring word. Sport is ‘n direkte rolspeler en bepaler van die bogenoemde en kan inset te lewer ten opsigte van die behoud en bevordering van kulturele- en godsdienstige waardes.

- **“Employment Act” (Wet 75 van 1997 en opgedateer in 2001)**

Hierdie Wet het elf hoofstukke wat handel oor aspekte waaraan aandag gegee moet word binne enige organisasie. Die hoofstukke spreek die volgende aspekte aan:

- Hoofstuk 1: Definisies, doel en toepassing van die wet;
- Hoofstuk 2: Regulering van werktyd;
- Hoofstuk 3: Verlof en alle aspekte rakende verlof, vergunning en tyd;
- Hoofstuk 4: Besonderhede rakende indiensneming en betaling;
- Hoofstuk 5: Beëindiging van indiensneming;
- Hoofstuk 6: Indiensneming van minderjariges en dwangarbeid wat belet moet word;
- Hoofstuk 7: Variasies van die basiese voorwaardes van indiensneming;
- Hoofstuk 8: Sektorbepaling of te wel area van jurisdiksie;
- Hoofstuk 9: Indiensnemingskondisies en voorwaardes soos bepaal deur die Grondwet;
- Hoofstuk 10: Motivering, bemagtiging en regsprosesse;
- Hoofstuk 11: Algemene aspekte.

Die wet het dus verantwoordelikheid vir die vooruitgang van ekonomiese ontwikkeling en sosiale geregtigheid wat daarmee gepaard gaan. Die koms van professionele sport asook die ontstaan van kommersiële sportbestuurstrukture en -organisasies maak die inhoud van hierdie Wet asook die “Labour Relations Act” relevant vir Suid-Afrikaanse sport.

- **“Labour Relations Act” (Wet 66 van 1995 en opgedateer in 2001)**

Die verantwoordelikheid van hierdie wet is om die vooruitgang van ekonomiese ontwikkeling, sosiale geregtigheid, arbeidsvrede en demokratisering van die werkplek te verseker deur aandag te gee aan al die relevante aspekte soos, onder meer:

- Die daarstel en voorsiening van 'n raamwerk waarvolgens werkgewers en werknemers die betaling, voorwaardes van indiensneming asook die formulering van 'n industriële beleid kan vasstel.
  - Die regulering van organisatoriese regte en/of die regte van vakbonde.
  - Die promovering en fasilitering van bedinging binne die werkplek.
  - Bemaking en aanmoediging van werknemerdeelname ten opsigte van die besluitnemings- en ander bestuursprosesse.
- 
- Suid-Afrika se getransformeerde opvoeding- en opleidingsstelsel behels die voorsiening van hoë kwaliteitopleiding vir enige individu ongeag ouderdom, geslag, ras, geloof, bekwaamheid en taalvermoë. **Die reg tot opvoeding** word volgens die Grondwet in seksie 29 in twee afdelings behandel: die reg tot opvoeding en ontwikkeling insluitend basiese opvoeding asook volwasse opvoeding en die reg tot verdere opleiding waarvoor daar progressief voorsiening gemaak moet word (**Wet 108 van 1996**). Sportopleiding en -ontwikkeling op skoolvlak sou sekerlik indirek in hierdie Wet ingelees kon word.
  
  - Die **Uitkomsgebaseerde onderwys (OBE)** benadering wat primêr gemik is op die ontwikkeling van verhoogde algemene kennis, ontwikkelingsvaardighede, kritiese denke, gesindheid en begrip vind beslag in die **Kurrikulum 2005**. Hierdie kurrikulum maak voorsiening vir twee leerdimensies wat verband hou met sport en/of sportorganisasies. Die areas is onderskeidelik die *menslike- en sosiale wetenskappe* en *lewensoriëntasie*, wat voorsiening maak vir opvoeding deur middel van sport- en rekreasie-metodes.
  
  - Die Departement van Sport en Rekreasie organiseer en fasiliteer sportprogramme vir die jeug sedert 1994. Ook maak hierdie nasionale regeringsdepartement voorsiening vir sportliggame wat direk verantwoordelik

is vir die ontwikkeling en bestuur van sport binne die opvoedingsstelsel. Twee sodanige sportliggame is onderskeidelik USSASA en SASSU wat voorsiening maak vir die implementering van die regeeringsbeleid van sport op skool sowel as tersiêre vlak. **Die Nasionale Sport en Rekreasie Wet 110 van 1998** bemaatig die nasionale departemente deur voorsiening te maak vir die aanmoediging, ontwikkeling en koördinering van verhoudings tussen die Sport- Kommissie, Nasionale Federasies en ander sportliggame. Hierdie Wet is ook verantwoordelik vir die korrigerende van wanbalans binne sport en rekreasie sowel as vir die promovering van aktiwiteite en demokrasie in sport.

- Die **Suid-Afrikaanse Sportkommissie Wet van 1998** behels die stigting van die SASK en verseker die kommissie se mag in terme van sportadministrasie en die ontwikkeling van beide sport en rekreasie op alle vlakke.

Die laasgenoemde twee wette en wetsontwerpe verseker dus die voorsiening van sport en rekreasie asook die bevordering en regstelling van enige afwykings wat mag voorkom. Sodoende speel sport en rekreasie 'n integrale deel van die opvoedingsstelsel.

- Die Suid-Afrikaanse **Bokswet, (Wet 11 van 2001)** maak voorsiening vir nuwe strukture ten opsigte van Suid-Afrikaanse boks, om sodoende die effektiewe administrasie van professionele boks in Suid-Afrika te verseker. Erkenning word verleen aan amateur boks en die sinergie tussen amateur boks en professionele boks. Die bevordering van interaksie tussen die onderskeie boksassosiasies, bestuurders, promoveerders, afrigters, beamptes asook "Boxing South Africa" word aangemoedig om sodoende boks te promoveer. Die Suid-Afrikaanse Bokswet beskerm ook die belange van die professionele bokser en afrigter.

- Die **Suid-Afrikaanse Instituut vir Dwelm-vrye Sport Wet (SAIDS), Wet 14 van 1997** is gemik op die bevordering van sport, vry van die misbruik van enige verbode middels of metodes om prestasie kunsmatig te bevorder. Afwykings ten opsigte van aanvaarde norme ten opsigte van sport en mediese etiek word deur hierdie wet aangespreek.
  
- Die MIV/VIGS-kwessie beïnvloed ook Suid-Afrikaanse sport en sport-organisasies. Volgens Bauhaus en Oosthuizen (2002) het sportliggame eers onlangs begin aandag gee aan die ontwikkeling en implementering van beleide rakende aansteeklike of oordraagbare siektes (insluitende MIV/VIGS). Alhoewel geen amptelike beleid in plek is wat spesifiek MIV/VIGS en/of ander aansteeklike en oordraaglike siektes in sport aanspreek nie, is daar egter die **“Play it Safe”** benadering wat riglyne verskaf vir die MIV/VIGS sport scenario. Die sensitiewe aard van MIV/VIGS in Suid-Afrika gee aanleiding tot die beklemtoning van afdeling 14 van die Suid-Afrikaanse Grondwet wat behels dat almal die reg het tot privaatheid. Sport en Rekreasie Suid-Afrika het aanbeveel dat bloedtoetse en bloedmonsters nie afgedwing word as deel van ‘n MIV/VIGS beleid nie. Daar is dus omvattende implikasies en struikelblokke wat hier oorkom moet word met die oog op die behoud van menseregte. Die Suid-Afrikaanse Sport Kommissie identifiseer wel ‘n nie-amptelike beleid rakende die MIV/VIGs dilemma naamlik die **Konsepbeleid ten opsigte van MIV/VIGS in die werkplek** (SASK Jaarverslag, 2003). Hierdie konsepbeleid identifiseer wette/beleide wat direk aan MIV/VIGS gekoppel word, naamlik:
  - Grondwet van Suid-Afrika, 1996;
  - “Labour Relations Act”, 1995;
  - “Employment Equity Act”, 2000;
  - “Basic Conditions of Employment Act”, 1997;
  - “Occupational Health and Safety Act”, 1993.
  - “Prevention and Prohibition of Unfair Discrimination Act”, 2000.

Sport en Rekreasie Suid-Afrika het ook tans talle **projekte** inplek om MIV/VIGS-bewustheid deur middel van sportverwante geleenthede aan te moedig. Volgens die SRSA Jaarverslag van 2002/2003 fokus die volgende projekte hierop:

- “Play it Safe”
- Wêreld VIGS-dag Spele op, 30 November 2002. Die spele het as vooritem vir die Wêreld VIGS-dag gedien waaraan plaaslike sowel as nasionale regeringsliggame deelgeneem het.
- Motiverende toesprake is aan 600 jongmense van regoor die Noord Kaap gelewer.
- Baniere en advertensieborde wat die MIV/VIGS boodskap en embleme oordra was tydens belangrike sportgeleenthede vertoon. Die advertensies was sigbaar by die Suid-Afrikaanse Spele, Suid-Afrikaanse Gimnaestrade en die “Young Champions” projek.

Buiten vir die pogings van die SASK en SRSA fokus een van die grootste nasionale veldtogte nog, die “**Love Life**” veldtog op die MIV/VIGS-kwessie in die Suid-Afrikaanse samelewing. Die veldtog is in September 1999 geïnisieer en is tans een van die mees ambisieuse MIV/VIGS voorkomingspogings ter wêreld. Die doel van hierdie veldtog is om HIV onder 15-20 jarige Suid-Afrikaners met minstens vyftig persent te beperk. “Love Life” is ‘n nasionale program en plaas klem op die negatiewe gevolge van ontydige seksuele verhoudinge deurdat seksuele gesondheid en gesonde leefstyle beklemtoon word (Anon.(C). 2003).

Die Suid-Afrikaanse sportindustrie is dinamies en struktuurveranderinge soos die beoogde Konfederasie van Suid-Afrikaanse sport wat in 2005 geïmplementeer sal word, bring ook nuwe wetlike implikasies na vore. So sal die beoogde “Sport and Recreation Omnibus Bill” ook weer verdere veranderinge in die Suid-Afrikaanse sportlandskap aanspreek. Die voorafgenoemde wette en regeringsbeleide het soms direkte en indirekte impak op die Suid-Afrikaanse

sportlandskap. Die Suid-Afrikaanse Sportkommissiewet, die Suid-Afrikaanse Sport en Rekreasiewet, die Suid-Afrikaanse Bokswet, die Wet op Dwelmvryesport asook die beoogde Sport- en Rekreasieomnibus voorsien direkte riglyne vir die effektiewe ontwikkeling en bestuur van sport. Die oorblywende wette wat in voorafgaande paragrawe bespreek is, maak indirek aanspraak op individue of groepe binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies en verseker dus die beskerming en vooruitgang van sulke individue en/of groepe. Die Suid-Afrikaanse Grondwet het ook artikels in plek wat die verantwoordelikhede en bestuur van organisasies binne die Suid-Afrikaanse ekonomie aanspreek. Die bepaalde wette is indirek ook van toepassing op enige Suid-Afrikaanse sportliggaam of sportorganisasie.

### **3.4.3. Die Suid-Afrikaanse sportindustrie as 'n sosio-ekonomiese entiteit**

Volgens Hendriks (2001) het sport 'n definitiewe impak gemaak en het sport steeds 'n besliste impak op die sosio-ekonomiese aard van die Suid-Afrikaanse werkmag en dus die Suid-Afrikaanse ekonomie. Die sportindustrie word wêreldwyd erken as 'n rolspeler in die ekonomiese markplek. Die evolusie van sport het 'n sportindustrie tot stand gebring wat nie slegs die sportverwante organisasies beïnvloed nie, maar ook het andere industrieë begin intree. Volgens Zanger en Grooves (1998) en Shank (2002) het die uitbreiding van die sportindustrie besighede buite die sportindustrie self ook begin raak, byvoorbeeld:

- Sportborgskap en endossering deur nie-regerings organisasies;
- Sportspanne en sportpersoonlikhede se bestaan, met ander woorde hulle finansiële standvastigheid, word hoofsaaklik deur dié nie-regerings organisasies beslis;



- Die verkoop van sportverwante goedere soos byvoorbeeld kleding en toerusting betrek ook organisasies wat nie direk betrokke is by die sportindustrie nie, byvoorbeeld vervaardigers en bemarkers;
- Eksklusiewe mediadekking verseker ook die verdere toetrede van organisasies binne die Suid-Afrikaanse mark.

Volgens Shank (2002) word die sport- en rekreasieindustrie 11de, in terme van ekonomiese belang, in die Verenigde State van Amerika geplaas. Die ontwikkeling en blootstelling van die sportindustrie het tot gevolg dat daar meer sportverwante werkgeleenthede geskep word en meer individue raak dus betrokke by loopbane verwant aan sport- en rekreasieaangeleenthede. Hierdie tendense is ook eie aan die Suid-Afrikaanse sportlandskap. Die toenemende sport- deelname van die Suid-Afrikaanse populasie dra daartoe by dat talle nuwe sportorganisasies ontstaan. Die organisasies het voorheen meestal op die finansiële steun en algemene ondersteuning van die nasionale regeringsliggame staat gemaak. Alhoewel daar tans talle van die kleiner sportorganisasies is wat steeds afhanklik is van vrywillige bystand, het daar 'n besliste verskuiwing plaasgevind na wins-georiënteerde sportorganisasies (Gouws, 1997; SISA, 2000).

Die sportindustrie kan volgens Meek (1997), Pitts et al. (1994) sowel as Hollander (2000) in 'n drievoudige segmentmodel beskryf en gedefinieer word. Hierdie outeurs se modelle kom grotendeels ooreen en identifiseer die drie segmente soos volg:

- *Die sportproduksie segment*, behels die vervaardiging van sporttoerusting en apparaat en dus enige sportverwante goedere en -produkte. Die segment het ook te make met fasiliteitsvoorsiening, rekreasie en spreek dikwels toerisme ook aan. Hierdie segment fokus ook op opvoeding en opleiding, fiksheid en gesondheid.

- *Die sportprestasie industrieselement*, behels die deelnemer- en/of toeskouerprodukte en kan op amateurvlak sowel as op professionele vlak geskied, soos die verkoop van bepaalde sportsoortuniforms (Bloubul rugbytruie).
- *Die sportpromosie industrieselement*, behels die bemerking en aanbieding van produkte en dienste. Die segment is dus verantwoordelik vir die bevordering van sportsoorte en sportaktiwiteite.

Talle rolspelers dra by tot die effektiewe bestuur van die Suid-Afrikaanse sport- en rekreasieindustrie. Gouws (1997) is van mening dat die Suid-Afrikaanse populasie tans oor meer sportgeleenthede en regte ten opsigte van sport- en rekreasiedeelnemers beskik as op enige tyd. Gelyke geleenthede en gepaardgaande regeringsbeleid verseker voorsiening en toegang tot verbeterde sportgeleenthede. Daar is ook tans meer beskikbare en toeganklike geleenthede vir lede van diverse groepe om deel te neem en betrokke te raak by sport en rekreasie in Suid-Afrika.

#### **3.4.4. Die impak van sport op die Suid-Afrikaanse ekonomie**

Die fondse van die Heropbou en Ontwikkelingsprogram (HOP) het die voltooiing van sowat 85 sportfasiliteite gedurende 1994-2001 verseker. Volgens die Sport en Rekreasie Jaarverslag (2002/2003) het die kostes verwant aan die oprigting van buitelug sportfasiliteite tot R49,5 miljoen beloop en die enkele binnehuis sportfasiliteite het tot sowat R40,7 miljoen beloop. Hierdie bedrae sluit die konstruksie, bemerking en fasiliteringsbestuur in. Gedurende dieselfde periode het 26 projekte, befonds deur die SRSA, landswyd plaasgevind en die kostes daaraan verbonden was ongeveer R1,2 miljoen. Die R90 miljoen begroting van 2002/2003 het voorsiening gemaak vir die opgradering en bou van hierdie 85 sportfasiliteite. Volgens beraming het die skep van hierdie fasiliteite 5 500 werkgeleenthede geskep en ook was 100 gemeenskapsrade en klubs gestig en bekragtig om die fasiliteite te bestuur. Die destydse Minister van Sport en

Rekreasie, Mnr. N. Balfour, het tydens sy 2003/2004 Begrotingstoespraak bekend gemaak dat die begroting vir Sport en Rekreasie R129 miljoen beloop. Ongeveer 113 projekte was geïdentifiseer wat sal baatvind by die R129 miljoen befondsing. Die projekte is onderskeidelik:

- Wes Kaap- R8,71 miljoen vir die skep en opgradering van 13 fasiliteite;
- Oos Kaap- R22,08 miljoen vir die skep en opgradering van 25 fasiliteite;
- KwaZulu Natal- R23,01 miljoen vir die skep en opgradering van 17 fasiliteite;
- Mpumalanga- R9,91 miljoen vir die skep en opgradering van 12 fasiliteite;
- Gauteng- R10,8 miljoen vir die skep en opgradering van 10 fasiliteite;
- Limpopo- R19,2 miljoen vir die skep en opgradering van 9 fasiliteite;
- Noord Wes- R10,8 miljoen vir die skep en opgradering van 10 fasiliteite;
- Vrystaat- R9,66 miljoen vir die skep en opgradering van 15 fasiliteite;
- Noord Kaap R6,578,71 miljoen vir die skep en opgradering van 21 fasiliteite.

Gedurende die 2000-2002 periode het die SRSA se betrokke sportfasiliteitsprogram, ongeveer 6 500 werkgeleenthede geskep, met 'n gemiddelde inkomste van R4 500/maand. Sowat 3 570 persone was indiens-geneem: 1 400 (39%) vroue, 1 300 (36%) jongmense en 51 (1,5%) gestremde persone en diegene het R20,95 miljoen aan salarisse verdien. Talle permanente werkgeleenthede het hieruit gevloei. Sedert 1993 het die SRSA meer as R450 miljoen spandeer aan die bou en opgradering van sport- en rekreasiefasiliteite. Gedurende die laaste twee jaar is 142 fasiliteite voltooi maar daar is steeds 'n groot tekort aan sportfasiliteite in die historiesbenadeelde gemeenskappe van Suid-Afrika. Toekomstige projekte beoog om deur middel van die Munisipale Infrastruktuur Ontwikkelingsprogram van die provinsiale- en plaaslike regeringsdepartemente en in samewerking met die SRSA groter effektiwiteit te verseker. Die SRSA is tydens die projekte steeds verantwoordelik vir die beleidsformulering, implementering en algehele bestuur. Suid-Afrikaanse sport en rekreasie baat ook deur die bydrae van die Nasionale Lotery wat gestig is in

terme van die Nasionale Loterywet (Wet 10 van 2000). Volgens SISA (2000) het sport 'n beraamde bydrae van sowat R15 913 miljoen tot die Suid-Afrikaanse ekonomie in 1999 gelewer, gepaardgaande daarmee was daar 'n bydrae van 34 325 voltydse werkgeleenthede, 6 140 deeltydse werkgeleenthede en ook 8 000 vrywilligers wat die werkmag betree het. Sport het dus 'n totale bydrae van 2,0% tot die BBP van Suid-Afrika verseker met die beraamde bedrag van sowat R795 biljoen vir 1999. "Die totale bydra van sport tot die Suid-Afrikaanse ekonomie, 1999, was R16 1765 miljoen of te wel 2,1 % van die BBP" (SISA, 2000: 8).

Vervolgens sal daar na enkele spesifieke ekonomiese aspekte, ten opsigte van Suid-Afrikaanse sport, verwys word om die bydrae of invloed tot die Suid-Afrikaanse ekonomie aan te toon.

#### **3.4.4.1. Oordragbetaling**

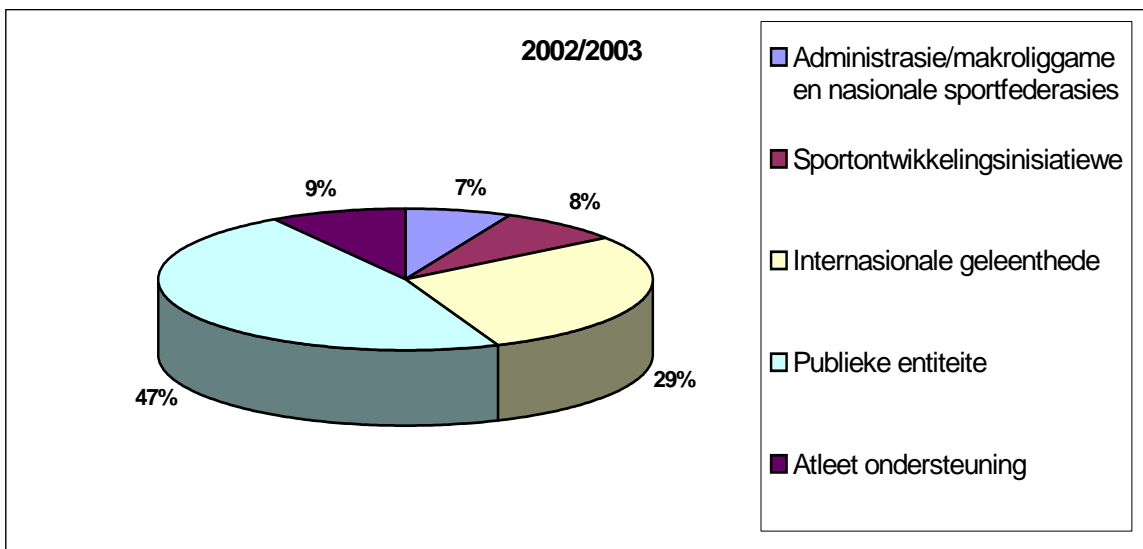
Oordragbetaling ter waarde van R60 407 000 was aan die 68 nasionale sportfederasies, makro- en openbare liggame gemaak tydens die 2002/2003 finansiële boekjaar (SRSA, Jaarverslag 2002/2003). Die onderstaande tabelle en figure identifiseer en bespreek dié aanwysing van hierdie oordragbetaling en vergelyk ook die syfers in terme van die vorige finansiële jaar. Hierdie oordragbetaling het aanleiding gegee tot die vermeerdering van die aantal programme en kursusse en ook tot 'n verhoging van die sportdeelnamepatrone asook sporttoeskouerpatrone. Laasgenoemde sal ook vervolgens bespreek word.

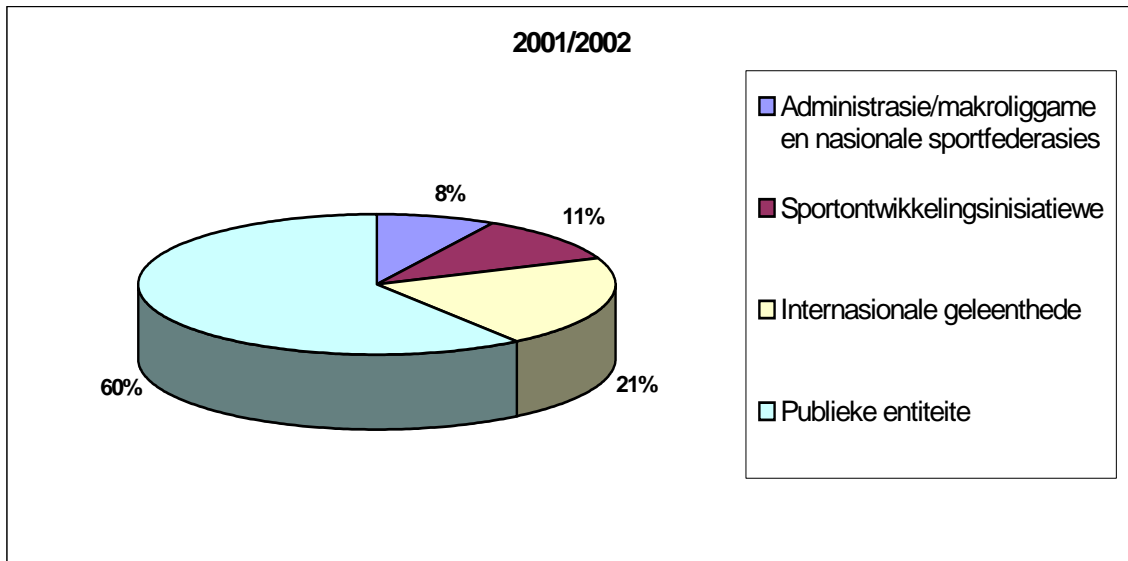
**Tabel 3.1. Vergelykende analise van SRSA se oordragbetalings**

(Aangepas vanuit: SRSA, Jaarverslag 2002/2003: 24)

| Oordragbetaling   | 2001/2002          |             | 2002/2003          |             |
|---|--------------------|-------------|--------------------|-------------|
|   |                    |             |                    |             |
| Admininistrasie/makro-<br>liggame en nasionale<br>sportfederasies | R3 395 508         | 8%          | R4 453 126         | 7%          |
| Sportontwikkelings-<br>inisiatiewe                                | R4 721 464         | 11%         | R5 119 874         | 8%          |
| Internasionale<br>geleenthede                                     | R8 983 027         | 21%         | R17 280 238        | 29%         |
| Publieke entiteite  | R26 000 000        | 60%         | R28 000 000        | 46%         |
| Atleetondersteuning   | -                  | -           | R5 553 762         | 9%          |
| <b>Totaal</b>   | <b>R43 099 999</b> | <b>100%</b> | <b>R60 407 000</b> | <b>100%</b> |

Onderstaande figure beeld bogenoemde syfers diagrammaties uit en toon 'n grafiese vergelyking met die vorige finansiële jaar se bevindinge:





**Figure 3.4. Vergelykende analise en toewysing van die SRSA se oordragbetaling**

(Aangepas vanuit: SRSA, Jaarverslag 2002/2003: 24)

Tabel 3.2. verskaf 'n oorsig oor 'n aantal finansiële jare en toon duidelik die jaarlikse toename in finansiële terme wat 'n aanduiding gee van die nasionale regering se toewyding aan die sport- en rekreasieïndustrie.

**Tabel 3.2. SRSA se beraamde uitgawes**

(Aangepas vanuit: SRSA Jaarverslag, 2002/2003: 405)

| Uitgawe verslag  |               |               |               | Medium-termyn uitgawe beraming |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| R duisend  | 1990/<br>2000 | 2000/<br>2001 | 2001/<br>2002 | 2002/<br>2003                  | 2003/<br>2004 | 2004/<br>2005 | 2005/<br>2006 |
| <b>Suid-Afrikaanse Sport Kommissie</b>                             | 16 858        | 24 500        | 23 000        | 24 700                         | 26 500        | 28 000        | 29 500        |
| <b>Suid-Afrikaanse Instituut vir Dwelm-Vry Sport</b>               | 1 992         | 2 800         | 3 000         | 3 300                          | 3 500         | 3 700         | 4 000         |
| <b>Makroliggame, Nasionale Federasies en Rekreasie-verskaffers</b> | 89 519        | 27 091        | 17 100        | 32 407                         | 34 247        | 40 790        | 42 638        |
| <b>Internasionale sport en rekreasie verhoudinge</b>               | 403           | -             | 311           | 451                            | 571           | 572           | 572           |
| <b>Beleidsformule-ring, monitering en evaluering</b>               | 50            | -             | -             | 403                            | 1 210         | 1 334         | 1 405         |
| <b>Administrasie</b>   | 2 287         | 4 377         | 5 734         | 8 047                          | 12 047        | 13 525        | 14 952        |
| <b>Totaal</b>  | 111 109       | 58 768        | 49 145        | 69 308                         | 78 075        | 87 921        | 93 067        |

- **Programme en kursusse**

Die fondse wat van die SRSA ontvang was, het verseker dat die aantal sportverwante deelnameprojekte vermeerder het. Die befondsing het die onderskeie sportliggame in staat gestel om kursusse en programme aan te bied om sodoende tot die algemene verhoging van sportdeelname by te dra. Die onderstaande tabel toon die aantal sportverwante deelnemers aan volgens inligting gebaseer op die nasionale federasies se jaarlikse bestuursverslae.

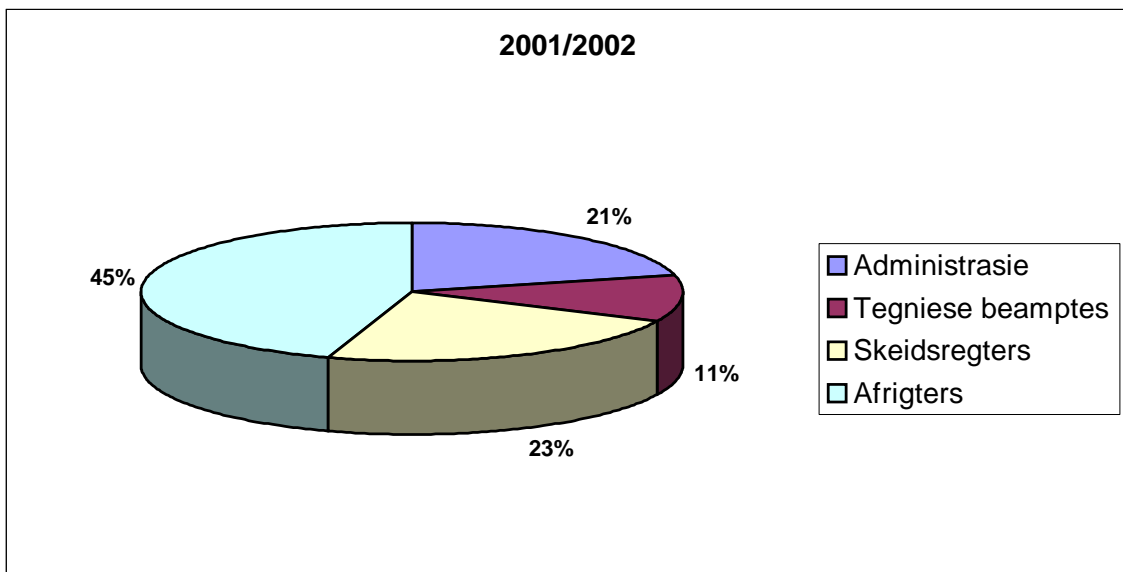
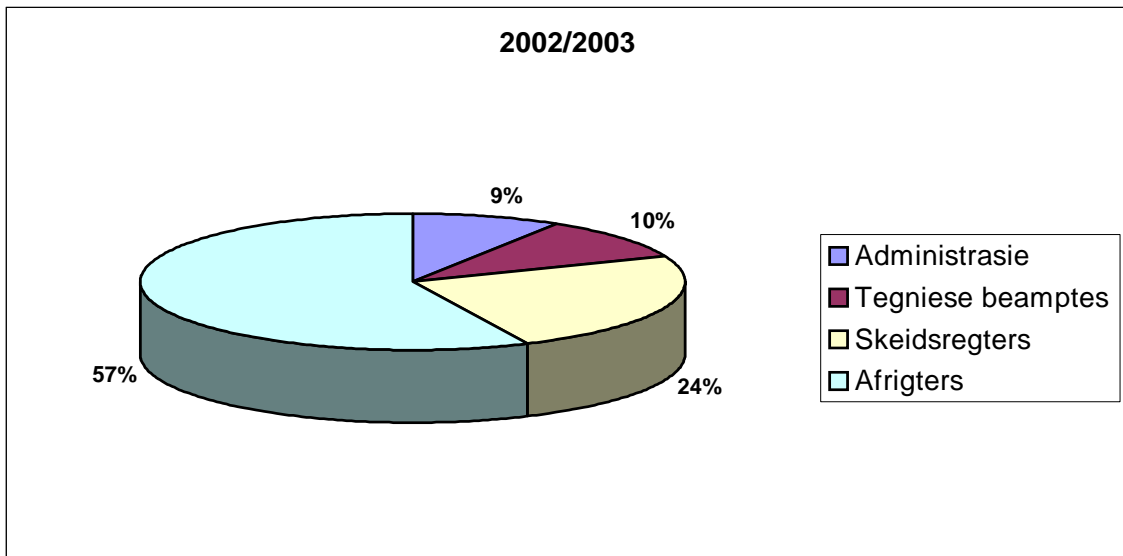
**Tabel 3.3. Kursusse aangebied met behulp van die SRSA se ondersteuning:  
aantal deelnemers**

(Aangepas vanuit: SRSA Jaarverslag, 2002/2003: 27)

| <b>Aantal deelnemers</b> | <b>2001/2002</b> |      | <b>2002/2003</b> |      |
|--------------------------|------------------|------|------------------|------|
| Afrigters                | 2 610            | 45%  | 7 629            | 57%  |
| Skeidsregters            | 1 359            | 23%  | 3 241            | 24%  |
| Tegnies beamptes         | 645              | 11%  | 1 369            | 10%  |
| Administrasie            | 1 173            | 21%  | 500              | 9%   |
| Totaal                   | 5 787            | 100% | 12 739           | 100% |

Die volgende figure beeld die bogenoemde syfers skematies uit en ook in vergelyking met die vorige finansiële jaar se bevindinge:





**Figuur 3.5. Kursusse aangebied met behulp van die SRSA se ondersteuning: aantal deelnemers**

(Aangepas vanuit: SRSA Jaarverslag, 2002/2003: 27)

- **Sportdeelnameprofiel**

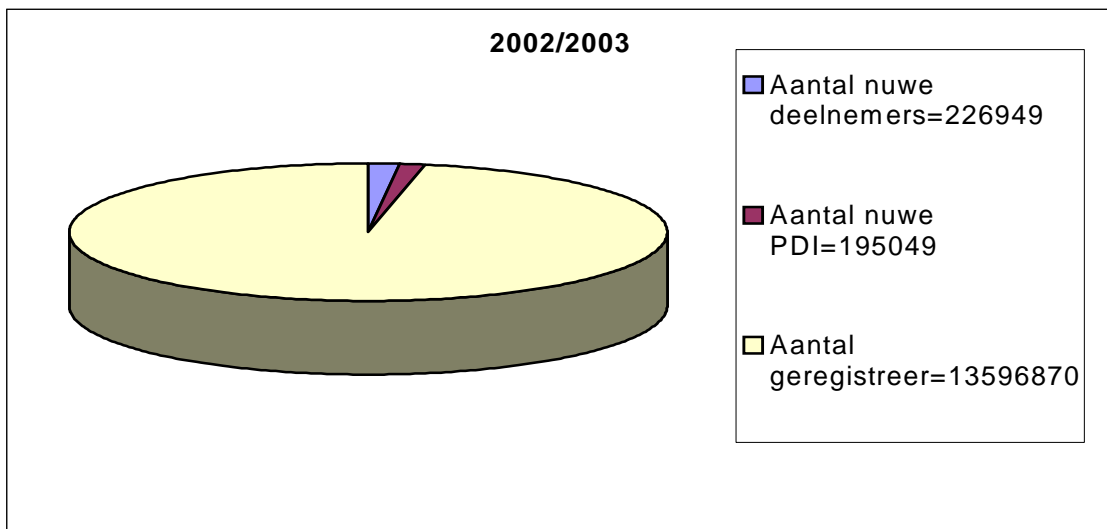
Die sportdeelnameprofiel van 2001/2002 in vergelyking met die 2002/2003 syfers was onderskeidelik verkry vanaf 63 en op 'n latere tydstip vanaf 49 nasionale sportfederasies. Die ooreenkomstige bevindinge word volgens die onderstaande tabel en figuur uitgebeeld.

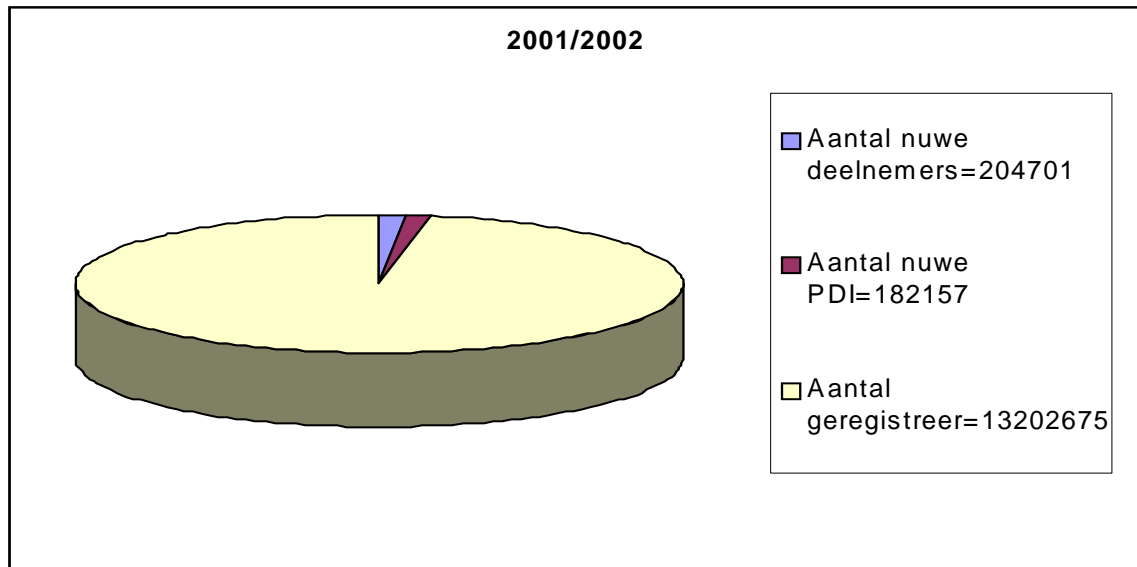
**Tabel 3.4. Vergelykende sportdeelnameprofiel**

(Aangepas vanuit: SRSA Jaarverslag, 2002/2003: 28)

| Aantal deelnemers | 2001/2002  | 2002/2003  |
|-------------------|------------|------------|
| Nuwe deelnemers   | 204 701    | 226 949    |
| Nuwe PDI          | 182 157    | 195 049    |
| Geregistreer      | 13 202 675 | 13 596 870 |

Die volgende figure beeld die bogenoemde syfers skematies uit en ook in vergelyking met die vorige finansiële jaar se bevindinge:





**Figuur 3.6. Vergelykende sportdeelnameprofiel**

(Aangepas vanuit: SRSA Jaarverslag, 2002/2003: 28)

Die voorafgaande tabel en figure toon duidelik dat die Suid-Afrikaanse sportdeelnameprofiel oor die vorige twee finansiële jare 'n geringe styging getoon het.

- **Sportdeelnamepatrone**

Die BMI Sport Info (2002) het 'n historiese analise van sportdeelname patrone sedert 1990-2002 bekend gemaak. Die kernbevindinge was soos volg:

- Daar was 'n gemiddelde 4,1% per jaar toename van volwasse deelname vanaf 1990-2002 aan sport. Die verhoging van 4,1% was groter as die populasie groeipatrone sedert 1990, wat dus impliseer dat volwasse-deelname aansienlik verhoog het sedert 1990. Die groei in deelnamepatrone van 2002 in vergelyking met die groeipatrone van 2001 het 'n verhoging van 4% aangetoon. 'n Analise volgens populasiegroepe se deelnamepatrone van 2002, toon dat blanke deelname vir ongeveer

45% van die totale sportdeelname tydens 2002 verantwoordelik was. Anderskleurige sportdeelname, vir 2002, verteenwoordig ongeveer 44%. Oor die algemeen was daar 'n groei van 3,5% in vergelyking met 2001 se syfers. Die onderstaande tabel dien as samevatting .

**Tabel 3.5. Groeipatrone vir die onderskeie populasiegroepe**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002: 26)

| Populasie groep | Groi in kumulatiewe deelnemers:<br>2001-2002 |
|-----------------|--|
| ● Blanke        | +0.1%  |
| ● Nie-blanke    | +6.7%  |
| ● Kleurlinge    | +7.8%  |
| ● Indiërs       | +4.1%  |

Tabel 3.6. voorsien verdere detail aangaande die verspreiding van sportdeelname oor die vier Suid-Afrikaanse bevolkingsgroepe.

**Tabel 3.6. Die persentasie van mense wat aktief deelneem aan sport:  
2002**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002: 8)

| Populasie groep   | Totale populasie (000) | Populasie 18+ jaar (000) | Sport-deelnemers (beraming) | % aktief (sport) |
|-------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------|
| Blanke:           |                        |                          |                             |                  |
| • Mans            | 2 609                  | 1 985                    | 1 497                       | 75               |
| • Vroue           | 2 642                  | 2 012                    | 1 117                       | 56               |
| Blanke totaal     | 5 251                  | 3 997                    | 2 641                       | 65               |
| Nie-blanke:       |                        |                          |                             |                  |
| • Mans            | 17 571                 | 10 238                   | 4 084                       | 40               |
| • Vroue           | 18 167                 | 10 618                   | 2 201                       | 21               |
| Nie-blanke totaal | 35 738                 | 20 856                   | 6 285                       | 30               |
| Kleurling totaal  | 3 856                  | 2 479                    | 766                         | 31               |
| Indiër totaal     | 1 123                  | 775                      | 331                         | 43               |
| <b>Totaal</b>     | <b>45 968</b>          | <b>28 107</b>            | <b>9 996</b>                | <b>36</b>        |

Tabel 3.6. beklemtoon die verskeie populasiegroepe se groei, maar tog is dit belangrik om ook die verskeie populasie groepe se voorkeur sportsoorte te erken. Nie-blanke sportdeelname was byvoorbeeld meestal gerig op sokker, basketbal en netbal teenoor die laer belangstelling van blankes in dieselfde sportsoorte. Net so was blanke deelnemers grotendeels verantwoordelik vir die deelname aan sportsoorte soos stap, hengel, fietsry en muurbal, wat weer minimale nie-blanke belangstelling getoon het. Tog, soos reeds vooraf

genoem ondervind nie-blanke deelnamepatrone noemenswaardige groei. Gedurende 1990 het sokker en netbal sowat 51% deelname van nie-blanke persone verseker, teenoor die 39% van 2002. Dit is dus duidelik dat nie-blanke deelname aan verskeie ander sportsoorte aan die toeneem is. In vergelyking met 2001 het blanke deelname van 2002 met minder as 0,1% toegeneem. Vyf sportsoorte het alleenlik die 55% nie-blanke deelname verseker. Die sportsoorte was onderskeidelik sokker, netbal, padwedlope, tennis en stap. Die sportsoorte wat meestal onder die nie-blanke deelname verbeter het, in 2002 in vergelyking met 2001, was sokker, padwedlope, netbal, aërobiese oefeninge, basketbal en ook boks. In vergelyking met blanke deelname, in terme van vyf sportsoorte wat die meeste groei en deelname groei getoon het, het dit steeds tot 'n totaal van slegs 34% gelei. Die aanname kan dus gemaak word dat nie-blanke deelname steeds gefokus word op enkele sportsoorte teenoor blanke deelname wat 'n groter verskeidenheid ervaar.

Die periode van 1990-2002 het egter ook 'n afname in tien sportsoorte aangetoon. Die sportsoorte was soos volg:

- Windbranderplankry
- Rugby
- Lewensredding
- Veerpyltjies
- Muurbal
- Voetslaan
- Stap
- Liggaamsbou
- Aërobiese oefening

Dieselfde periode was ook verantwoordelik vir die mees prominente groei patrone van sewe ander sportsoorte, naamlik:

- Fietsry
- Atletiek
- Sagtebal/ bofbal
- Netbal
- Basketbal
- Hokkie
- Gimnasiumoefening

Die BMI Sport Info navorsingsverslag (2002) het buiten vir die onderskeie populasiegroepe se deelnamepatrone, ook evaluering volgens geslag gedoen met die volgende resultate:

- Deelname vir 2002 was sowat 61,3% vir mans en 38,7% vir vroue.
- Sowat 57,4% blanke mans het gedurende 2002 deelgeneem aan sport en 42,6% blanke vroue het gedurende 2002 deelgeneem. Die blanke vroue se deelnamepatrone het egter meer groei ervaar, teenoor die blanke mans se deelnamepatrone wat afgeneem het in vergelyking met 1993 se 62% deelname.
- Nie-blanke mans se deelname het ook 'n afname ervaar van die 69% in 1993 na die 2002 deelname wat 65% was. Nie-blanke vroue het 35% van die totale deelname in 2002 uitgemaak.
- Nie-blanke deelname, onder beide geslagte, in vergelyking met blanke deelname, het aansienlik verbeter.

Die mees populêre sportsoorte in Suid-Afrika ten opsigte van deelname word in tabelle 3.7., 3.8. en 3.9. aangetoon.

**Tabel 3.7. Sportsoorte met die hoogste deelnamesyfers (mans)**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002: 44)

| Blanke            | Nie-blanke | Alle              |
|-------------------|------------|-------------------|
| Muurbal           | Sokker     | Sokker            |
| Gholf             | Padwedlope | Padwedlope        |
| Hengel            | Boks       | Gholf             |
| Padwedloop        | Basketbal  | Muurbal           |
| Swem              | Tennis     | Tennis            |
| Snoeker           | Karate     | Snoeker           |
| Gimnasiumoefening | Snoeker    | Gimnasiumoefening |
| Tennis            | Vlugbal    | Hengel            |
| Fietsry           | Krieket    | Rugby             |
| Rugby             | Rugby      | Swem              |

**Tabel 3.8. Sportsoorte met die hoogste deelnamesyfers (vroue)**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002:44)

| Blanke              | Nie-blanke         | Alle               |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| Aërobiese oefeninge | Netbal             | Netbal             |
| Swem                | Aërobiese oefening | Aërobiese oefening |
| Gimnasiumoefening   | Tennis             | Tennis             |
| Tennis              | Padwedlope         | Swem               |
| Netbal              | Sokker             | Padwedlope         |
| Muurbal             | Vlugbal            | Gimnasiumoefening  |
| Padwedlope          | Basketbal          | Muurbal            |
| Fietsry             | Dans               | Vlugbal            |
| Tafeltennis         | Gimnasiumoefening  | Dans               |
| Dans                | Swem               | Fietsry            |



**Tabel 3.9. Sportsoorte met die hoogste deelnamesyfers (totale bevolking)**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002: 44)

| Blanke             | Nie-blanke         | Alle               |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| Muurbal            | Sokker             | Sokker             |
| Aërobiese oefening | Netbal             | Padwedlope         |
| Swem               | Padwedlope         | Netbal             |
| Gimnasiumoefening  | Tennis             | Tennis             |
| Tennis             | Basketbal          | Aërobiese oefening |
| Padwedlope         | Aërobiese oefening | Swem               |
| Gholf              | Vlugbal            | Muurbal            |
| Hengel             | Boks               | Gimnasiumoefening  |
| Fietsry            | Karate             | Gholf              |
| Snoeker            | Gimnasiumoefening  | Vlugbal            |

Ten slotte, toon die 2002 statistiek die volgende:

- Sowat 65% blanke persone neem tot 'n sekere mate deel aan sport, teenoor die 30% nie-blanke, 31% kleurlinge en 43% indiërs wat ook deelneem aan sport;
- Totale manlike deelname is ongeveer 46% teenoor die 26% vroulike deelname;
- 'n Beraamde 36% of 10 miljoen volwassenes neem deel aan sport;
- 2002 het 'n toename in deelnamepatrone van sowat 4% getoon, teenoor die 1,5% populasiegroei van daardie jaar en dus was daar 'n noemenswaardige groei wat plaasgevind het;
- Sportdeelnemers het van 14,2 miljoen, in 1999, tot 14,7 miljoen gedurende 2002 verbeter;

- Die groei van sokker in 2002 was sowat 6%, met meer as 2 miljoen deelnemers. Sokker is dus die mees populêre deelnamesportsoort in Suid-Afrika;
  - Alhoewel stap 'n afname ervaar het is dit steeds die tweede mees populêre sportsoort in Suid-Afrika;
  - Padwedlope het 'n groei van 7% ervaar en is tans in derde plek, in terme van die mees populêre sportsoorte;
  - Ander sportsoorte wat ook meer bekendheid verwerf het was onder andere aërobiese oefeninge, basketbal, krieket, rugby, karate en boks;
  - Ekstreme sport, soos byvoorbeeld valskermspring, is 'n kategorie op sy eie en het ongeveer 55 000 deelnemers;
  - Nege onderskeie sportsoorte dra by tot die 56% sportdeelname en het elk meer as 'n half miljoen deelnemers.
- 
- **Sporttoeskouerpatrone**

Die BMI Sport Info navorsingsverslag (2002) identifiseer 46 sportsoorte wat deur Suid-Afrikaanse toeskouers as die mees populêre sportsoorte aangewys is. Die top tien sportsoorte is soos volg:

- Sokker
- Krieket
- Rugby
- Boks
- Atletiek
- Tennis
- Swem
- Gholf
- Motorwedrenne

Daar is ses sportsoorte met sowat 5 miljoen volgelingen en 'n verdere agt sportsoorte met 2-3 miljoen volgelingen. Sokker het alleenlik 11 miljoen getroue toeskouers, krieket met sowat 8,4 miljoen toeskouers en derdens rugby met sowat 7,9 miljoen toeskouers. Gestremde sport is vir die eerste maal deur SISA in ag geneem en het die 23ste plek beklee met sowat 2 miljoen toeskouers. Die 2002 statistieke kon egter nie vergelyk word met vorige statistieke nie omrede anderskleurige toeskouers, buiten vir nie-blanke toeskouers, eers sedert 2002 geïnkorporeer was.

'n Vergelyking tussen blanke en nie-blanke toeskouerpatrone, bring die volgende resultate na vore:

- Sowat 17% blankes het sokker as toeskouersport ondersteun tydens 1994, teenoor die 57% blanke persone wat krieket as toeskouersport ondersteun het gedurende dieselfde tydperk. Sowat 42% nie-blanke persone het gedurende 1990 rugby ondersteun en dié syfer het toegeneem tot 60% tydens die 1995 Rugby Wêreld Bekertoernooi. Daar was egter weer 'n afname na 45% gedurende 2001 en 48% gedurende 2002.

Die BMI Sport Info navorsingsverslag, in terme van blanke en nie-blanke toeskouerpatrone word in die onderstaande tabelle saamgevat.

**Tabel 3.10. Toeskouerpatrone**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002)

| Aspekte  | Blanke   | Nie-blanke                               |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>2002 vs 2001 in terme van toeskouer groeipatrone</li> </ul> | 4% afname  | 3% toename                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Toeskouerpatrone te byeenkomste</li> </ul>                  | Algehele afname in terme van die grootste sportsoorte: rugby, krieket, netbal en hokkie (2002 vs 2002) | 0,5% toename                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Radio en</li> <li>Koerant</li> </ul> toeskouerpatrone       | 10% afname<br>7% afname  | Algehele afnames in vergelyking met 2001 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Televisie</li> </ul> toeskouerpatrone                       | 86% deelname   | 83,4% deelname                           |

Die BMI Sport Info het buiten vir rasse verskille ook geslag in aanmerking geneem, wat vervolgens deur die onderstaande tabelle saamgevat word.

**Tabel 3.11. 'n Samevatting van die mees populêre toeskouersportsoorte onder mans**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002: 79)

| Gewildheid | Blanke   | Nie-blanke |
|------------|----------|------------|
| 1.         | Rugby    | Sokker     |
| 2.         | Krieket  | Boks       |
| 3.         | Atletiek | Krieket    |
| 4.         | Golf     | Atletiek   |

|     |                              |                     |
|-----|------------------------------|---------------------|
| 5.  | Motorwedrenne                | Rugby               |
| 6.  | Boks                         | Basketbal           |
| 7.  | Tennis                       | Tennis              |
| 8.  | Sokker                       | Padwedlope          |
| 9.  | Motorfietsry                 | Gholf               |
| 10. | Motortydrenne en byeenkomste | Swem                |
| 11. | Professionele stoei          | Motorwedrenne       |
| 12. | Fietsry                      | Perdry              |
| 13. | Snoeker                      | Karate              |
| 14. | “Motor cross”                | Professionele stoei |
| 15. | “Off road” wedrenne          | Snoeker             |

**Tabel 3.12. ‘n Samevatting van die mees populêre toeskouerssportsoorte onder vroue**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002: 79)

| <b>Gewildheid</b> | <b>Blanke</b> | <b>Nie-blanke</b>  |
|-------------------|---------------|--------------------|
| 1.                | Rugby         | Sokker             |
| 2.                | Atletiek      | Boks               |
| 3.                | Krieket       | Atletiek           |
| 4.                | Tennis        | Netbal             |
| 5.                | Gimnastiek    | Krieket            |
| 6.                | Ysskaats      | Tennis             |
| 7.                | Swem          | Basketbal          |
| 8.                | Gholf         | Rugby              |
| 9.                | Dans          | Swem               |
| 10.               | Padwedlope    | Padwedlope         |
| 11.               | Motorwedrenne | Dans               |
| 12.               | Netbal        | Aërobiese oefening |

|     |                    |                 |
|-----|--------------------|-----------------|
| 13. | Fietsry            | Perdry          |
| 14. | Aërobiese oefening | Gestremde sport |
| 15. | Hokkie             | Gimnastiek      |

**Tabel 3.13. 'n Samevatting van die mees populêre toeskouersportsoorte onder beide mans en vroue**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002: 80)

| Gewildheid | Blanke              | Nie-blanke          |
|------------|---------------------|---------------------|
| 1.         | Rugby               | Sokker              |
| 2.         | Krieket             | Boks                |
| 3.         | Atletiek            | Atletiek            |
| 4.         | Tennis              | Krieket             |
| 5.         | Gholf               | Rugby               |
| 6.         | Motorwedrenne       | Basketbal           |
| 7.         | Gimnastiek          | Tennis              |
| 8.         | Boks                | Padwedlope          |
| 9.         | Swem                | Netbal              |
| 10.        | Sokker              | Swem                |
| 11.        | Fietsry             | Gholf               |
| 12.        | Ysskaats            | Perdry              |
| 13.        | Professionele stoei | Motorwedrenne       |
| 14.        | Padwedlope          | Professionele stoei |
| 15.        | Motorfietsry        | Karate              |

#### 3.4.4.2. Media

Die voorafgaande toeskouer- en deelnamepatrone het dit duidelik gemaak dat die media 'n direkte rolspeler is ten opsigte van toeskouerdeelnamepatrone. Meer as 80% van die Suid-Afrikaanse bevolking volg sport op televisie eerder as om die bepaalde byeenkomste by te woon. Radio- en koerantvolgelingen,

alhoewel die getalle relatief laag is, volg sport slegs deur radio te luister of koerant te lees en speel dus ook 'n belangrike rol.

Hierdie voorafgaande mediaverwante aspekte, veral televisieuitsending, is 'n belangrike faktor wat deur die borge in ag geneem word omdat soveel persone en/of teikengroepe moontlik bereik moet word. Die gewildheid van 'n sportsoort verseker dat die bepaalde sportsoort die meeste uitsending en ander verwante mediadekking geniet. Die televisieuitsendings verskil dus van jaar tot jaar afhangende van die sportsoorte wat voorkeur geniet. Buiten vir Suid-Afrika se plaaslike televisie kanale soos SABC 1, SABC 2, SABC 3 en eTV is daar ook ander belangrike rolspelers soos byvoorbeeld MNET/CSN sport en talle ander DSTV sportkanale wat 24 uur per dag uitsaai.

Tabel 3.14. verskaf 'n oorsig oor die besteding aan promosie ten opsigte in sport en die media.

**Tabel 3.14. Beraamde advertensie- en promosieuitgawes vir 2002**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002: 95)

| Kategorie             | Miljoen rand  | % van die totaal |
|-----------------------|---------------|------------------|
| Televisie advertensie | 3 893         | 32.2             |
| Gedrukte advertensie  | 4 616         | 38.3             |
| Radio advertensie     | 1 484         | 12.3             |
| Sportborgskap         | 1 492         | 12.4             |
| Buitelugadvertensie   | 468           | 3.9              |
| Bioskoopadvertensie   | 93            | 0.8              |
| <b>Totaal</b>         | <b>12 046</b> | <b>100</b>       |

**Tabel 3.15. Tendense in die bydrae van die verskeie kommunikasie  
kategorieë tot die ekonomie**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002:95)

| Kategorie                 | % van die totaal |            | % punte gestyg<br>of gedaal vir<br>1985-2002 |
|---------------------------|------------------|------------|--|
|                           | 1985             | 2002       |  |
| Televisie-<br>advertering | 26.4             | 32.3       | +5.9   |
| Gedrukte adver-<br>tering | 53.0             | 38.3       | -14.7  |
| Radio advertering         | 8.9              | 12.3       | +3.4   |
| Sportborgskap             | 7.2              | 12.4       | +5.2   |
| Buitelug adver-<br>tering | 3.0              | 3.9        | +0.9   |
| Bioskoop adver-<br>tering | 1.5              | 0.8        | -0.7   |
| <b>Totaal</b>             | <b>100</b>       | <b>100</b> | <b>0</b>                                     |

#### 3.4.4.3. Toerisme

Buiten vir die direkte impak van sport op die Suid-Afrikaanse ekonomie, is daar 'n ander noemenswaardige indirekte impak naamlik, sporttoerisme. Volgens Scholtz (2002) was die toerisme bedryf in 1998 verantwoordelik vir 'n inkomste van sowat R80,6 biljoen vir Suid-Afrika, met rekreasietoerisme wat 'n betekenisvolle bydrae tot die totaal gelewer het. Ongeveer 1,1 miljoen toerismeverwante werkgeleenthede was ook gedurende hierdie tydperk verseker. Bogenoemde beklemtoon die belang en impak wat toerisme op die Suid-Afrikaanse ekonomie het. Sporttoerisme maak 'n wesenlike deel uit van die algemene Suid-Afrikaanse toerismebedryf. Internasionale deelnemers en toeskouers bly dikwels langer in Suid-Afrika as net vir die oorspronklike tydperk



soos vooraf bepaal deur die bepaalde sportgebeurtenis. Volgens Scholtz (2002: 2): “Hierdie groep mense maak die kern van sporttoerisme uit wat Rand-gewys vir die land van onskatbare waarde is”. Saayman (2001) is van mening dat Suid-Afrika oor die potensiaal beskik om sporttoerisme optimaal te benut en sodoende tot voordeel van die Suid-Afrikaanse ekonomie te wees. Hy lys ook talle sportgeleenthede wat ‘n noemenswaardige ekonomiese bydrae lewer tot beide die Suid-Afrikaanse sportindustrie sowel as die Suid-Afrikaanse ekonomie. Een so voorbeeld is die jaarlikse Comrades Marathon wat duisende internasionale sporttoeriste na Suid-Afrika lok. Mnr. N. Balfour het tydens sy Begrotingstoespraak, April 2003, bekendgemaak dat die SRSA sosio-ekonomiese impak studies geloods het om die effek van internasionale sportgeleenthede wat deur Suid-Afrika aangebied is te monitor en analiseer. Die vernaamste bevindinge was soos volg (Sport en Rekreasie Jaarverslag, 2002/2003):

- Die Wêreldbeker Branderplanktoernooi van 2002 het ‘n inkomste van sowat R11 miljoen tot volg gehad.
- Die Argus, 2002, Fietsrytoer het meer as R300 miljoen verseker.
- Die ICC Krieket Wêreldbeker toernooi het ‘n ekonomiese impak van R2 biljoen verseker en volgens beraming was die ekonomiese impak van die internasionale besoekers se uitgawes sowat R1,1 miljoen.
- SRSA se Sokker Bodkomitee het volgens ekonomiese impakstudies die voorspelling gemaak dat die 2010 Sokker Wêreldbeker toernooi die volgende ekonomiese impak sal maak op die Suid-Afrikaanse ekonomie:
  - 2,72 miljoen kaartjieverkope verseker ‘n inkomste van sowat R4,6 biljoen.
  - Uitgawes aan die opgradering van stadions en die Suid-Afrikaanse infrastruktuur beloop tot sowat R2,3 biljoen en die Sokker toernooi self verseker ‘n uitgawe van sowat R12,7 biljoen.
  - Sowat 159 000 werkgeleenthede sal geskep word en R7,2 biljoen sal aan die regering terug betaal word in terme van belasting.

- 'n Verwagte R21,3 biljoen na afloop van hierdie Sokkertoernooi sal bygedra word tot die Suid-Afrikaanse BBP.

SISA (2000) identifiseer verdere voordele ten opsigte van sport en toerisme:

- Volgens “World Travel” en die Toerismeraad word toerisme as die wêreld se grootste ekonomiese aktiwiteit beskou. Die universele aantrekking van sport as die wêreld se vooraanstaande sosiale fenomeen en die effek van toerisme kan belangrike invloede tot gevolg hê.
- Lande en toerisme agentskappe adverteer dikwels vakansiebestemmings op grond van sportaktiwiteite en geleenthede. Voorbeelde daarvan is Durban en die Suid-Afrikaanse Ooskus oor die algemeen wat as die ideale watersportvakansie beskou word. Suid-Afrika word grotendeels geadverteer op grond van die buitelugaktiwiteite soos byvoorbeeld, jag, hengel, stap, die wild en natuurskoon.
- Daar word wêreldwyd voorsiening gemaak vir sporttoerisme. Die Verenigde State van Amerika en Japan het talle fasiliteite wat sportverwante aktiwiteite moontlik maak. Vakansiebestemmings beskik dikwels oor meerdoelige geriewe, gholfbane, sokkervelde en swembaddens.
- Gholf- en tenniskampe in die Verenigde State van Amerika is 'n populêre sporttoerisme aantreklikheid en sowat 6 miljoen mense besoek jaarliks hierdie kampe.
- In Suid-Afrika het die 1995 Rugby Wêreldbeker toernooi duisende toeskouertoeriste, van reg oor die wêreld, na Suid-Afrika gelok. Die ekonomiese implikasie daarvan was dat die direkte en indirekte uitgawes onderskeidelik R300 miljoen en R500 miljoen beloop het.
- Die Afrika Spele het ook duisende toeriste na Suid-Afrika gelok en het 'n direkte impak op die ekonomie gehad.
- Daar word volgens beraming ongeveer 30 000- 35 000 sportdeelnemers en sporttoeskouers, jaarliks na Suid-Afrika gelok. Hierdie toeriste spandeer sowat R600 miljoen oor 'n gemiddelde verblyf van 17 dae.

#### 3.4.4.4. Produktiwiteit en gesondheid

Suid-Afrika is deel van die globale gemeenskap en indien Suid-Afrika kompetender in die wêreldmark wil funksioneer en in aanmerking geneem wil word, is dit noodsaaklik dat daar verhoogde produktiwiteitsvlakke gehandhaaf moet word. Die vlak van produktiwiteit bepaal grotendeels 'n nasie se ekonomiese sukses en juis daarom word Suid-Afrika se produktiwiteit beklemtoon. Verhoogde produktiwiteit kan moontlik indirek verkry word deur die voordele wat verwant is aan sportbetrokkenheid (SISA, 2000; SISA, 2002). Sportdeelname en betrokkenheid is essensieel om 'n gesonder en meer produktiewe gemeenskap en dus werkmag te verseker.

Die voordele van 'n gesonde werkmag word volgens SISA (2000) gelys:

- Verlaagde mediese kostes;
- Verlaagde lewensdekkingkoste;
- Minder afwesighede;
- Verlaagde menslike hulpbronontwikkelingskoste as gevolg van die laer ontwikkelings- en opvoedingskoste;
- Verbeterde organisatoriese beeld;
- Verbeterde lewenskwaliteit.

Geen spesifieke syfers ten opsigte van bogenoemde aansprake kon egter deur SISA voorsien word nie. "It is to the benefit of the entire country if all its peoples are healthy" (SISA, 2000:19). Slegs een derde van die Suid-Afrikaanse bevolking neem egter tans deel aan sportaktiwiteite. Dus lewer sport reeds moontlik 'n bydrae tot die ontwikkeling van 'n gesonder populasie. Tog is daar steeds die ruimte en geleentheid om die oorblywende twee derdes van die bevolking wat nie betrokke is by enige vorm van sport nie aan te moedig. Dit moet egter in gedagte gehou word dat sportdeelname 'n vrywillige keusebesluit is en alternatiewe opsies (diversiteit) moet beskikbaar wees indien die ideaal van 'n 100% deelnamesyfer nagestreef word. Rekreasieaktiwiteite het die potensiaal

om 'n aansienlike bydrae tot verhoogde produktiwiteit en gesondheid te maak op grond van die verbruikersvriendelike aard van die rekreasieprodukt. Gesondheid moet ook nie in die eng verband van fisieke gesondheid gesien word nie maar in die holistiese verband van sosiale, emosionele en psigiese gesondheid. Die tipe groei het 'n positiewe invloed op die gemeenskap en sal dus 'n direkte impak hê op die Suid-Afrikaanse ekonomie ter waarde van miljoene rande.

#### **3.4.4.5. Jeug, opvoeding en misdaadvoorkoming**

Daar is reeds aangetoon dat sportdeelname talle potensiële voordele vir die Suid-Afrikaanse bevolking inhou. Die voordele vir jeugdeelname aan sport en sport verwante aktiwiteite word deur SISA (2000) soos volg gelys:

- Sportdeelname speel 'n rol in die fisieke en mentale ontwikkeling van kinders.
- Sportdeelname bevorder leierskapvaardighede en spanwerkvermoë, dus word eenheid en gelykheid reeds op 'n vroeë ouderdom beklemtoon en aangeleer.
- Sportdeelname is sosiaal aanvaarbaar en is 'n effektiewe metode om die jeug besig te hou.
- Sporthelde word dikwels deur die jeug as rolmodelle beskou. Die bepaalde sportpersoonlikhede en sporthelde moedig dikwels die voorkoming van dwelmgebruik en misdaad aan, sodoende word daar ook 'n bewustheid van die MIV/VIGS dilemma verseker. Die "Sport-Against-Crime Campaign" is 'n voorbeeld hiervan.
- Projekte word deur die SRSA geloods om die jeug bewus te maak van die belang van opvoeding en MIV/VIGS en is ook gemik op 'n verhoogde lewenskwaliteit en misdaadvoorkoming soos die "Young Champions" en "Play it Safe"-projekte. "Junior Dipapadi" is 'n projek wat gemik is op jeugmisdadigers en vrouemisdadigers. Aangepaste sportaktiwiteite word aangebied as tydverdryf en om sodoende tot 'n mate van transformasie aanleiding te gee (SRSA Jaarverslag 2002/2003). Die SASK het talle projekte

inplek soos byvoorbeeld die “Modified Sport” en “Playsport” projekte met die doel om motoriese vaardighede en lewensvaardighede aan te moedig, veral in die historiesbenadeelde gemeenskappe van Suid-Afrika (SASK Jaarverslag, 2003).

#### **3.4.4.6. Diverse groepe**

- **Bejaardes en/of ouer persone**

Volgens SISA (2000) is dit ‘n bekende feit dat die Suid-Afrikaanse populasie ouer word, met gemiddelde ouderdomme wat gedurig verhoog. Vir die ekonomie om na talle bejaardes om te sien kan ‘n enorme las wees en die impak daarvan maak dit noodsaaklik dat ouer persone en/of bejaardes oor goeie gesondheid beskik. Sodoende neem mediese- en pensioenkosies af wat dus ‘n direkte invloed het op die Suid-Afrikaanse ekonomie. Die belang van bejaarde sport en/of ouer persone se fisieke aktiwiteitsdeelname is dus voor die hand liggend en pogings moet aangewend word om meer geleenthede en fasiliteite beskikbaar te stel om die lede se deelname te verseker. Meer en meer sportgeleenthede vir bejaardes en/of ouer persone kom tans voor. Die bekendstes is byvoorbeeld die senior gholftoere en ook die senior tennistoere. Verder is daar die bekende senior wêreld atletiekkampioenskappe en die “Masters Games”. Hierdie projekte is egter gemik op ouer deelnemers met ‘n hoë vaardigheidsvlak en nie op die gemiddelde bejaarde persoon in Suid-Afrika nie.

- **Gestremde persone**

Medici glo dat sport die mees natuurlike en positiewe vorm van terapie en rehabilitasie is (SISA, 2000). Sportdeelname kan die selfbeeld verbeter, bied deelname geleenthede om aktief te wees, gesond te bly en om ‘n sosiaal

aktiewe lewe te lei. Gestremde persone se deelname het oor die laaste paar jaar aansienlik verhoog en gevolglik het gestremde sport ook toegeneem.

- **Vroue**

Vroue maak die meerderheid van die Suid-Afrikaanse populasie uit en tog neem slegs 23% deel aan sport, teenoor 43% manlike deelnemers. BMI Sport Info (2002) het navorsing gerig op vroue wat werksaam is binne die sportindustrie en wat posisies beklee as sportadministrateurs en sportbestuurders en bevind die volgende:

- Sowat 60% vroue was van mening dat daar nie genoegsame vroue is wat skeidsregters- en afrigtingsposisies beklee nie.
- Sowat 64% vroue was van mening dat daar ook nie genoegsame vroue is wat bestuurs- en administrasieposisies beklee nie.

Vanuit die vorige bevindinge is dit duidelik dat die meerderheid vroue van mening is dat daar nie genoegsame vroue is wat deel uitmaak van die sportbedryf nie. Volgens die meerderheid vroue is daar talle tekortkominge en struikelblokke wat oorkom moet word indien die probleem aangespreek en oorkom wil word. Van die aspekte wat beklemtoon en aangespreek moet word is onder andere, die regstellende aksieprogramme wat veral daarop gemik moet wees om vroulike sportdeelname en betrokkenheid te beklemtoon. Ook moet aandag gegee word aan opleidingsprogramme wat in plek moet wees om sodoende vroue aan te moedig om die posisies te beklee. Die grootste struikelblok en bedreiging is egter die finansiële tekortkoming, saam met sportverwante werkgeleenthede en die algemene werkonsekerheid omdat gesin-beroepskonflik dikwels intree.

### 3.4.4.7. Sportgoedere en sportprodukte

Hierdie kategorie sluit sportskoene, sportkleding en alle sportgereedskap in, wat deur sportdeelnemers en toeskouers aangekoop word. Ook word die fasiliteitsvervaardiging en verspreiding van fasiliteite ingesluit. Die volgende figuur dien as samevatting om die impak van sportverwante goedere en produkte ten opsigte van die Suid-Afrikaanse ekonomie te verduidelik.

**Tabel 3.16. Totale bydrae wat die sportgoedere marksegment tot die Suid-Afrikaanse ekonomie lewer**

(Aangepas vanuit: SISA, 2000:8)

|  |                |
|--|----------------|
| Totale uitgawe aan goedere<br>(kleinhandelswaarde) | R6 564 miljoen |
| Voltydse werknemers                                | 9 950          |
| Deeltydse werknemers                               | 500            |
| Kapitaaluitgawe                                    | R30 miljoen    |

Vanuit die bogenoemde tabel is dit duidelik dat sportgoedere die grootste kategorie binne die sportmark verteenwoordig. Gholf, padwedlope, muurbal, atletiek, sokker, stap, krieket, fietsry, tennis, rugby, gimnasium- en aërobiese oefening asook netbal het gedurende 1999 vir sowat 75% van die totale uitgawes aan sportgoedere vergeld (Geen resente syfers van die bogenoemde aanspraak kon egter deur SISA voorsien word nie). Die sportgoedere marksegment het enorme groei ervaar oor die laaste paar jaar, namate die deelname getalle verhoog het. Ook kan die groei van die sportgoedere marksegment toegeskryf word aan die verhoogde getalle historiesbenadeelde lede van die Suid-Afrikaanse populasie wat tans meer geleenthede het om aan meer as net die tradisionele sportsoorte deel te neem.

#### 3.4.4.8. Borgskap en endossering

Suid-Afrika se her-toetrede tot die internasionale sportarena, vanaf 1990, het talle nuwe geleenthede geskep vir organisasies om betrokke te raak by die internasionale mark. Die sportborgskap en/of endosseringsmark het 'n aansienlike groei van 30% ervaar sedert 1990-1992. Vanaf 1992-1995 was daar steeds goeie groeipatrone, alhoewel die groei afgeneem het na 15,5% per jaar of ongeveer R418 miljoen gedurende 1995. Verdere groeipatrone was soos volg (SISA, 2000):

- 1996 → 25%
- 1998 → 38%
- 2000 → 4%
- 2001 → 15%
- 2002 → 19%

Die sportborgskapsmark het met sowat R1 492 miljoen verhoog tydens 2002. Groei van die marksegment in vergelyking met 2001 was 19% meer. Tog moet die syfers in perspektief geplaas word omdat die Sokker Wêreldbeker gedurende die bepaalde periode plaasgevind het. Talle borge het ook reeds in 2002 betrokke geraak by die 2003 Krieket Wêreldbeker, 2004 Olimpiese Spele en die Statebondspele. Volgens Anon.(A). (2004) het die Suid-Afrikaanse bodkomitee van die Sokkerwêreldbeker 2010, bekend gemaak dat talle borge reeds 'n gesamentlike bydrae van R2,3 biljoen gelewer het. Die onderskeie borge is deur Anon.(B). (2004) as volg gelys:

- R326 miljoen- bevestigde belangstelling deur Adidas, Coca Cola en Philips;
- R204 miljoen- hoogs waarskynlike belangstelling deur Master Card, McDonald's en Yahoo;
- R435 miljoen- potensiële belangstelling deur Anglo American, BMW, SABMiller en Vodacom;



- Ander borge is byvoorbeeld: FNB, Telkom, SABC, Avis, Daily Sun, Momentum, Southern Sun, XPS en SA Poskantoor.

Volgens die BMI Sport Info (2002) ontvang meer as 80 verskillende sportkodes jaarliks borgskapsfinansiering. Geld word ook aan skole, universiteite, universiteite van tegnologie en ander makrosportorganisasies geborg, terwyl individuele sportpersoonlikhede ook groot bedrae van borge ontvang. Die onderstaande tabel dien as aanduiding vir die R1 492 miljoen wat gedurende 2002 aan sportsoorte versprei was. Die syfers, alhoewel nie presies akkuraat of geoudit nie, was deur die borge, sportliggame en deur die media weergegee. Dus dien die syfers as 'n breë aanduiding van die jaarlikse situasie.

**Tabel 3.17. Die beraamde borgskap wat deur die onderskeie sportsoorte ontvang is vir 2002**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002: 103)

| Ranglys | Sportsoort                  | Borgskap                        | % van die totaal | Kumulatiewe % van die totaal |
|---------|-----------------------------|---------------------------------|------------------|------------------------------|
| 1.      | Sokker                      | R100 miljoen+                   | 64               | 64                           |
| 2.      | Rugby                       |                                 |                  |                              |
| 3.      | Krieket                     |                                 |                  |                              |
| 4.      | Motorwedrenne               |                                 |                  |                              |
| 5.      | Gholf                       |                                 |                  |                              |
| 6.      | Atletiek                    | R20 miljoen tot R60 miljoen elk | 17               | 81                           |
| 7.      | Perdry                      |                                 |                  |                              |
| 8.      | Padwedlope                  |                                 |                  |                              |
| 9.      | Motorbyeenkomste/saamtrekke |                                 |                  |                              |
| 10.     | Tennis                      |                                 |                  |                              |
| 11.     | Motorfietsry                |                                 |                  |                              |
| 12.     | Fietsry                     |                                 |                  |                              |

|     |                         |                    |   |    |
|-----|-------------------------|--------------------|---|----|
| 13. | Motorboot               | R10 miljoen        |   |    |
| 14. | Gestremde sport         | tot                |   |    |
| 15. | Basketbal               | R20 miljoen<br>elk | 5 | 86 |
| 16. | Swem                    |                    |   |    |
| 17. | Seiljag                 |                    |   |    |
| 18. | Hokkie                  |                    |   |    |
| 19. | Branderplankry          |                    |   |    |
| 20. | Driekamp                |                    |   |    |
| 21. | Netbal                  |                    |   |    |
| 22. | Motorresies             | R1 miljoen         |   |    |
| 23. | Rolbal                  | tot                | 5 | 91 |
| 24. | Kanovaart               | R10 miljoen        |   |    |
| 25. | Aërobiese oefening      | elk                |   |    |
| 26. | Dans                    |                    |   |    |
| 27. | Perderuitersport        |                    |   |    |
| 28. | Muurbal                 |                    |   |    |
| 29. | Snoeker                 |                    |   |    |
| 30. | Formule K-<br>wedrenne  |                    |   |    |
| 31. | Hengel                  |                    |   |    |
| 32. | “Drag” wedrenne         |                    |   |    |
| 33. | Ekstreme<br>sportsoorte |                    |   |    |

|     |   |                               |             |             |
|-----|---|-------------------------------|-------------|-------------|
| 34. | Lewensredding   |                               |             |             |
| 35. | Veerpyltjies  |                               |             |             |
| 36. | Bofbal/Sagtebal   |                               |             |             |
| 37. | Polo  |                               |             |             |
| 38. | Gimnastiek  |                               |             |             |
| 39. | Kegelbal  | R1 miljoen                    |             |             |
| 40. | Roei  | tot                           | 3           | 94          |
| 41. | Voetslaan   | R10 miljoen                   |             |             |
| 42. | Branderski  |                               |             |             |
| 43. | Rollerskaats  |                               |             |             |
| 44. | Warmlugballonvaart  |                               |             |             |
| 45. | Tafeltennis   |                               |             |             |
| 46. | Skiet   |                               |             |             |
|     | Olimpiese- en ander<br>spele/ Makroliggame<br>Individuele | R40 miljoen +<br>R40 miljoen+ | 6           | 100         |
|     | <b>Totale mark</b>  | <b>1 492</b>                  | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Daar word beraam dat meer as 1 000 maatskappye jaarliks betrokke is by een of ander vorm van sportborgskap en/of endossering. Alhoewel nie alle maatskappye as hoofborge gesien kan word nie, borg die meerderheid organisasies egter op kleiner skaal. Gedurende 2002 het talle van die kleiner borge onttrek en die onderstaande lys identifiseer dus die hoofrolspelers gedurende daardie jaar, in alfabetiese volgorde.

**Tabel 3.18. Alfabetiese lys van die meer prominente sportborge in Suid-Afrika vir 2002**

(Aangepas vanuit: BMI Sport Info, 2002:104)

|                    |                   |                  |                   |
|--------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| ➤ ABSA             | ➤ Fila            | ➤ Nashua         | ➤ SAA             |
| Adidas             | Foodcorp          | Nat. Sorgum Ind. | S.A.B.            |
| All Gold           | Ford/Samcor       | Nedbank          | Sanlam            |
| Atlantic           | ➤ Gestetner       | Nestle           | Sasol             |
| ➤ Bakers           | Gilbeys           | New Balance      | Score Furnishers  |
| Bankfin            | Good Year         | NGK              | Seiko             |
| Boeringer -        | ➤ Hewlett packard | Nike             | Shaw cellular     |
| Ingelheim          | Highveld Stereo   | Nissan           | Shell             |
| Bokomo             | Hollard           | ➤ Opel           | Shoprite-         |
| BP                 | Hunters Gold      | Old Mutual       | Checkers          |
| ➤ Caltex           | ➤ Investec        | Olimatt          | Siemens           |
| Castrol            | Impala Platinum   | ➤ Peoples Bank   | Spar              |
| Cell C             | ➤ J&B             | Pick&Pay         | Spoornet          |
| Chappies           | JICM              | Plascon          | Specsavers        |
| Clover             | ➤ Kappa           | Portnet          | Standard bank     |
| Coca-Cola          | King Korn         | Powerade         | Sun International |
| Continental Tyres  | ➤ Lanco           | PPC              | SuperSport        |
| Control-           | Landrover         | Premier Milling  | SupaQuick         |
| Instuments         | Leppe             | Prestasi         | ➤ Telkom          |
| ➤ Discovery Health | LG electronics    | Price-           | Three ships       |
| De Beers           | Liberty           | Waterhouse-      | Total             |
| Dimension Data     | ➤ Marriott        | Coopers          | Toyota            |
| Dunlop             | Mercedes Benz     | Prism            | Transnet          |
| ➤ EDS              | Metropolitan      | ➤ Radio 5        | ➤ Valpre          |
| Ellerines          | Minolta           | Rama             | Vodacom           |
| Emirates           | Mobil             | Rand Water       | Voltaren          |
| Engen              | Mr. Price         | Rapport          | ➤ Warner Lambert  |
| Energade           | MTN               | Redbull          | Wesbank           |
| Eskom              |                   | Reebok           |                   |

Die globalisering van sport dien as stimulus en as bron wat verantwoordelik is vir die talle kommersiële geleenthede wat na vore tree met borge wat kapitaliseer op die nuwe potensiële markte. Die media en verwante aspekte speel ook 'n bepalende rol om die sukses van enige organisasie se borgskap en/of endossering te verseker. Soos reeds vooraf in hierdie hoofstuk beklemtoon, het die impak van sport 'n betekenisvolle plek ingeneem as deel van die Suid-Afrikaanse ekonomiese dimensie.

### **3.5. Samevatting**

In hierdie hoofstuk is 'n oorsig oor die Suid-Afrikaanse sportlandskap gegee. Om 'n geheelbeeld en verbeterde begrip te verseker van die funksies, wetlike implikasies en ander aspekte en komponente rakende die Suid-Afrikaanse sportindustrie, is daar eerstens na die historiese agtergrond van Suid-Afrikaanse sport en die gepaardgaande politieke aspekte verwys. Vervolgens is alle verwante wetlike implikasies en aspekte aangespreek. Daar is reeds in Hoofstuk 1 bevestig dat sportorganisasies voldoen aan die vereistes van 'n organisasie en vervolgens is die sportindustrie bespreek, en ook in terme van die Suid-Afrikaanse scenario. Hierdie hoofstuk het nou grotendeels die impak en invloed van sport tot die Suid-Afrikaanse ekonomie ondersoek. Hierdie hoofstuk het ook direk die mate van transformasie in terme van die Suid-Afrikaanse sportlandskap beklemtoon en dit blyk voorlopig uit die bogaande bevindinge dat daar wel 'n noemenswaardige mate van transformasie plaasgevind het binne die Suid-Afrikaanse sportindustrie. Tog tree talle wanbalanse steeds navore wat die suksesvolle en regtelike bestuur van die Suid-Afrikaanse sportlandskap bemoeilik.

## Hoofstuk 4

### Resultate en Analisering van Ingesamelde Data

#### 4.1. Inleiding

In hierdie hoofstuk word die resultate van die vraelysondersoek na die vlak van diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse sportorganisasies bespreek. Die kwantitatiewe resultate wat met behulp van statistiese data-ontleding bekom is word hoofsaaklik kwalitatief geïnterpreteer. Die volledige vraelys word in Bylae A weergegee. Volledige verklarings van begrippe word ook in hierdie vraelys verskaf.

Die resultate van die ondersoek is ooreenkomstig die uiteensetting van die vraelys verdeel, naamlik:

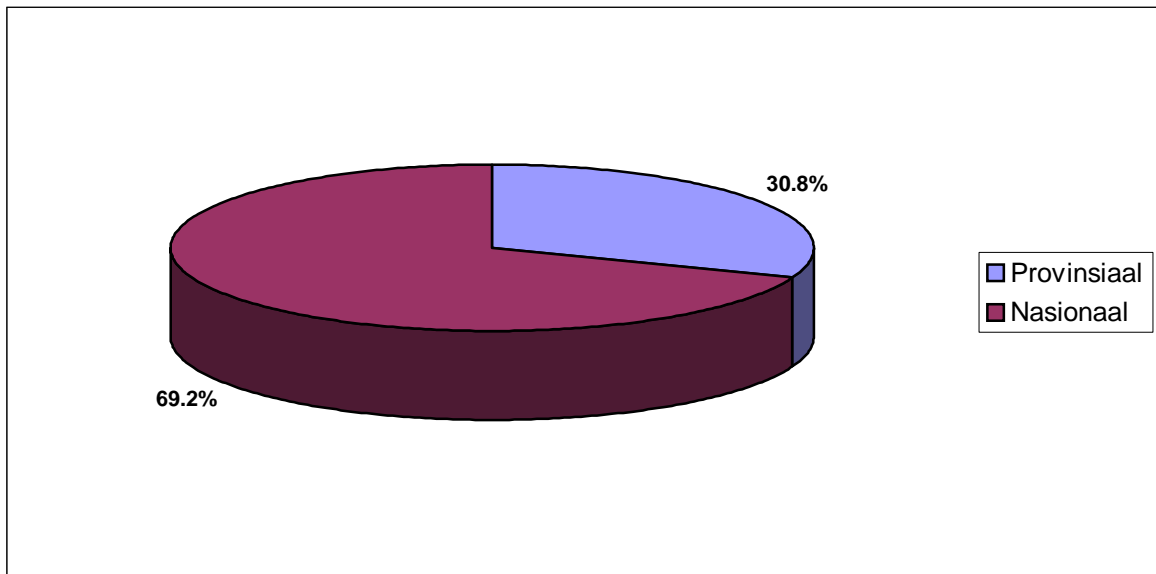
- 4.2. Afdeling A: Algemene inligting
- 4.3. Afdeling B: Regstellende aksieplanne as dimensie van diversiteitsbestuur
- 4.4. Afdeling C: Ekonomiese bemagtiging as dimensie van diversiteitsbestuur
- 4.5. Afdeling D: Nuwe bestuursfilosofie as dimensie van diversiteitsbestuur

#### 4.2. Afdeling A: Algemene inligting

Vrae in hierdie afdeling van die vraelys het gehandel oor *die demografiese gegewens* van die sportorganisasie in terme van diversiteit en die bestuur daarvan om sodoende 'n algehele oorsig van die stand, opinie en kennis rakende diversiteitsbestuur te verkry. Die mate en belang van die sportorganisasie se betrokkenheid by diversiteitsbestuur is dus bepaal.

- *Provinsiale en/of nasionale funksionering van die sportorganisasie*

Die meerderheid van respondente (69,2%) wat die vraelys voltooi het, het aangedui dat hulle verteenwoordigende sportorganisasies hoofsaaklik op nasionale vlak funksioneer en slegs 30,8% van respondente het hulle verteenwoordigende sportorganisasie se funksionering op provinsiale vlak aangedui. Vanuit bogenoemde kan aangeneem word dat die bevindinge van hierdie ondersoek die Suid-Afrikaanse sportskenario as geheel kan verteenwoordig alhoewel tot 'n mindere mate in terme van provinsiale insluitend plaaslike sportorganisasies. Figuur 4.1. beeld die statistiese resultate in hierdie verband skematies uit.



**Figuur 4.1. Die nasionale en/of provinsiale funksionering van die betrokke sportorganisasies (n=13)**

- *Demografiese profiel van die sportorganisasies in terme van bestuur en indienneming*

Vir die doel van hierdie studie, naamlik om diversiteit en die bestuur daarvan te evalueer en aan te spreek was daar slegs fokus geplaas op diverse groepe binne die Suid-Afrikaanse sportorganisasies. “Diverse groepe” vir die doel van hierdie studie is gestel as vroue, anderskleurige persone, enkelouers en gestremde persone. Volgens Smit en Cronjé (1997) word diverse groepe gedefinieer in terme van primêre- en sekondêre dimensies. Die primêre elemente sluit aspekte in soos ook in hierdie hoofstuk bespreek word, naamlik etnisiteit, fisiese vermoë, geslag, seksuele oriëntasie en ras. Die sekondêre elemente sluit ook talle elemente wat in hierdie hoofstuk aangespreek word, naamlik geloof en kultuur. Die bevindinge was soos volg:

- *Vroue* verteenwoordig sowat 34,7% van sportorganisasies se bestuur en indienneming. Tog is dit noodsaaklik om hierdie syfers in perspektief te plaas en te beklemtoon dat vroue oorwegend sekretariële posisies vul en ook dat enkele sportorganisasies wat aan die studie deelgeneem het slegs deur vroue verteenwoordig word soos byvoorbeeld, netbal. Hierdie syfer mag in realiteit dus egter kleiner wees. Smit en Cronjé (1997) stel dit dat vroulike werknemers talle struikelblokke ten opsigte van indienneming, vooruitgang en bevordering ondervind. Dit kom dus voor asof hierdie inhibeerders ook in die Suid-Afrikaanse sportindustrie gereflekteer word. Hierdie bevindinge is kommerwekkend indien daar verwys word na Smit en Cronjé (1997) wat van mening is dat vroue teen 2005, 40% van die Suid-Afrikaanse werkmag sal uitmaak. Dit wil voorkom asof WASSA (Die Witskrif op Sport en Rekreasie, 2002) wat verantwoordelik is vir die aktiewe betrokkenheid van vroue by alle sferes van Suid-Afrikaanse sport miskien nie voldoende aandag aan hierdie aspek gee nie. Volgens die BMI Info navorsingsverslag van 2002 het vroulike deelname- en toeskouersyfers groei aangedui maar tog is daar steeds 64,0% van vroue wat van mening is dat daar nie genoegsame

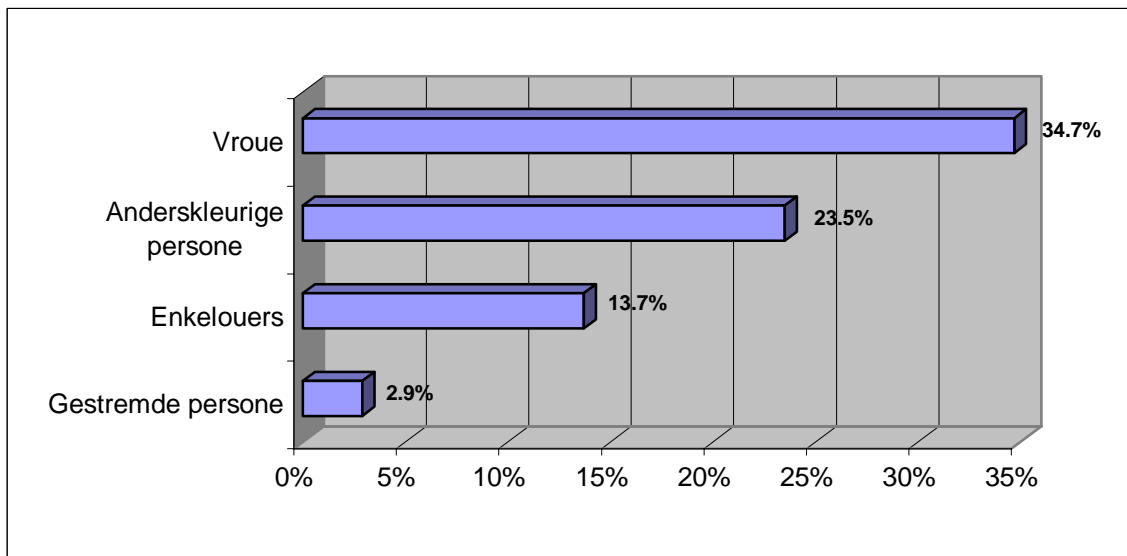


- bestuurs- en administratiewe posisies tot hulle beskikking is nie. Dit wil voorkom asof Suid-Afrikaanse sportorganisasies nie gehoor gee aan nasionale grondwet of beleid; soos byvoorbeeld die “Convention on the Protection on the Elimination of all Forms of Discrimination against Women”, “Employment Act”, “Labour Relations Act” en Die Witskrif op Sport en Rekreasie wat die indiensneming en vooruitgang van vroue verseker nie. Vroue maak die meerderheid van die Suid-Afrikaanse populasie uit, tog is steeds net 34,7% vroue betrokke by Suid-Afrikaanse sportorganisasies se indiensneming en bestuurstrukture.
- *Anderskleurige* werknemers verteenwoordig 23,5% van die werkmag van sportorganisasies en *enkelouers* sowat 13,7%. Alhoewel ras-verwante elemente wat eie is aan die breë Suid-Afrikaanse werkmag die meeste aandag geniet in terme van diversiteitsdimensies wil dit nie so voorkom indien daar verwys word na die skrale 23,5% anderskleurige verteenwoordiging in Suid-Afrikaanse sportorganisasies. Daar is dus talle struikelblokke (De Beer en Radley, 2000) wat anderskleurige werknemers weerhou van indiensneming en vooruitgang. Hierdie struikelblokke moet deur Suid-Afrikaanse sportorganisasies gekorrigeer word indien die belange van hierdie diverse groep aangespreek wil word. Regstellende aksie en Gelyke geleentheid is kernbeleid wat gehoorsaam moet word saam met talle ander nasionale wette soos ook reeds vooraf genoem. Tog blyk dit vanuit die bevindinge dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies skynbaar hierbo verheue is.
  - Aandag moet verder ook gegee word aan die voorsiening vir *enkelouers* wat tans ‘n minimale 13,7% van die Suid-Afrikaanse sportorganisasies se werkmag verteenwoordig. Die rede vir hierdie lae syfer kan moontlik toegeskryf word aan tradisionele bestuursmodelle (Plani, 1996) wat nie voorsiening maak vir die spesiale behoeftes van werknemers nie.

Spesiale aanpassings vir enkelouers behoort kindersorg en fleksietyd in te sluit (De Beer en Radley, 2000).

- 'n Kommerwekkende lae aantal *gestremde persone* (2,9%) is betrokke in Suid-Afrikaanse sportorganisasies. Alhoewel sportorganisasies tradisioneel hoofsaaklik atlete en deelnemers verteenwoordig moet aandag gegee word aan die belange van alle diverse groeplede, veral gestremde persone. Dié lede moet geakkommodeer word omdat hierdie diverse groep toenemend deel uitmaak van Suid-Afrikaanse werkmag (Blank en Slipp, 1994). Talle wetlike aspekte en voorskrifte is ook hier van belang wat die indiensneming en vooruitgang verseker van gestremde werknemers (Smit en Cronjé, 1997). Die aanname word dus gemaak dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies nie bevredigend gehoor gee aan die riglyne van die nasionale wette of relevante beleid nie. So ook kan die effektiewe funksionering van DISSA bevraagteken word. Hierdie liggaam is verantwoordelik vir die vooruitgang van gestremde persone binne Suid-Afrikaanse sport (Die Witskrif op Sport en Rekreasie, 2002) wat ook loopbaanontwikkeling en bestuursbetrokkenheid van gestremdes in sport behoort in te sluit.

Vanuit bogenoemde bevindinge kan die aanname gemaak word dat daar duidelike tekortkominge binne die Suid-Afrikaanse sportscenario heers wat die indiensneming en akkommodering van diverse en/of aangewese groeplede aanbetref. Dit skyn asof die stereotipiese blanke man steeds aan bewind van die bestuur en indiensneming van Suid-Afrikaanse sportorganisasies mag wees. Figuur 4.2. beeld hierdie bevindinge skematies uit.

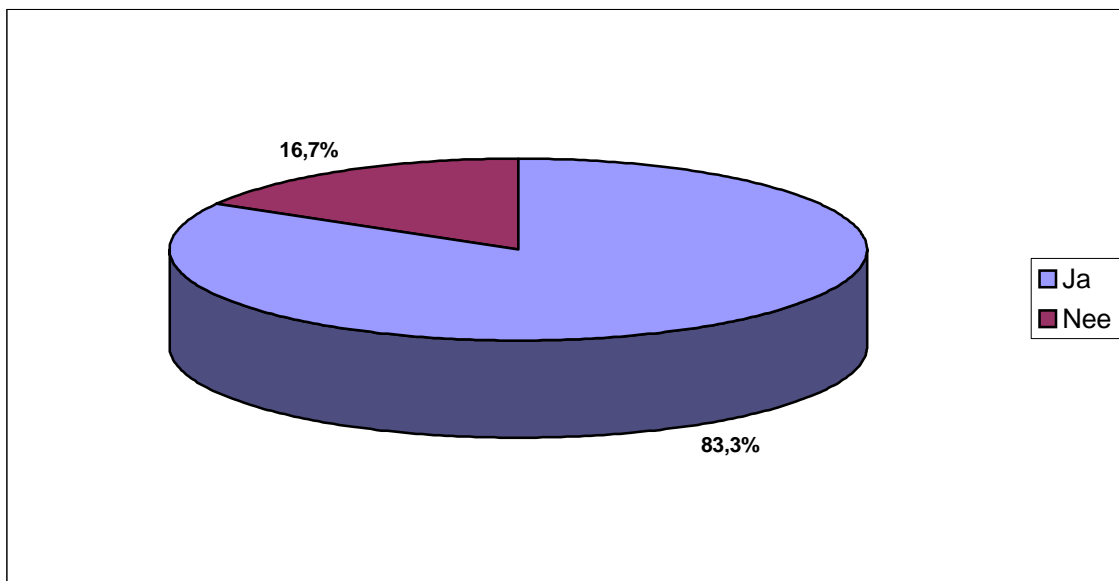


**Figuur 4.2. Die demografiese profiel van bestuur en/of indiensneming van Suid-Afrikaanse sportorganisasies ( $n=20$ )**

- *Etnisiteit*

Etnisiteit bied 'n belangrike sosiale identiteit en behels elemente soos klimaat, ekonomie, godsdienst, geloof en geskiedenis (Dadoo *et al.*, 1997). Tog moet etnisiteit en anderskleurigheid nie met mekaar verwar word nie. Anderskleurigheid hou streng verband met ras en dus velkleur, teenoor die meer komplekse samestelling wat etnisiteit aanbetref. Drie-en-tagtig komma drie persent van respondente het positief geantwoord in terme van etnisiteit binne hulle sportorganisasies. Suid-Afrikaanse sportorganisasies akkommodeer dus grotendeels etnisiteit met slegs 16,7% van respondente wat negatief geantwoord het. Die akkommodering van etnisiteit binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies is 'n noodsaaklikheid veral in terme van 'n verteenwoordigende refleksie van die dinamiese en komplekse Suid-Afrikaanse samelewing en karakter. Vanuit laasgenoemde resultate kan die aanname gemaak word dat die meerderheid van sportorganisasies die belang van etnisiteit erken en aanspreek. Sestien komma sewe persent van Suid-Afrikaanse sportorganisasies akkommodeer nie etnisiteit

nie en tog vereis Suid-Afrika se komplekse multi-kulturele samestelling dat etnisiteit 'n essensiële deel uitmaak van diversiteit en die effektiewe bestuur daarvan (Solomon, 2002). Etnisiteit hou verder verband met ras en daar is dus 'n noue verband tussen die 23,5% anderskleurige werknemers en hierdie 16,7% etniese werknemers. Daar is geantisipeer dat laasgenoemde syfer hoër behoort te wees indien ras ook in aanmerking geneem word. Figuur 4.3. beeld hierdie resultate skematies uit.

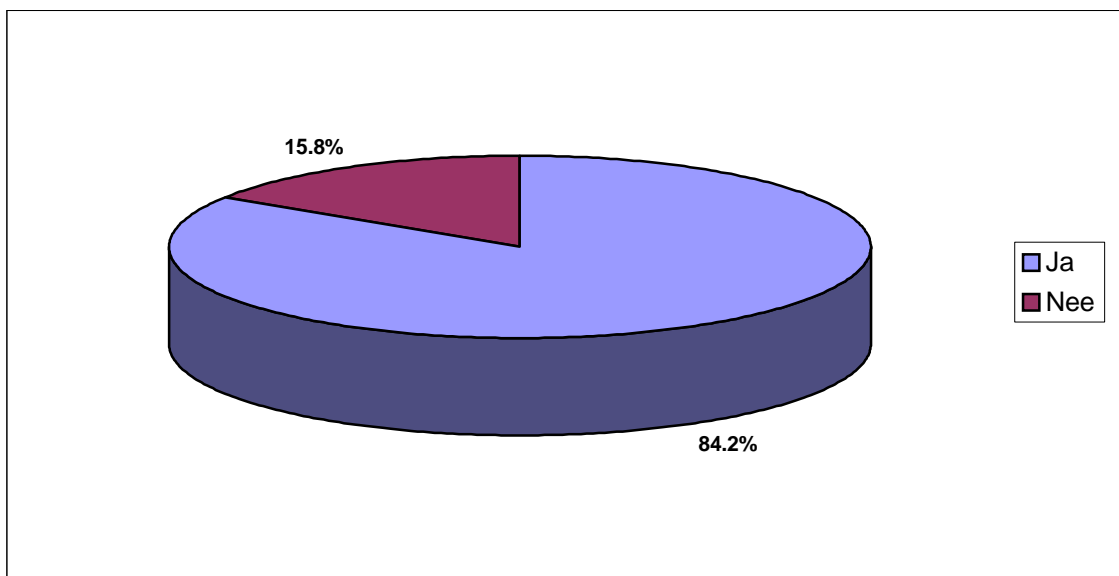


**Figuur 4.3. Demografiese profiel van Suid-Afrikaanse sportorganisasies in terme van etnisiteit (n=18)**

- *Diverse godsdienstige oortuigings*

Die meerderheid van Suid-Afrikaanse sportorganisasies (84,2%) akkommodeer diverse oortuigings gelowe met 15,8% van sportorganisasies wat egter nie verdraagsaam in hierdie area is nie. Die aanname wat vanuit hierdie resultate gemaak kan word beklemtoon die feit dat etnisiteit hand aan hand gaan met enkele diversiteitselemente, in hierdie geval godsdiens. Dit kan verwag word dat indien 'n hoë mate van etnisiteit binne sportorganisasies teenwoordig is, daar

ook 'n hoë mate van diverse godsdienstige oortuigings geakkommodeer sal word. Vervolgens kan aanvaar word dat bestuurders dus tot 'n groot mate voorsiening behoort te maak vir praktiese reëlings in terme van vakansiedae en aanbiddingstye (Dadoo *et al.*, 1997). Daar is egter steeds 15,8% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies wat nie aandag gee aan die akkommodering van diverse godsdienstige oortuigings nie. Hierdie bevindinge korreleer dus met die voorafgaande resultate van 16,7% wat ook die belang en akkommodering van etnisiteit onderskat. Figuur 4.4. toon hierdie resultate skematies aan.

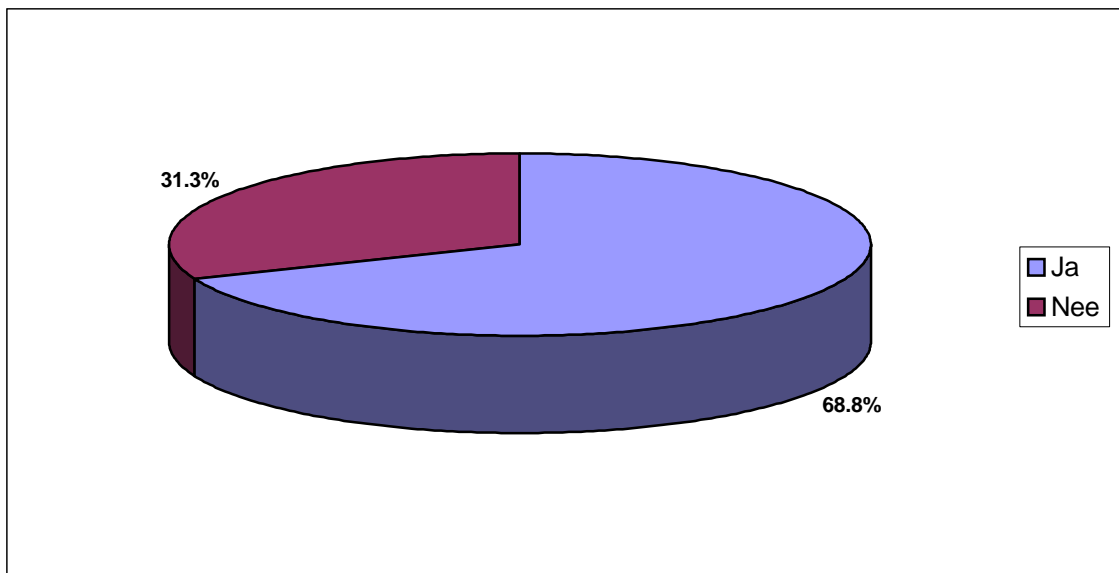


**Figuur 4.4. Demografiese profiel van Suid-Afrikaanse sportorganisasies in terme van diverse godsdienstige oortuigings ( $n=19$ )**

- *Diverse seksuele oriëntasie*

Agt-en-sestig komma agt persent van respondente wat die vraelys voltooi het, akkommodeer diverse seksuele oriëntasies binne hulle betrokke sportorganisasies en kan die aanname dus gemaak word dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies verteenwoordigend en akkommoderend is ten opsigte van die diverse seksuele oriëntasie van hulle lede, wat weereens die bevindinge ten

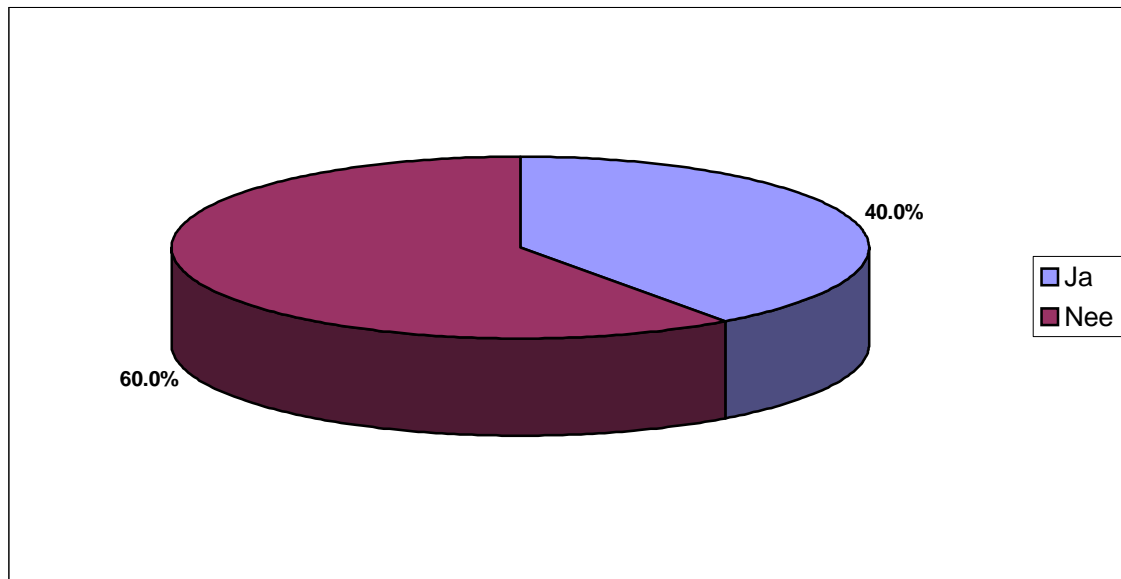
opsigte van voorafgenoemde elemente van diversiteit ondersteun. Tog is daar steeds 31,3% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies wat glad nie aandag gee aan diverse seksuele oriëntasie nie. Akkommodering van diverse seksuele oortuigings as diversiteitsdimensie is in die minderheid, vergelykend met die elemente van etnisiteit en diverse godsdienstige oortuigings. Die aanname word dus gemaak dat diverse seksuele oriëntasie nie noemenswaardige belang dra binne Suid-Afrikaanse sport-organisasies nie. Die aantal Suid-Afrikaanse sportorganisasies wat nie diverse seksuele oriëntasie akkommodeer nie kan moontlik toegeskryf word aan die sensitiewe aard van hierdie element asook blote onkunde. Teensinnigheid van hierdie diverse groeplede om na vore te kom kan toegeskryf word aan die gepaardgaande stereotipering, diskriminasie en bevooroordeelning veral in terme van indiensneming en vooruitgang (Smit en Cronjé, 1997). Laasgenoemde kan dus die 31,3% syfer verduidelik en staaf. Hierdie diversiteitsbestuursinhibeerders moet dus deur die sportorganisasie aangespreek word alvorens hierdie syfers beter resultate en akkommodering kan lewer.



**Figuur 4.5. Demografiese profiel van Suid-Afrikaanse sportorganisasies in terme van diverse seksuele oriëntasie ( $n=16$ )**

- *Ander elemente*

Sestig persent van die respondente het geen verdere diversiteitselemente aangedui wat aandag geniet nie. Daar was egter 40,0% van respondente wat wel ander diversiteitselemente erken het wat 'n noemenswaardige rol speel binne hulle sportorganisasie en dus die Suid-Afrikaanse sportindustrie. Hierdie respondente het egter nie die betrokke elemente geïdentifiseer nie en gevolglik is die resultate in hierdie verband nie van veel waarde nie. Vanuit die literatuur is ander elemente moontlike ouderdom, geografiese ligging, inkomste, huwelikstatus, militêre ervaring en werkervaring (Griggs en Louw, 1995; Loden en Rosener, 1991). Die enigste aanname wat wel gemaak kan word is dat 40,0% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies ander diversiteitselemente erken en moontlik akkommodeer. Figuur 4.6. reflekteer hierdie bevinding.



**Figuur 4.6. Demografiese profiel van Suid-Afrikaanse sportorganisasies in terme van ander diversiteitselemente ( $n=5$ )**

Vanuit die voorafgaande vier diversiteitselemente naamlik, etnisiteit, diverse godsdienstige oortuigings, diverse seksuele oriëntasie en “ander” diversiteits-

elemente is dit duidelik dat alhoewel die meerderheid van Suid-Afrikaanse sportorganisasies wel aandag gee en hierdie elemente akkommodeer, daar steeds talle sportorganisasies bestaan wat nie hierdie diversiteitselemente reflekteer nie. Moontlike oorsake hiervoor kan toegeskryf word aan blote onkunde van bestuur wat nie bewus is van die aard en belang van hierdie elemente nie. Verder blyk dit uit die resultate dat daar 'n aansienlike tekortkominge binne Suid-Afrikaanse sport heers aangaande die akkommodering en indiensneming van hierdie aangewese groepe. (Aangewese groepe vir die doel van hierdie studie behels persone vanuit die pasgenoemde diverse groepe en ook insluitend historiesbenadeelde persone). Laasgenoemde tekortkominge korreleer met die tekortkominge rakende die akkommodering van diversiteitselemente binne sportorganisasies. Indien minimale diverse groeplede deur sportorganisasies verteenwoordig word is dit voor die handliggend dat daar minimale aandag gegee gaan word aan relevante diversiteitselemente. Talle sportorganisasies erken moontlik ook nie die belang van hierdie elemente nie omrede die oorgrote meerderheid van hierdie sportorganisasie se bestuurslede en werknemers eenders is en dus dieselfde waardes, kulture en ooreenkomste koester. Tradisionele organisatoriese modelle en tekortkominge rakende menslike hulpbrondepartemente kan verantwoordelik gehou word vir die tekort aan diverse groeplede en onvoldoende akkommodering deur Suid-Afrikaanse sportorganisasies (Mello, 2002; De Beer en Radley, 2000; Plani, 1996).

- *Die definiëring van “diversiteitsbestuur”*

Diversiteitsbestuur is op uiteenlopende wyses deur die respondente gedefinieer:

- Samevattend het die respondente *diversiteitsbestuur* van Suid-Afrikaanse sport gedefinieer as die bestuur van beide mense (werknemers) en organisatoriese strukture om sodoende 'n omgewing te skep waarin diverse groepe optimaal kan funksioneer.
- “*Diverse persone*” is deur respondente gesien as persoonlike verskille tussen individue en dus behels die bestuur van diversiteit dat



diversiteitselemente optimaal benut en effektief bestuur word om sodoende probleme en struikelblokke uit die weg te ruim en dus aanleiding te gee tot sinergistiese organisatoriese doelstellings.

- 'n Organisasoriese klimaat behoort geskep te word waarbinne alle individue hulle volle potensiaal kan bereik.
- Diversiteitsbestuur geskied in samewerking met organisatoriese doelwitte wat steeds voorkeur geniet.
- Die bestuursbeginsels van diversiteitsbestuur is volgens die respondente gebaseer op vryheid, gelykheid en klem word geplaas op die respektering van menseregte.
- Diversiteitsbestuur is ook gedefinieer as die insluiting en akkommodering van diverse en/of aangewese groepe deur die sportorganisasie om sodoende te verseker dat die Suid-Afrikaanse demografie en karakter deur die sportorganisasies verteenwoordig word.

Alhoewel bogenoemde samevatting van diversiteitsbestuur soos deur die respondente voorgestel as aanduiding kan dien dat die meerderheid van Suid-Afrikaanse sportorganisasies wel 'n mate van begrip het en oor redelike kennis beskik aangaande die definiering van diversiteitsbestuur, is dit egter duidelik dat die definisies dikwels eng is in terme van verduideliking en algehele persepsie.

Fokusareas van diversiteitsbestuur soos geïdentifiseer deur die respondente word vervolgens in hiërargiese volgorde weergegee.

- Verdraagsaamheid ten opsigte van godsdienstige oriëntasie (25,9%);
- Agtergrond (14,8%);
- Kultuur (11,1%);
- Ras (11,1%);
- Sosiale en ekonomiese eienskappe (11,1%);
- Seksuele oriëntasie (11,1%);
- Geslag (7,4%);

- Waardes en norme (7,4%);
- Etnisiteit (7,4%);
- Fisieke vermoë (7,4%);
- Gesondheid- MIV/VIGS (3,7%) ;
- Historiesbenadeelde persone (3,7%);
- Taal (3,7%).

Bogenoemde kenmerke soos geïdentifiseer deur die respondente toon duidelik dat die respondente 'n mate van begrip het indien dit met die teorie van diversiteitsbestuur vergelyk word (Mello, 2002). Enkele respondente (7,4%) het diversiteitsbestuur gedefinieer as die insluiting en akkommodering van diverse groepe wat gebaseer is op vryheid, gelykheid en respektering van menseregte. Sodoende verseker hierdie sportorganisasies dat die Suid-Afrikaanse demografie verteenwoordig word. Tog kom dit voor asof die term “diversiteit” eerder as “diversiteitsbestuur deur respondente gedefinieer is. Vanuit die literatuur blyk dit dat die beperkte definisie van diversiteit en diversiteitsbestuur die praktiese bestuur van diversiteit inhibeer en gevolglik kan lei tot negatiewe effek of straf wat die sportorganisasies se voortbestaan en sukses belemmer (Cavanaugh, 2001; Carnevale en Stone, 1994; Thomas, 1991). Algehele begrip ten opsigte van die effektiewe bestuur van diversiteit met al die gepaardgaande voordele en implikasies behoort onder alle sportorganisasies se aandag gebring te word om optimale akkommodering van diversiteit in die Suid-Afrikaanse sportindustrie te verseker. Dit is vanselfsprekend dat diversiteitsbestuur slegs geïnternaliseer kan word indien fundamentele begrippe voldoende begryp en geïnterpreteer word.

- *Diversiteitsbestuur as 'n noodsaaklike element van sportorganisasies se bestuurstrategie*

'n Wye spektrum van kommentaar is aangevoer om die noodsaaklikheid van diversiteitsbestuur te staaf.

- Die organisering van kampioenskappe en sportgeleenthede is sensitief ten opsigte van die verskeie diversiteite en dit plaas klem op die respektering van alle deelnemers, beamptes en uitvoerende amptenare.
- Diversiteit is belangrik in terme van die bydraes wat dit aan Suid-Afrikaanse sport kan lewer en dus moet die Suid-Afrikaanse samelewing en karakter verteenwoordig word.
- Diversiteitsbestuur is 'n natuurlike proses en geskied vanself.
- Diversiteitsbestuur vorm 'n integrale deel van die sportorganisasie se bestuursbeginsels en pogings word aangewend om persone met diverse verskille in diens te neem. Transformasie word dus sodoende binne die sportorganisasie verseker.
- Daar is 'n tekort aan fondse met die gevolg dat diverse groepe nie van genoegsame geleenthede voorsien word nie. Die meerderheid anderskleurige persone het nie die nodige fondse of finansiële ondersteuning om sport optimaal te benut of deel te neem nie. Klem word geplaas op die feit dat gestremde persone benadeel word omdat dit nie prakties voordelig sal wees om dié persone te akkommodeer nie. Vervoer en opvoeding is 'n verdere tekortkoming wat die effektiewe bestuur van diversiteit inhibeer.
- Gelykheid en regverdigheid teenoor lede word beklemtoon.
- 'n Algehele begrip van die onderskeie diversiteite moet verkry word om sodoende effektiewe aandag te gee aan die vermindering van spanning en moontlike struikelblokke.
- Die uitdaging om verskeie diverse groepe te akkommodeer kan bewerkstellig word deur middel van verteenwoordigende administrateurs.
- Diversiteitsbestuur is 'n noodsaaklikheid weens die bepalings van die nasionale grondwet en regeringsbeleid.
- Diversiteitsbestuur is belangrik in terme van sportontwikkeling.
- Voorsiening word gemaak vir gestremde lede deurdat toerusting en sportreëls aangepas word om aan hierdie diverse groep se behoeftes te voldoen.

- Die sportorganisasie verteenwoordig alle lede van die gemeenskap.
- Pogings word aangewend om erkenning te verleen aan godsdienstige vakansiedae en etiese spel of te wel sportmanskap.
- Ander aspekte geniet voorkeur omdat oorlewing en bestaansreg van die betrokke sportorganisasies as topprioriteit erken word. Daar is dus nie genoegsame hulpbronne om diversiteit of die bestuur daarvan aan te spreek nie.
- Die betrokke sportorganisasies is van mening dat diversiteitsbestuur nie noodsaaklik is nie omdat geen kulturele-diversiteite of konflik binne hulle sportorganisasie voorkom nie.

Vanuit die literatuur is die rasionaal en belang vir diversiteitsbestuur gebaseer op die talle voordele wat dit inhou vir die sportorganisasie (Smit en Cronjé, 1997; Wentling en Palma-Rivas, 1997; Stoner *et al.*, 1995):

- Mededingende voordeel;
- Verbeterde opbrengs van belegging in menslike kapitaal;
- Verbeterde werknemerverhoudinge;
- Werknemer betrokkenheid;
- Verhoogde werknemermoraal ;
- Direkte en indirekte kostes wat jaarliks bestee word aan diversiteitsverwante probleme soos regsginge word vermy en sodoende gee dit aanleiding tot groei in jaarlikse kapitaal;
- Begrip vir kulturele verskille;
- Noodsaaklikheid van erkenning van Afrikawaardes;
- Wetlike, morele en sosiale verantwoordelikhede;
- Sukses van gelyke geleentheidprogramme;
- Negatiewe effek en straf indien diversiteit nie geakkommodeer word nie.

Uit die bogenoemde redes en motivering rakende die belang van diversiteitsbestuur is dit duidelik dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies slegs enkele aspekte in terme van diversiteitsbestuur geïdentifiseer het. Die aanname

kan dus gemaak word dat slegs godsdienstige vakansiedae, indiensneming van diverse groepe en gelykheid ten opsigte van menseregte deur sportorganisasies as belangrike elemente van diversiteit geag word. Die relatiewe onkunde aangaande die algehele aard en belang van diversiteit asook die effektiewe bestuur daarvan tree duidelik na vore. Die totale implikasies en voordele verwant aan diversiteitsbestuur word nie deur die sportorganisasies geïdentifiseer of bespreek nie. Die bestuur van diversiteit word in enkele gevalle verantwoord deur moontlike regeringsvergunnings en die gehoorsaming aan regeringsbeleid en grondwet. Verder word diversiteitsbestuur nie as bestuursprioriteit erken nie, grotendeels omdat daar nie genoegsame finansiële steun van die regering ontvang word nie. Beperkte fondse word dus elders aangewend om die sportorganisasies se voortbestaan te verseker (Flynn, 1995; Gardenswartz en Rowe, 1993). Die motiverings van sportorganisasies aangaande diversiteitsbestuur is dikwels eensydig en versterk die oorkoepelende aanname dat diversiteitsbestuur bekend klink maar nie voldoende deur Suid-Afrikaanse sportorganisasies begryp word nie. Die suksesvolle implementering van diversiteitsbestuur berus op die korrekte kennis en persepsie wat geskep en weergegee moet word aan alle sportorganisasies. Inhibeerders van suksesvolle diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse sport kan alleen uit die weggeruim word indien 'n suksesvolle kennisbasis ten opsigte van dié konsep gevestig word.

- *Samevattende analise*

Die grootste enkele uitdaging rakende die bestuur van diversiteit is moontlik die veranderende demografie van die Suid-Afrikaanse werkmag. Demografiese veranderings, te same met wetlike vereistes dra hoofsaaklik by tot die verskuiwing wat plaasvind na 'n meer diverse werkmag (Smit en Cronjé, 1997). Tog blyk dit vanuit die resultate dat Suid-Afrika se multi-kulturaliteit en demografie nie deur die Suid-Afrikaanse sportorganisasies gereflekteer word nie. Ook word daar nie genoegsame gehoor gegee aan die grondwet en relevante beleid wat voorsiening maak vir diverse en/of aangewese groepe nie, soos die:

- Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika (Wet 108 van 1996);
- “Promotion of Equality and Prevention of Unfair Discrimination Bill” (Wet 4 van 2000);
- “Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination against Women” en ook “Convention on the Elimination of all Forms Racial Discrimination” (Wet 4 van 2002);
- “Commission for the prevention and protection of the rights of the cultural, religious and linguistic communities” (Wet 19 van 2002);
- “Employment Act” (Wet 75 van 2001);
- “Employment and equity” (Wet 51 van 1998);
- “Labour Relations Act” (Wet 66 van 2001);
- Die Witskrif op Sport en Rekreasie (2002);
- Nasionale Sport en Rekreasie beleid (Wet 110 van 1998).

Hierdie situasie kan problematies vir die volhoubare voortbestaan van Suid-Afrikaanse sport wat daarop berus dat ‘n internasionale en plaaslike werkmag bepaal word deur effektiewe diversiteitsbestuur (Cornelius, 2001; Charaux en Moerdyk, 1997). Daar word van die Suid-Afrikaanse werkgewers verwag om sensitief te wees ten opsigte van die veranderende demografie om sodoende te verseker dat dié werkmag in kontak is met die meerderheid werknemers (Solomon, 2002). Verder is dit noodsaaklik dat die sportorganisasie die samelewing moet reflekteer om sodoende gehoor te gee aan die diverse populasie en/of diverse mark wat goedere en dienste benodig (Cornelius, 2001; De Beer en Radley, 2000). Resultate dui op onvoldoende kennis van die aard en omvang van diversiteitsbestuur wat die voordele voortspruitend uit diversiteitsbestuur kortwiek.

#### **4.3. Afdeling B: Regstellende aksieplanne as dimensie van diversiteitsbestuur**

Vrae in hierdie afdeling van die vraelys het gehandel oor die mate waartoe *regstellende aksieplanne* bestaan om diversiteit te bevorder.

- *Mate waartoe die sportorganisasie die Suid-Afrikaanse diversiteit reflekteer*

Sestig persent van alle respondente wat die vraelys voltooi het was van mening dat hulle sportorganisasie die Suid-Afrikaanse diversiteit reflekteer terwyl 30,0% van respondente van mening was dat Suid-Afrika se diversiteitskarakter nie deur hulle betrokke sportorganisasie verteenwoordig word nie. 'n Verdere 10,0 % van respondente was onseker hieroor, wat 'n vorige aanname van onkunde aan die kant van sportorganisasies bevestig. Die 30,0% respondente wat van mening is dat die Suid-Afrikaanse diversiteit nie in hulle sportorganisasies gereflekteer word nie, kan moontlik verband hou met struikelblokke soos finansiële tekortkominge, wanpersepsies en onkunde wat in 'n vorige vraag geïdentifiseer is. Volgens Flynn (1995) is bestuurders dikwels van mening dat kostes verwant aan diversiteitsbestuur onnodige uitgawes is wat elders aangewend kan word en dus geniet diversiteitsbestuur nie prioriteit nie. Ook is bestuurders nie bewus van die mededingende voorsprong wat die akkommodering van 'n diverse werkmag verseker nie (Cornelius, 2001; Charaux en Moerdyk, 1997). Mello (2002) is van mening dat die onkunde en wanpersepsies die praktiese bestuur van diversiteit inhibeer en dus 'n negatiewe effek op die sportorganisasie sal hê. Vervolgens word hierdie bevindinge skematies uitgebeeld:

**Tabel 4.1. Reflektering van die Suid-Afrikaanse diversiteit as deel van die sportorganisasie se karakter ( $n=20$ )**

| Beskrywing  | 1        |      | 2        |      | 3        |      | 4        |      | 5        |      | $\bar{x}$ |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|-----------|
|   | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    |           |
| Reflektering van die land se diversiteit as deel van die sportorganisasie se karakter | 2        | 10,0 | 4        | 20,0 | 2        | 10,0 | 8        | 40,0 | 4        | 20,0 | 3,460     |

- *Formele beleid ten opsigte van historiesbenadeelde persone*

Vyf-en-sestig persent van respondente was van mening dat hulle sportorganisasie wel formele beleid het wat historiesbenadeelde persone se toegang ten opsigte van geleenthede gebaseer op hulle vermoë verseker. Slegs 20,0% van respondente het nie heeltemal met die stelling saam gestem nie. Die aanname kan dus gemaak word dat die meerderheid van Suid-Afrikaanse sportorganisasies wel beleid in plek het om sodoende historiesbenadeelde persone se posisies aan te spreek. Tog moet egter beklemtoon word dat 15,0% van respondente onseker was oor hierdie stelling en dus nie bewus is van enige sodanige beleid nie. Onkunde en 'n tekort aan belangstelling en bewustheid inhibeer dus ook die optimale en effektiewe bestuur van hierdie diversiteitselement. Die bevinding dat slegs 65,0% van alle Suid-Afrikaanse sportorganisasies wel beleid in plek het kan problematies wees in terme van die voorskrifte van die nasionale grondwet. Dit blyk ook of talle sportorganisasies van mening is dat hulle nie verplig is om die doelstellings van bepaalde wetgewing soos Regstellende Aksie, Ekonomiese bemagtiging, "Basic Conditions of Employment Act", "Promotion of Equality and Prevention of Unfair Discrimination Bill", "Commission for the Promotion and Protection of the Rights of the Cultural, Religious and Linguistic Communities Act", "Labour Relations Act" asook die "Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination Act" in die bestuurspraktyk van sportorganisasies toe te pas nie. Optimale



benutting en verkryging van voordele wat diversiteitsbestuur inhou vir die sportorganisasie en dus Suid-Afrikaanse sport as 'n geheel word so belemmer. Die profiel van die Suid-Afrikaanse sportindustrie wat in Tabel 4.2. bespreek is hou verband met bogenoemde bevindinge. Resultate in Tabel 4.2. toon duidelike leemtes ten opsigte van die akkommodering van diversiteitselemente soos historiesbenadeelde persone. Die afwesigheid van beleid in dié verband is dus 'n logiese uitvloeisel.

**Tabel 4.2. Formele beleid aangaande historiesbenadeelde persone ( $n=20$ )**

| Beskrywing   | 1        |     | 2        |      | 3        |      | 4        |      | 5        |      | $\bar{x}$ |
|--|----------|-----|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|-----------|
|  | <i>n</i> | %   | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    |           |
| Bestaan van formele beleid aangaande historiesbenadeelde persone | 0        | 0,0 | 4        | 20,0 | 3        | 15,0 | 7        | 35,0 | 6        | 30,0 | 3,750     |

- *Voorsiening van gespesialiseerde opleidingsaktiwiteite en ontwikkelingsprogramme ten opsigte van diverse groepe soos, vroue en gestremde persone*

**Tabel 4.3. Voorsiening van gespesialiseerde opleidingsaktiwiteite en ontwikkelingsprogramme aan vroue en gestremde persone ( $n=20$ )**

| Beskrywing   | 1        |     | 2        |      | 3        |      | 4        |      | 5        |      | $\bar{x}$ |
|--|----------|-----|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|-----------|
|  | <i>n</i> | %   | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    |           |
| Voorsiening van gespesialiseerde opleidingsaktiwiteite en ontwikkelingsprogramme ten opsigte van diverse groepe soos, vroue en gestremde persone | 0        | 0,0 | 2        | 10,0 | 4        | 20,0 | 11       | 55,0 | 3        | 15,0 | 3,750     |

Die voorlopige aanname kan gemaak word dat alhoewel 55,0% van respondente saamstem tot 'n sekere mate, daar egter nie definitiewe opleidingsaktiwiteite in plek is wat diverse groepe spesifiek aanspreek nie. Bestaande opleiding spreek dus moontlik nie diverse groepe direk as sulks aan nie maar word aan die sportorganisasie se kliënte as 'n geheel voorsien. Volgens De Beer en Radley (2002), Wentling en Palma-Rivas (1997) en Griggs en Louw (1995) is dit essensieel om gespesialiseerde opleidingsaktiwiteite en ontwikkelingsprogramme ten opsigte van diverse groepe te akkommodeer. Sodoende word werknemers en die sportorganisasie self bevoordeel. Sportorganisasies wat minderheidsgroepe indiensneem moet verseker dat diegene verseker word van opleiding en ontwikkelingsprogramme verseker word (De Beer en Radley, 2002). Die belang van aanvanklike en/of voortgesette opleiding en ontwikkeling ten opsigte van minderheidsgroepe en ook die tekortkominge binne die Suid-Afrikaanse sportindustrie word dus duidelik uitgewys. Effektiewe bestuur van diversiteit vereis komplekse bestuursvaardighede sowel as 'n goeie ondersteuningstruktuur en juis daarom is diversiteitsopleiding en onderrigprogramme noodsaaklik (Smit en Cronjé, 1997). Verder moet beklemtoon word dat 20,0% van respondente onseker is oor die bestaan van opleidingsprogramme wat weereens die onkunde in hierdie verband na vore bring soos reeds gesuggereer uit die wye verskeidenheid van definisies van diversiteitsbestuur wat deur sportorganisasies aangetoon is.

- *Kwantifiseerbare teikens vir die ontwikkeling van minderheids- en diverse groepe*

Uit die resultate blyk dit dat meer as die helfte van Suid-Afrikaanse sportorganisasies (55,0%) reken hul het kwantifiseerbare teikens in plek om die ontwikkeling van minderheids- en diverse groepe te monitor. Die onkunde aangaande diversiteitselemente blyk weereens uit die 25,0% wat onseker is oor die bestaan van teikens in dié verband. Effektiewe bestuur van diversiteit in Suid-Afrikaanse sport is afhanklik van duidelike meetbare teikens soos diagnostiese

navorsing, finansiële teikens vir opleiding, werwing en nakoming van wetlike aspekte (De Beer en Radley, 2002). Alhoewel 55,0% van sportorganisasies aangetoon het dat hulle kwantifiseerbare teikens in plek het, is nie aangetoon in watter vorm hierdie teikens gestel is nie. Tabel 4.4. gee 'n ontleding van resultate in dié verband.

**Tabel 4.4. Kwantifiseerbare teikens wat die ontwikkeling van diverse groepe verseker ( $n=20$ )**

| Beskrywing  | 1        |      | 2        |      | 3        |      | 4        |      | 5        |      | $\bar{x}$ |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|-----------|
|   | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    |           |
| Kwantifiseerbare teikens wat die ontwikkeling van diverse groepe verseker | 2        | 10,0 | 2        | 10,0 | 5        | 25,0 | 6        | 30,0 | 5        | 25,0 | 3,500     |

- *Die implementering van regstellende aksie*

**Tabel 4.5. Onderliggende redes vir regstellende aksie**

| Beskrywing   | 1        |      | 2        |      | 3        |     | 4        |      | 5        |      | $\bar{x}$ |
|--|----------|------|----------|------|----------|-----|----------|------|----------|------|-----------|
|  | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %   | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    |           |
| Die implementering van regstellende aksie op grond van <b>wetlike motivering</b> | 6        | 31,6 | 5        | 26,3 | 1        | 5,3 | 5        | 26,3 | 2        | 10,5 | 2,579     |
| Die implementering van regstellende aksie op grond van <b>morele motivering</b>  | 3        | 15,0 | 5        | 25,0 | 0        | 0,0 | 7        | 35,0 | 5        | 25,0 | 2,950     |
| Die implementering van regstellende aksie op grond van <b>sosiale motivering</b> | 1        | 5,0  | 9        | 45,0 | 1        | 5,0 | 6        | 30,0 | 3        | 15,0 | 3,050     |

|  |   |      |   |      |   |     |   |      |   |      |       |
|--|---|------|---|------|---|-----|---|------|---|------|-------|
| Die implementering van regstellende aksie op grond van <b>politieke motivering</b> | 4 | 22,2 | 7 | 38,9 | 1 | 5,6 | 3 | 16,7 | 3 | 16,7 | 2,667 |
| Die implementering van regstellende aksie op grond van <b>bestuursoorwegings</b>   | 4 | 21,1 | 4 | 21,1 | 1 | 5,3 | 8 | 42,1 | 2 | 10,5 | 3,000 |

Die primêre motivering vir diversiteitsbestuur behoort gegrond te wees op bestuursredes om optimale effektiwiteit van werknemers te verseker (Solomon, 2002; De Beer en Radley, 2000; Carnevale en Stone, 1994). Resultate toon egter dat slegs 50,6% van die respondente bestuursoorwegings as primêre motivering aantoon. Hierdie bevindinge bevraagteken indirek die bestuurseffektiwiteit van sportorganisasies. Regstellende aksie het wetlike gronde en vereistes maar slegs 36,8% van die respondente erken dit as motiverende faktor. Geen Suid-Afrikaanse organisasie (insluitende sportorganisasie) is bo die wetlike vereistes van regstellende aksie verhewe nie. Die bo-gemiddelde waardes van sosiale motivering ( $\bar{x} = 3,050$ ) en morele motivering ( $\bar{x} = 2,950$ ) is positiewe bevindinge aangesien dit 'n besliste bereidwilligheid (al ontbreek die kundigheid) om diversiteitsbestuur te implementeer aandui. Regstellende aksie gemotiveer deur wetlike vereistes mag rassekonflik meebring (Smit en Cronjé, 1997) en mag die rede wees waarom 'n gemiddelde waarde ( $\bar{x} = 2,579$ ) daaraan toegeken word.

- *Regstellende aksie is sinoniem met diversiteit*

**Tabel 4.6. Regstellende aksie word as sinoniem vir diversiteitsbestuur erken ( $n=18$ )**

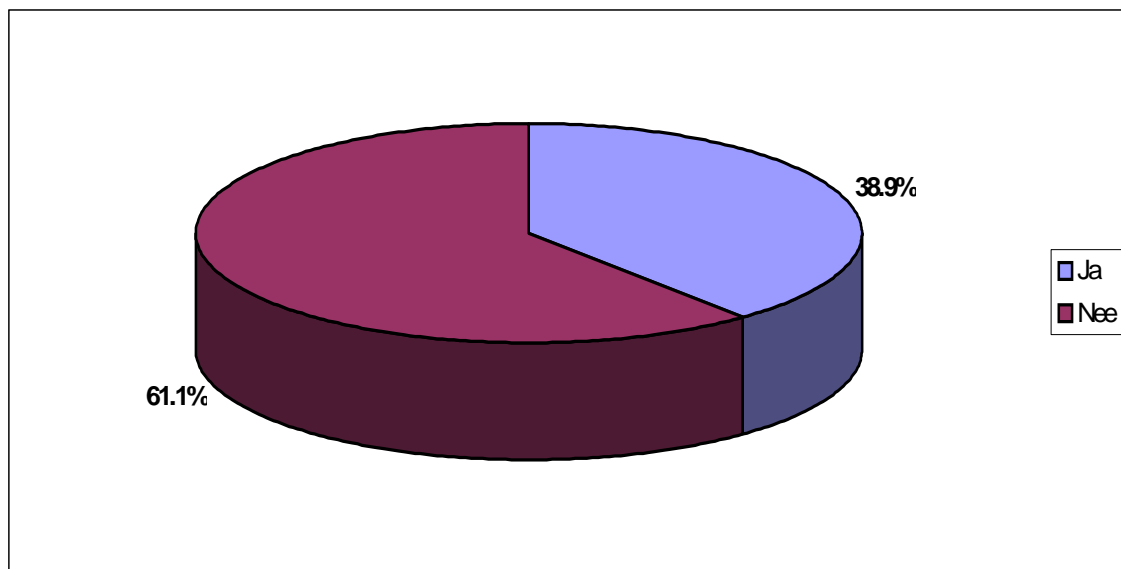
| Beskrywing                                     | 1        |     | 2        |      | 3        |      | 4        |      | 5        |      | $\bar{x}$ |
|--|----------|-----|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|-----------|
|  | <i>n</i> | %   | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    |           |
| Regstellende aksie is sinoniem met diversiteit | 1        | 5,6 | 5        | 27,8 | 3        | 16,7 | 7        | 38,9 | 2        | 11,1 | 3,222     |

Vyftig persent van respondente steun bogenoemde stelling en is dus van mening dat regstellende aksie en diversiteitsbestuur sinonieme is. De Beer (1998) toon egter aan dat diversiteitsbestuur nie 'n sinoniem is vir regstellende aksie nie. Hierdie resultaat beklemtoon die tekortkominge en misverstande ten opsigte van Suid-Afrikaanse sportorganisasies aangaande sowel regstellende aksie as diversiteitsbestuur. Die veronderstelling dat regstellende aksie minderheids-groepe aanspreek en akkommodeer en daar dus 'n mate van diversiteitsbestuur moet heers, impliseer dat sportorganisasies nie bewus is van die belang, rol en implikasies sowel as voordele wat diversiteitsbestuur inhou vir die sportorganisasies en dus die Suid-Afrikaanse sportindustrie nie. Regstellende aksie is slegs 'n onderafdeling en 'n enkele faset van die dinamiese en komplekse aard van diversiteitsbestuur.

- *Verteenwoordiging en reflektoring van die Suid-Afrikaanse karakter op alle bestuursvlakke van Suid-Afrikaanse sportorganisasies*

Die resultate dui aan dat slegs 38,9% van die Suid-Afrikaanse sportorganisasies reken dat die aard van die Suid-Afrikaanse samelewing op alle bestuursvlakke gereflekteer word terwyl 61,1% van respondente aangedui het dat dit nie van toepassing is op hulle sportorganisasies nie. Sportorganisasies wat nie die aard

van die Suid-Afrikaanse samelewing reflekteer nie dui daarop dat diversiteitsbestuur nie na wense geskied nie en kan die gevolg wees van onvanpaste bestuurstyle (De Beer en Radley, 2000; Plani, 1996; Adetoun, 1995) wat weer in die vorm van regstellende aksieprogramme sigbaar word en deur die resultate wat in die vorige paragrawe bespreek is bevestig word. Figuur 4.7. gee 'n skematiese verdeling van die resultate.



**Figuur 4.7. Verteenwoordiging en reflektoring van die Suid-Afrikaanse karakter op alle bestuursvlakke van Suid-Afrikaanse sportorganisasies (n=18)**

Respondente het die volgende kommentaar voorgelê waarom die samestelling van die Suid-Afrikaanse samelewing nie gereflekteer word nie:

- Finansiële tekorte word as die primêre struikelblok aangedui wat sportorganisasies verhoed om die Suid-Afrikaanse samelewing en karakter op alle bestuursvlakke te reflekteer. Verdere terugvoer toon dat diverse groepe nie oor die nodige finansiering beskik om die talle affiliasiefooië en sportgeleenthede te bekostig nie. Die algemene opinie was dat veral anderskleurige persone onder bogenoemde ly.

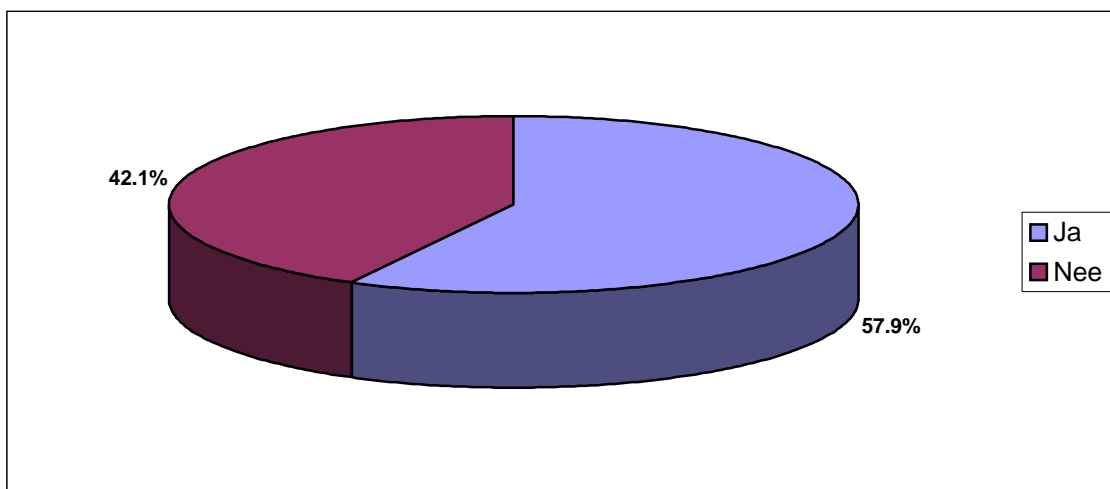
- Talle sportsoorte begunstig 'n bepaalde geslag en populasiegroep.
- Die bestuur van diversiteit geskied meer effektief op nasionale vlak in vergelyking met provinsiale vlakke. Provinsiale sportorganisasies en klubs ervaar diversiteitsbestuur grotendeels as 'n struikelblok veral in terme van finansiering wat nie voldoende is nie. Hierdie sportorganisasies is meestal kleiner as nasionale sportorganisasies en bekom dus minder blootstelling en erkenning. Om dié redes verkry groter sportorganisasies meer finansiële en tegniese ondersteuning van die regering asook meer borgskappe en vergunnings. Provinsiale en ander kleiner sportorganisasies is dus nie prakties in staat om veral minderheidsgroepe te akkommodeer nie. Ander prioriteite geniet voorkeur.
- Alle rasse word nie op alle nasionale en provinsiale vlakke verteenwoordig nie.
- Die Suid-Afrikaanse demografie word tot 'n sekere mate op deelname vlak verteenwoordig maar hierdie karakter word selde op bestuursvlakke verteenwoordig en minimale pogings word egter aangewend om laasgenoemde te verbeter.
- Dit is 'n moeisame en duur proses om die Suid-Afrikaanse demografie op alle bestuursvlakke van sportorganisasies te reflekteer.
- Vrywilligers inhibeer dikwels bogenoemde proses omdat daar nie aldag bepaal word wie presies, volgens demografiese profiel, toegang tot die sportorganisasie verleen word nie. Veral in die geval van kleiner sportorganisasies waar die benutting van vrywilligers die sportorganisasie se bestaan direk beïnvloed kan daar nie voorkeur aan sekere vrywilligers ten koste van ander gegee word nie.
- Daar is dikwels, veral in terme van die kleiner sportorganisasies nie genoeg lede om alle diverse groepe te verteenwoordig nie.

Enkele ander redes wat beide voordelig en/of nadelig kan wees is soos volg deur respondente aangetoon:

- Streekkomitees neem persone in diens en die betrokke sportorganisasies se bestuur het dus geen seggenskap nie. Hierdie komitees bepaal dus of die Suid-Afrikaanse demografie gereflekteer word op alle bestuursvlakke.
- Persone word in diens geneem op grond van vermoë, ongeag van hulle agtergrond, ras, geslag of etnisiteit. Ervaring geniet voorkeur wanneer lede aansoek doen om betrekkinge binne die sportorganisasie. Diverse groepe asook historiesbenadeelde groepe sal slegs in aanmerking geneem word indien hulle aan die werkbeskrywing en vereistes voldoen.

- *Formele beleid ten opsigte van rassekonflik*

Resultate toon dat 57,9% van alle Suid-Afrikaanse sportorganisasies beleid in plek het wat rassekonflik aanspreek. Die 42,1% sportorganisasies wat nie oor formele beleid beskik nie is egter nog relatief hoog en die lae (38,9%) refleksie van die aard van die Suid-Afrikaanse samelewing op alle bestuursvlakke van die sportorganisasie kan die direkte gevolg van die afwesigheid van formele beleid wees. Die onderstaande figuur beeld hierdie statistiese resultate skematies uit en die redes en aannames word vervolgens in meer detail bespreek.



**Figuur 4.8. Formele beleid ten opsigte van rassekonflik (n=19)**



Sewe-en-vyftig komma sewe persent van respondente was van mening dat hulle verteenwoordigende sportorganisasies konflikhanteringstrategieë in plek het wat rassekonflik aanspreek. Vanuit die terugvoering ontvang deur respondente blyk dit dat enkele sportorganisasies (21,7%) rassekonflik direk aanspreek deur middel van nasionale beleid en reëls en regulasies. 'n Enkele respondent (4,3%) het die Gelyke Geleentheid beleid en Regstellende Aksiebeleid geïdentifiseer as rassekonflik hanteringsmeganisme. Die meerderheid (30,4%) van sportorganisasies het egter geen spesifieke beleid in plek om rassekonflik aan te spreek nie maar maak gebruik van algemene konflikhanteringstrategieë. Talle sportorganisasies (16,0%) was van mening dat dit tot op hede nie nodig was vir hulle sportorganisasie om rassekonflik aan te spreek nie en om dié rede is daar geen beleid in plek nie. Ook het 21,7% sportorganisasies aangedui dat die aard en samestelling van hulle sportorganisasie nie talle diverse groepe en dus rasse akkommodeer nie. Daarom ag hulle die daarstel en erkenning van beleid gemik op rassekonflik nie as 'n prioriteit of noodsaaklikheid nie. Hantering van konflik wat aan rasseverskille toegeskryf kan word is in hierdie stadium 'n realiteit in Suid-Afrikaanse sport. Resultate toon dat respondente besef dat sodanige beleid in plek behoort te wees maar die redes verskaf ondersteun dié resultaat nie onomwonde nie. Dit is kommerwekkend dat alhoewel geen Suid-Afrikaanse sportorganisasie bo die akkommodering van sodanige beleid verhewe is nie, die implementering van die voorskrifte uit die relevante wetgewing en Witskrif op Sport en Rekreasie ernstige aandag vereis. Sportorganisasies op nasionale vlak moet toesien dat beleid en regulasies op provinsiale en klubvlak geïmplementeer word. Dit is vanselfsprekend dat Suid-Afrika se diverse en komplekse demografiese aard die hantering van moontlike rassekonflik veral in terme van beleid sal beklemtoon (Dadoo *et al.*, 1997; Smit en Cronjé, 1997). Dit wil ook voorkom asof die aard en belang van regstellende aksie en diversiteitsbestuur wat direkte verband hou met rassekonflik en beleid wat hierdie aspekte aanspreek nie die nodige aandag kry nie.

- *Beleid om wanbalanse as gevolg van die tekortkominge van diversiteitsbestuur aan te spreek*

Twintig komma agt persent van respondente het aangedui dat daar geen beleid in plek is om sodanige wanbalanse aan te spreek of te korrigeer nie. Hierdie resultaat beklemtoon die problematiese bestuurstyle wat moontlik voorkom in Suid-Afrikaanse sport juis omdat geen eenvormige beleid gehoorsaam of volledig geïmplementeer word nie en ook word effektiewe diversiteitsbestuur nie as belangrik geag nie. Optimale en effektiewe pro-aktiewe bestuur, insluitend diversiteitsbestuur, word sodoende geïnhibeer en vooruitgang word dus nie verseker nie. 'n Verdere 16,7% van respondente kon slegs die Regstellende Aksie beleid identifiseer as meganisme om tekortkominge in diversiteitsbestuur aan te spreek. Enkele ander beleidstukke wat aangedui is; is die MIV/VIGS beleid (4,2%), Gelykheid en Regverdigheidsbeleid (4,2%), Seleksiebeleid (4,2%), die Nasionale Grondwet (8,3%), Transformasiebeleid (4,2%) en die Witskrif op Sport en Rekreasie (4,2%). Uit die resultate blyk dit duidelik dat die meerderheid van sportorganisasies slegs eklektiese kennis van die betrokke beleidstukke het en beslis nie 'n holistiese begrip van die relevante beleidstukke het nie. Dit wil voorkom asof sportorganisasies nie bewus is van die belang van beleid asook die voordele en implikasies verbonde daaraan nie en om dié rede word die akkommodering en implementering van beleid nie as prioriteit beskou nie. Daar word van Suid-Afrikaanse sportorganisasies verwag om kundig en professioneel op te tree veral omdat die Suid-Afrikaanse sportindustrie aansien verdien en tog blyk dit uit die bogenoemde dat hierdie elemente afwesig is.

- *Mentorprogramme voorsien deur sportorganisasie*

Mentorprogramme vir die implementering van diversiteitsprogramme bestaan in 50,2% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies. Die effektiwiteit van hierdie "mentorprogramme" wat deur die respondente geïdentifiseer is word egter betwyfel as gevolg van die relevansie daarvan ten opsigte van

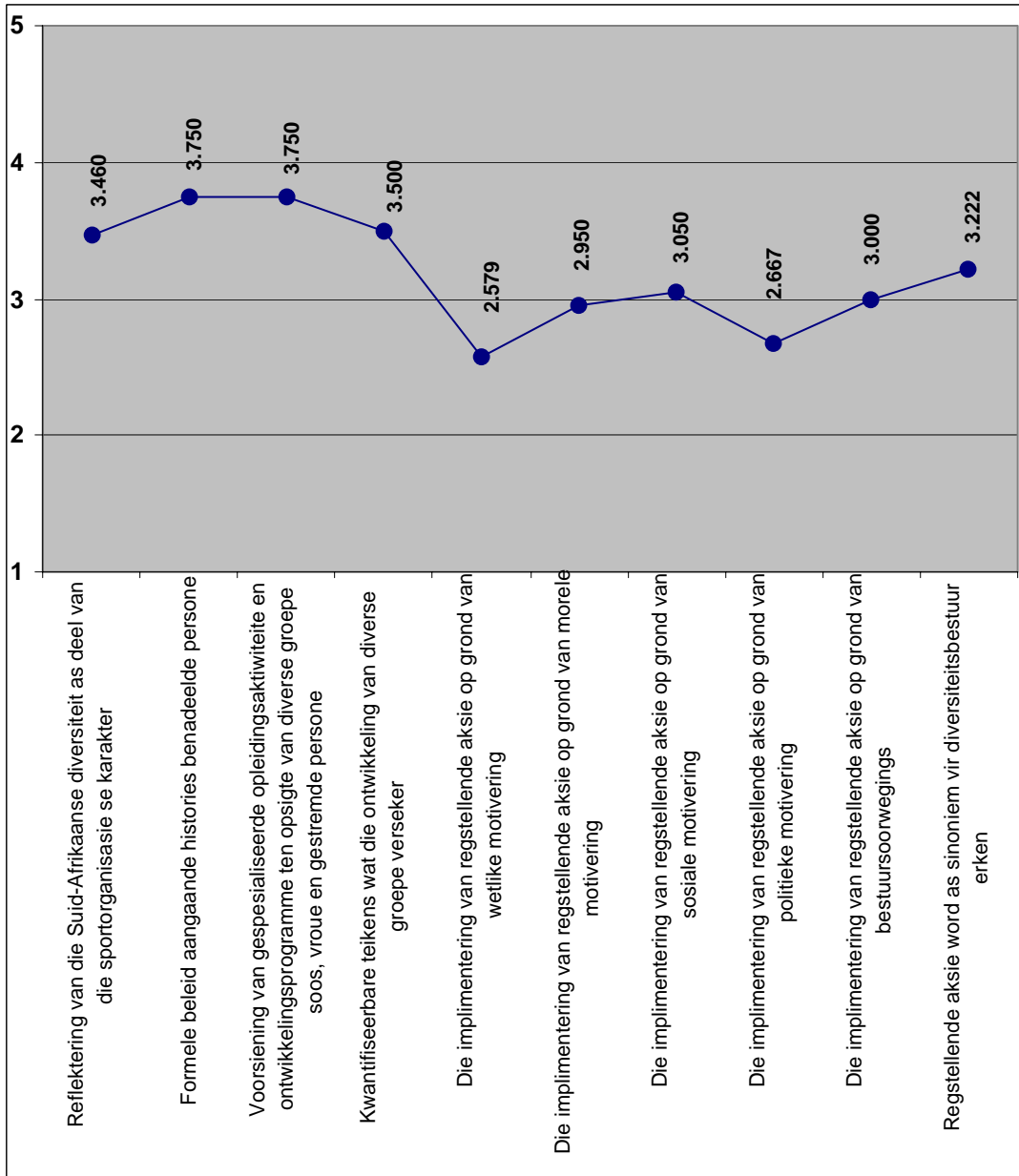
diversiteitsbestuur. Die volgende aksies is deur sportorganisasies as “mentorprogramme” aangetoon:

- Opleidingsprogramme en kursusse (16,7%);
- Opleiding en afrigting wat deur senior lede van die sportorganisasie behartig word (16,7%);
- Spesiale vergaderings (4,2%);
- Besoeke aan ander sportorganisasies en klubs (4,2%);
- Kompetisies waar almal welkom is (4,2%);
- Streeks- en nasionale kampioenskappe (4,2%).

Dit is egter baie duidelik dat hierdie aksies beslis nie in die kader van diversiteitsbestuur val nie wat weereens die onkunde van Suid-Afrikaanse sportorganisasies beklemtoon. Daar was ook deur 8,3% respondente aangedui dat die tekort aan finansies sportorganisasies inhibeer om mentorprogramme te akkommodeer of te verseker. Opleidingsprogramme en mentorskap is dikwels buite bereik weens die tekort aan nodige finansiële ondersteuning en gepaardgaande kostes naamlik, vervoer en akkommodasie. Die gevolg is dat nuwelinge en veral diverse groeplede van ouer lede moet leer. Objektiewe persepsie en evaluering word belemmer indien slegs vorige of bestaande werknemers leiding gee. Onkundigheid en eensydigheid word oorgedra en nie alle werknemers is professioneel en kundig of ervare genoeg om ‘n mentorprogram te vervang nie. Opleiding, maar veral mentorskap, verseker opwaartse mobilisasie van werknemers en beïnvloed dus die sportorganisasies se sukses as ‘n geheel (De Beer en Radley, 2000). Professionele en kundige werknemers verseker die professionalisme en effektiwiteit van die sportorganisasie. Die aanname kan gemaak word dat die tekort aan opleiding en mentorprogramme direk verband hou met die tekortkominge binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies ten opsigte van effektiewe diversiteitsbestuur. Vorige bevindinge soos die tekort aan die implementering en erkenning van die noodsaaklike beleid en bestuurstrategieë wat elemente soos rassekonflik,

werknemervooruitgang en gelyke geleentede aanspreek staaf hierdie bevinding.

- *Samevattende analise ten opsigte van Regstellende aksieplanne as dimensie van diversiteitsbestuur*



**Figuur 4.9. Gemiddelde  $\bar{x}$  -waardes vir alle Regstellende aksie stellings**

**( $\bar{x} = 3,220$ )**

Vanuit die statistiese resultate rakende Regstellende Aksie stellings blyk dit dat daar onsekerheid heers aangaande die aard, rol en belang van die dimensies van Regstellende Aksie onder Suid-Afrikaanse sportorganisasies. Die  $\bar{x}$ -waarde ( $\bar{x}=3,220$ ) vir alle stellings in hierdie afdeling suggereer opponerende opinies en geen eenvormigheid bestaan onder Suid-Afrikaanse sportorganisasies nie. Respondente is dus onseker aangaande die stelling en hierdie syfer is beslis nie na wense nie. Dus word aangeneem dat slegs 'n minimale aantal sportorganisasies gehoor gee aan die belang, aard en implementering van Regstellende Aksie. Die gevolgtrekking wat gemaak word vanuit bogenoemde resultate is dat onsuksesvolle implementering van Regstellende Aksie geskied binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies. Maseko (1995) stel dit dat die tekort aan bestuurders en leiers lei daartoe dat Regstellende Aksie dikwels 'n negatiewe konnotasie ontwikkel. Die rede daarvoor kan toegeskryf word aan die feit dat onbekwame en oneffektiewe persone topvlak betrekkinge beklee. Mislukte Regstellende Aksie lei ook daartoe dat dieselfde negatiewe houding teenoor diversiteitsbestuur heers. Uit bogenoemde is dit duidelik dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies eerstens hulle algemene bestuur moet korrigeer alvorens effektiewe diversiteitsbestuur en Regstellende Aksie bewerkstellig kan word. Verder moet die nakoming van nasionale grondwet en beleid beklemtoon word om sodoende die vooruitgang van die Suid-Afrikaanse populasie en werkmag te verseker. Bogenoemde inhibeerders en struikelblokke moet deur Suid-Afrikaanse sportorganisasies aangespreek word om die sukses en vooruitgang van Suid-Afrikaanse sport te verseker.

#### **4.4. Afdeling C: Ekonomiese bemagtiging as dimensie van diversiteitsbestuur**

Vrae in hierdie afdeling van die vraelys het gehandel oor die mate waartoe Suid-Afrikaanse sportorganisasies *Ekonomiese Bemagtiging* en anderskleurige vooruitgang hanteer om sodoende effektiewe diversiteitsbestuur te verseker.

- *Verteenwoordiging van “aandeelhouders” vanuit aangewese groepe in die sportorganisasie*

Op grond van die resultate gereflekteer in Tabel 4.7., kan die aanname gemaak word dat die meerderheid van Suid-Afrikaanse sportorganisasies deur “aandeelhouders” vanuit aangewese groepe verteenwoordig word. Dit wil voorkom asof Suid-Afrikaanse sportorganisasies aan hierdie diversiteitselement voldoen maar indien hierdie resultate vergelyk word met vorige resultate vanuit Afdeling 4.2. asook 4.3. is daar egter minimale ooreenkomste. Vanuit die demografiese bevindinge is dit duidelik dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies nie diverse groepe akkommodeer nie en dus is dit hoogs onwaarskynlik dat daar in hierdie verband 70,0% verteenwoordiging binne sportorganisasies geskied.

**Tabel 4.7. Aandeelhouders vanuit aangewese groepe verteenwoordig die sportorganisasie (n=20)**

| Beskrywing   | 1 |     | 2 |      | 3 |      | 4 |      | 5 |      | $\bar{x}$ |
|--|---|-----|---|------|---|------|---|------|---|------|-----------|
|  | n | %   | n | %    | n | %    | n | %    | n | %    |           |
| Aandeelhouders vanuit aangewese groepe verteenwoordig die sportorganisasie | 1 | 5,0 | 2 | 10,0 | 3 | 15,0 | 8 | 40,0 | 6 | 30,0 | 3,800     |

- Die sportorganisasie akkommodeer diensverskaffers wat diverse groepe verteenwoordig

**Tabel 4.8. Diensverskaffers wat deur diverse groepe verteenwoordig word  
(n=20)**

| Beskrywing   | 1 |      | 2 |     | 3 |      | 4 |      | 5 |      | $\bar{x}$ |
|--|---|------|---|-----|---|------|---|------|---|------|-----------|
|  | n | %    | n | %   | n | %    | n | %    | n | %    |           |
| Diensverskaffers wat deur diverse groepe verteenwoordig word | 2 | 10,0 | 1 | 5,0 | 4 | 20,0 | 9 | 45,0 | 4 | 20,0 | 3,600     |

Die meerderheid van respondente (65,0%) het bogenoemde stelling volkome ondersteun, alhoewel 45,0% van respondente slegs tot 'n sekere mate saamgestem het. 'n Totaal van 15,0% van respondente het die stelling van die hand gewys en dus kan die aanname gemaak word dat die meerderheid van Suid-Afrikaanse sportorganisasies wel diensverskaffers vanuit aangewese of diverse groepe in diens neem. Daar moet egter steeds kommer wees oor die 20,0% respondente wat nie seker was oor hierdie stelling nie. 'n Moontlike verklaring vir die 20,0% van sportorganisasies wat nie voldoen aan hierdie diversiteitselement nie kan toegeskryf word aan die feit dat die indiensneming en akkommodering van diensverskaffers alleenlik by die topbestuur van 'n sportorganisasie berus en om die rede is alle werknemers nie aldag bewus van die diensverskaffingsmetodes nie. Topbestuur van sportorganisasies kan dus verantwoordelik gehou word vir hierdie tekortkominge. Druk moet dus veral op topbestuurders geplaas word om nie van verouderde, rigiede of tradisionele organisatoriese modelle gebruik te maak nie. Laasgenoemde het 'n negatiewe effek op die sportorganisasie en inhibeer die bestuur van diversiteit (Mello, 2002; Cavanaugh, 2001; Human, 1996b; Carnevale en Stone, 1994; Thomas, 1991). Indien die bestuur van sportorganisasies effektief bedryf word, word die effektiewe bestuur van diversiteit regoor alle bestuursvlakke en afdelings van die

sportorganisasie verseker en word indiensneming en diensverskaffers van aangewese groepe dus verseker.

- *Die sportorganisasie verteenwoordig lede, kliënte en verbruikers vanuit die aangewese en diverse groepe*

**Tabel 4.9. Verteenwoordiging van diverse lede, kliënte en verbruikers  
(n=20)**

| Beskrywing  | 1 |     | 2 |     | 3 |     | 4  |      | 5 |      | $\bar{x}$ |
|---|---|-----|---|-----|---|-----|----|------|---|------|-----------|
|   | n | %   | n | %   | n | %   | n  | %    | n | %    |           |
| Die sportorganisasie verteenwoordig lede, kliënte en verbruikers vanuit die aangewese en diverse groepe | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 5,0 | 11 | 55,0 | 8 | 40,0 | 4,350     |

Vanuit Tabel 4.9. blyk dit dat 95,0% van die respondente oortuig is dat hulle wel aangewese en diverse groepe verteenwoordig. Indien daar egter na die demografiese resultate van Afdeling A asook die vorige twee vrae verwys word, moet hierdie syfer in perspektief geplaas word en behoort die bevindinge aansienlik laer te wees. Vanuit die demografiese inligting van die Suid-Afrikaanse sportorganisasies was dit duidelik dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies nie voldoen aan die karakter van die Suid-Afrikaanse demografie nie en dus reflekteer lede van sportorganisasies nie die Suid-Afrikaanse samelewing nie. Dit kan dus nie vir sportorganisasies moontlik wees om die verteenwoordiging van diverse lede te verseker as die sportorganisasie self nie hierdie lede of groepe verteenwoordig nie.



- *Versnelde tempo van bemagtiging ten opsigte van minderheids- en diverse groepe*

Slegs 10,0% van alle respondente het bogenoemde stelling van die hand gewys en sowat 5,0% was nie seker oor die stelling nie. Die oorblywende 85,0% van respondente staaf dus hierdie stelling. Daar behoort egter groot kommer te heers dat slegs 30,0% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies 'n versnelde tempo van bemagtiging ten opsigte van diverse lede binne die sportorganisasie ervaar. 55,0% van sportorganisasies het aangedui dat bemagtiging slegs tot 'n sekere mate plaasvind. Die aanname kan dus gemaak word dat bemagtiging van aangewese groepe binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies plaasvind maar steeds nie voldoende en effektief genoeg is nie. Indien Suid-Afrikaanse sport die demografie van Suid-Afrika wil reflekteer en bevoordeel moet hierdie diversiteitselement aandag geniet en aangespreek word. Buiten vir hierdie diversiteitselemente word bemagtiging grotendeels deur wetgewing gemotiveer. Daar moet dus gehoor gegee word aan die nasionale grondwet en relevante beleid om die akkommodering van bemagtiging te bewerkstellig. Indien diversiteit, insluitend hierdie diversiteitselement (bemagtiging), nie geakkommodeer word nie is daar straf en negatiewe effek vir die sportorganisasie (Cavanaugh, 2001; Carnevale en Stone, 1994). Vervolgens word die statistiese resultate skematies uitgebeeld.

**Tabel 4.10. Versnelde tempo van bemagtiging ten opsigte van minderheids- en diverse groepe (n=20)**

| Beskrywing  | 1 |     | 2 |     | 3 |     | 4  |      | 5 |      | $\bar{x}$ |
|---|---|-----|---|-----|---|-----|----|------|---|------|-----------|
|   | n | %   | n | %   | n | %   | n  | %    | n | %    |           |
| Versnellende tempo van bemagtiging ten opsigte van minderheids-groepe en diverse groepe | 1 | 5,0 | 1 | 5,0 | 1 | 5,0 | 11 | 55,0 | 6 | 30,0 | 4,000     |

- *Ekonomiese bemagtiging om aangewese of minderheidsgroepe tot hulle volle potensiaal en vaardigheid te ontwikkel om sodoende topvlak posisies te kan beklee*

Vyf-en-twintig persent van respondente het nie ten volle met die voorafgenoemde stelling saamgestem nie, maar geen respondente het die stelling van die hand gewys nie. Veertig persent van respondente het die stelling ondersteun, maar in vergelyking met die 35,0% van respondente wat die stelling slegs tot 'n sekere mate ondersteun wil dit voorkom asof daar steeds aansienlike ruimte vir verbetering is. Die feit dat geen respondente onseker was oor die bogenoemde stelling nie beklemtoon die bekendheid en belang van ekonomiese bemagtiging. Ekonomiese bemagtiging is dus nie 'n nuwe tendens nie en soos reeds vooraf genoem word die implementering daarvan deur wetgewing vereis. Die afleiding word gemaak dat ekonomiese bemagtiging 'n komplekse en hoogs sensitiewe aspek is wat aandag moet geniet indien die implementering daarvan spoedig en tot voordeel van lede asook die sportorganisasie moet geskied. Die feit dat 35,0% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies ekonomiese bemagtiging erken, maar slegs tot 'n sekere mate saamstem toon moontlik aan dat ekonomiese bemagtiging wel bekend is maar sekere aspekte rakende hierdie diversiteitselement bedreigend mag voorkom. Ekonomiese bemagtiging is volgens die literatuur 'n noodsaaklike diversiteitselement en kan vervolgens aanvaar word dat diversiteitsbestuur dus nie na wense geskied nie (Smit en Cronjé, 1997). Struikelblokke wat ekonomiese bemagtiging verhinder sluit in (De Beer en Radley, 2000):

- Verskille ten opsigte van kontakvlakke;
- Stereotipering;
- Vooroordeel;
- Rassisme;
- Diskriminasie;
- Etnosentrisme;
- Reaksie op verandering;

- Teenstand teen verandering;
- Konflikterende waardesisteme;
- Vrees onder blanke en anderskleurige werknemers;
- Pseudo-verandering;
- Teenreaksie;
- Omgekeerde diskriminasie;
- Tekort aan strategiese denke;
- Geniet nie topprioriteit aansien nie;
- Beperkte definisie van diversiteit;
- Tradisionele organisatoriese modelle;
- Onvanpaste bestuurstyle;
- Rigiede korporatiewe strukture;
- Vyandige werkomgewing;
- Assimilasie modelle;
- Vrees vir Afrikanisasie;
- Tekortkominge van die menslike hulpbrondepartemente;
- Onsuksesvolle regstellende aksieprogramme;
- Onbekwame anderskleurige bestuurders;
- Druk op anderskleurige bestuur;
- Die onvermoë om familie- en beroepsbehoefte te balanseer;
- Grootte van 'n organisasie;
- Langtermynraamwerk.

Enkele van hierdie bogenoemde struikelblokke is reeds vooraf in hierdie hoofstuk aangetoon en bespreek en daar sal ook verder in die verloop van hierdie hoofstuk daarna verwys word. Resultate in onderstaande Tabel 4.11. kom tot 'n beperkte mate ooreen met vorige resultate aangaande ontwikkelingsprogramme, opleidingsaktiwiteite en ook mentorskap wat direk verband hou met bemagtiging. Die afleiding gegrond op vorige resultate soos die demografiese bevindinge en ook regstellende aksie bevindinge dui egter daarop dat hierdie syfer (75,0%) in realiteit egter laer behoort te wees.

**Tabel 4.11. Ekonomiese bemagtiging om aangewese of minderheidsgroepe tot hulle volle potensiaal en vaardigheid te ontwikkel om sodoende topvlak posisies te kan beklee ( $n=20$ )**

| Beskrywing   | 1        |     | 2        |      | 3        |     | 4        |      | 5        |      | $\bar{x}$ |
|--|----------|-----|----------|------|----------|-----|----------|------|----------|------|-----------|
|  | <i>n</i> | %   | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %   | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    |           |
| Ekonomiese bemagtiging om aangewese of minderheidsgroepe tot hulle volle potensiaal en vaardigheid te ontwikkel om sodoende topvlak posisies te kan beklee | 0        | 0,0 | 5        | 25,0 | 0        | 0,0 | 7        | 35,0 | 8        | 40,0 | 3,900     |

- *Implementering van die Gelyke Geleentheidsbeleid*

Vyftig persent van respondente staaf die bogenoemde stelling met 'n verdere 20,0% van respondente wat die stelling tot 'n sekere mate staaf. 'n Totaal van 70,0% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies implementeer dus die Gelyke Geleentheidsbeleid met die oog om regverdige behandeling van sy werknemers te verseker. Die effektiewe bestuur van diversiteit is 'n noodsaaklike rolspeler in die sukses van enige gelyke geleentheid en regstellende aksieprogram. Die noodsaaklikheid daarvan word deur De Beer en Radley (2000:27) soos volg saamgevat: "While programmes of equity are necessary to improve diversity, they stop short of the ideal organisation environment that will ensure success". Hierdie syfer oorskadu die 10,0% van respondente wat die stelling van die hand gewys het. Tog is daar 20,0% van respondente wat onseker is. Die afleiding kan gemaak word dat alhoewel 50,0% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies wel die Gelyke Geleentheidsbeleid implementeer daar steeds 45,0% van hierdie sportorganisasies is wat hierdie beleid se belang en funksie betwyfel. Tog is

geen organisasie, insluitend sportorganisasie bo nasionale grondwet of beleid verhewe nie. Die onderstaande tabel toon hierdie resultate aan.

**Tabel 4.12. Die implementering van die Gelyke Geleentehedebeleid (n=20)**

| Beskrywing   | 1 |     | 2 |     | 3 |      | 4 |      | 5  |      | $\bar{x}$ |
|--|---|-----|---|-----|---|------|---|------|----|------|-----------|
|  | n | %   | n | %   | n | %    | n | %    | n  | %    |           |
| Die implementering van die Gelyke Geleentehedebeleid | 1 | 5,0 | 1 | 5,0 | 4 | 20,0 | 4 | 20,0 | 10 | 50,0 | 4,050     |

- *Tender- en verskaffingsprosedures rakende lede van aangewese groepe.*

Ongeveer 32,0% van respondente het aangedui dat hulle betrokke sportorganisasies geen tenderprosedures akkommodeer wat aangewese groepe aanspreek nie. Die hoofrede (20,0%) word toegeskryf aan finansiële tekortkominge en dus die tekort aan fondse om hierdie tenders moontlik te maak. 'n Verdere motivering vir die afwesigheid van hierdie prosedures kan wees dat dit nie topprioriteit is nie en dus as onnodig beskou word. Die oorblywende respondente (44,0%) het hierdie tenderprosedures verkeerdelik soos volg omskryf:

- Die benutting van spesiale opleidingskursusse en opleidingsprogramme as deel van 'n opvoedkundige proses (20,0%).
- Bemaking en dus bewusmaking deur middel van demonstrasies en werkwinkels in agterbelewe areas (12,0%).
- Die stigting van klubs in agterbelewe areas (4,0%).
- Die stigting van nuwe uitvoerende komitees wat slegs lede van aangewese groepe verteenwoordig (4,0%).
- Die daarstel van meetbare teikens en doelwitte wat die verteenwoordiging van minderheidsgroepelede op administratiewe vlakke en by kompetisies verseker. Aanvullende aandag word dus aan hierdie lede voorsien (4,0%).

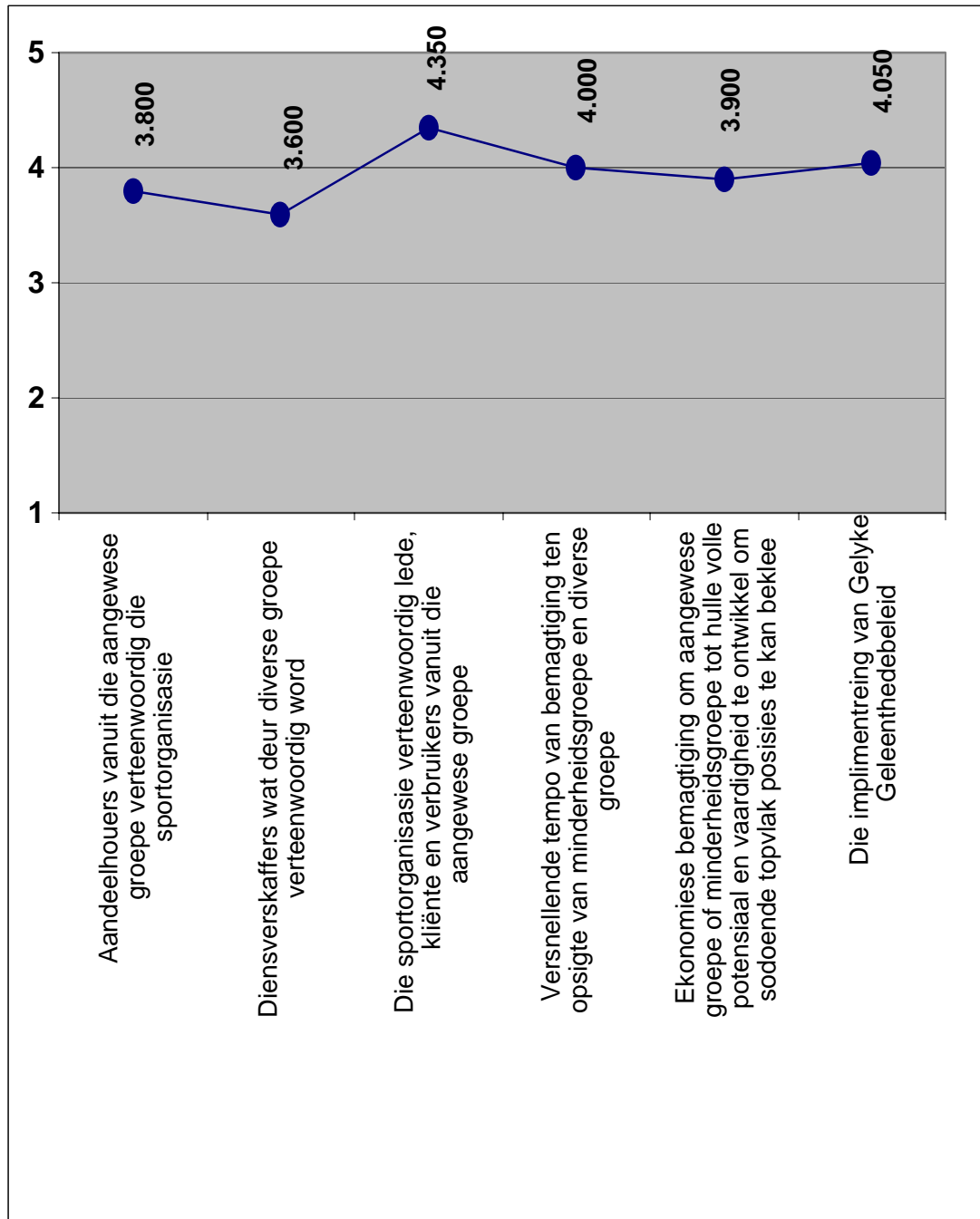
Vanuit die bogenoemde bevindinge is dit duidelik dat 44,0% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies voorsiening maak vir lede vanuit aangewese en/of dus diverse groepe. Hierdie groepe word deur middel van bewusmaking, werkwinkels en programme geakkommodeer deur sekere sportorganisasies. Tog is dit duidelik dat die oorblywende Suid-Afrikaanse sportorganisasies (52,0%) glad nie voorsiening maak vir hierdie diverse groepe nie. Daar is dus 'n enorme gaping en tekort wat dadelik aangespreek moet word. Talle redes, soos reeds vooraf genoem, dra by tot die tekort aan tenderprosedures. Die tekort aan die nodige finansiële en tegniese ondersteuning geniet egter voorkeur en word as die hoofrede vir hierdie tekortkominge geneem. Die tekort aan befondsing kan tog nie alleenlik verantwoordelik gehou word vir hierdie tekorte nie. Bestuurstrategieë, objektiewe en blote belangstelling asook onkunde moet aangespreek en gekorrigeer word om hierdie struikelblokke uit die weg te ruim. Verdere redes soos deur respondente aangedui toon dat kleiner sportorganisasies veral in die geval van provinsiale en plaaslike sportorganisasies veg om oorlewing en voortbestaan, dikwels met minimale ondersteuning van die regering. Dit is vanselfsprekend dat die akkommodering van diverse groepe of aangewese groepe nie prioriteit aansien verdien nie en dus nie noodsaaklik genoeg geag word om te implementeer nie (De Beer en Radley, 2000; Flynn, 1995; Gardenswartz en Rowe, 1993). Dit is dus van uiterste belang om 'n middeweg te vind wat die voorsiening van tenderprosedures verseker om sodoende die akkommodering van aangewese groepe te verseker, tog blyk dit dat regeringshulp 'n voorvereiste is.

- *Evaluasie van sportorganisasie se pogings rakende ekonomiese bemagtiging*

Volgens die respondente se terugvoer (42,7%) is dit weereens duidelik dat die finansiële aspek die grootste bepaler is aangaande ekonomiese bemagtiging van minderheidslede. Pogings of metodes deur die sportorganisasie om ekonomiese bemagtiging te realiseer word dus grotendeels hierdeur beïnvloed en bepaal. Die algemene opinie was dat sommige sportorganisasies (8,3%) nie ekonomiese

bemagtiging en pogings om ekonomiese bemagtiging te realiseer as prioriteit erken nie. Hierdie betrokke sportorganisasies (12,5%) is dikwels te klein en alhoewel pogings geïdentifiseer word, realiseer dit nie weens die tekort aan die nodige fondse en ondersteuning. Die aankoop en opgradering van sporttoerusting en die vergoeding van bestaande werknemers geniet voorkeur. Alhoewel daar gepoog word om lede van hierdie minderheidsgroepe indiens te neem is dit nie altyd prakties moontlik of wenslik nie. Dit wil voorkom asof talle sportorganisasies nie bewus is van die aard, belang en voordele verwant aan ekonomiese bemagtiging nie en onkunde moet dus uit die weg geruim word. Die persepsie (4,2%) bestaan dat slegs een groep naamlik, die aangewese groep bevoordeel word deur ekonomiese bemagtiging. Hierdie vooruitgang geskied meestal ten koste van ander lede naamlik, die bestaande werknemers. Die terugvoer van respondente was soortgelyk aan die negatiewe terugvoer rakende die vorige tender- en verskaffingsprosedures vraag. Regeringsvergunning en ondersteuning mag 'n noodsaaklikheid en moontlike oplossing wees. Die respondente wat wel aangedui het dat bewuste pogings aangewend word om ekonomiese bemagtiging te realiseer, het weereens klem geplaas op die finansiële implikasies daarvan. 'n Algehele afname van fooie in terme van registrasie, kompetisies en algemene deelname word deur talle sportorganisasies (12,5%) bewerkstellig om sodoende minderheidsgroeplede of aangewese groeplede te akkommodeer. Sommige sportorganisasies (8,3%) verleen dus finansiële steun, ook in die vorm van beurse wat aangebied word. Donasies word gemaak en apparaat en toerusting word gesubsidieer deur die betrokke sportorganisasie (4,2%) om verhoogde deelnamesyfers van veral diverse groepe te verseker. Verdere pogings wat deur sportorganisasies aangewend word (4,2%) berus op wetlike en politieke riglyne of reëls soos deur die regering uiteengesit, wat die akkommodering van 'n sekere aantal minderheidslede binne elke sportorganisasie vereis. Enkele ander pogings word verseker deur middel van mentorskap en opleidingsprogramme (4,2%) asook werkwinkels en oefenkampe (8,3%).

- Samevattende analise



**Figuur 4.10. Gemiddelde  $\bar{x}$ -waardes vir alle Ekonomiese bemagtiging stellings ( $\bar{x} = 3,950$ )**



Die  $\bar{x}$ -waardes van alle Ekonomiese Bemagtigingstellings is in die bostaande figuur saamgevat en sal vervolgens in meer detail bespreek word. Vanuit die bogenoemde figuur is die kollektiewe  $\bar{x}$ -waarde=3,950 wat dui op 'n effens bogemiddelde profiel. Die implementering van ekonomiese bemagtiging is dikwels 'n ideaal maar nie 'n realiteit vir Suid-Afrikaanse sportorganisasies nie. Talle tekortkominge en struikelblokke is aangedui wat aangespreek moet word deur die Suid-Afrikaanse sportorganisasies en die regering ten einde hierdie diversiteitsdimensie optimaal te implementeer. Inhibeerders soos finansiële tekorte, nodige borgskappe, onkunde en die algehele tekort aan belangstelling behoort eerstens aangespreek te word om die effektiewe implementering van ekonomiese bemagtiging te verseker.

#### **4.5. Afdeling D: Nuwe Bestuursfilosofie as dimensie van diversiteitsbestuur**

Vrae in hierdie afdeling van die vraelys het gehandel oor die mate waartoe Suid-Afrikaanse sportorganisasies die Suid-Afrikaanse demografie verteenwoordig en op watter bestuursvlakke dit plaasvind. Aandag is gegee aan die stand en implementering van opleiding en ontwikkeling van diverse groep asook die mate van indiensneming rakende historiesbenadeelde- en diverse groepe. Hierdie afdeling het dus direk te make met menslike hulpbronne. Vrae oor die reflektoring van Suid-Afrikaanse demografie in terme van bestuur (Afdeling D) kom baie ooreen met dié vrae in Afdeling A, wat dien as inleidende oriëntering. Om verwarring te voorkom moet beklemtoon word dat die twee bogenoemde afdelings se fokus verskil en dus word Afdelings C-D se relevante vrae getoets aan Afdeling A om sodoende te bepaal of vrae korreleer en ook om ooreenkomste en verskille aan te dui.

- *Vroue word as minderheids-groeplede erken en geakkommodeer binne die sportorganisasie*

**Tabel 4.13. Die akkommodering van vroue as lede van 'n minderheids-groep binne sportorganisasies (n=20)**

| Beskrywing  | 1 |      | 2 |      | 3 |     | 4 |      | 5 |      | $\bar{x}$ |
|---|---|------|---|------|---|-----|---|------|---|------|-----------|
|   | n | %    | n | %    | n | %   | n | %    | n | %    |           |
| Vroue word as minderheids-groeplede erken en geakkommodeer binne die sportorganisasie | 4 | 20,0 | 2 | 10,0 | 0 | 0,0 | 5 | 25,0 | 9 | 45,0 | 3,650     |

Sewentig persent van respondente het hierdie stelling gestaaf teenoor 30,0% van respondente wat hierdie stelling van die hand gewys het. Daar kan dus afgelei word dat die meerderheid van Suid-Afrikaanse sportorganisasies vroue erken en verteenwoordig as lede van 'n minderheids-groep. Voorafgaande resultate dui egter daarop dat daar 'n tekort aan vroue verteenwoordigers is as deel van Suid-Afrikaanse sportorganisasies en ook is daar gebrekkige implementering van relevante beleid wat hierdie minderheids-groep aanspreek soos die "Convention on the Protection on the Elimination of all Forms of Discrimination against Women", "Basic Conditions of Employment Act", "Labour Relations Act" en Die Witskrif op Sport en Rekreasie. Bewuste pogings en beleidvoorskrifte moet dus daadwerklik geïmplementeer word om die akkommodering van vroue as minderheids-groep te verseker.

- *Vroue en mans word in gelyke mate op topbestuursvlakke binne die sportorganisasie verteenwoordig*

'n Totaal van 57,9% van respondente het hierdie stelling ondersteun en is dus van mening dat vroue en mans ewekansig op topbestuursvlakke verteenwoordig word. Ses-en-dertig persent van respondente het egter aangetoon dat hulle

betrokke sportorganisasies wel onderskeid tref tussen hierdie twee groepe. Dit wil dus voorkom asof mans nog voorkeur geniet in sommige gevalle en 'n mate van bevooroordeeling en onregverdigheid mag dus geskied binne sodanige Suid-Afrikaanse sportorganisasies. Gelyke geleentheid dien as indikator vir die professionalisme, regverdigheid en vooruitgang van Suid-Afrikaanse industrie waarby sport ook ingesluit is (De Beer en Radley, 2000; Smit en Cronjé, 1997). Alhoewel 57,9% van die Suid-Afrikaanse sportorganisasies gelyke geleentheid onder beide vroue en mans verseker, kom hierdie syfers egter nie ooreen met vorige demografiese bevindinge in hierdie studie wat 'n skrale 34,7% vroue verteenwoordig binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies aangetoon het nie. Suid-Afrikaanse sportorganisasies het 'n wetlike, etiese en morele verantwoordelikheid om ewekansige en dus gelyke geleentheid aan vroue te verseker. Die onderstaande tabel reflekteer die bevindinge.

**Tabel 4.14. Gelyke verteenwoordiging van beide vroue en mans op topbestuursvlakke binne die sportorganisasie (n=19)**

| Beskrywing   | 1 |     | 2 |      | 3 |     | 4 |      | 5 |      | $\bar{x}$ |
|--|---|-----|---|------|---|-----|---|------|---|------|-----------|
|  | n | %   | n | %    | n | %   | n | %    | n | %    |           |
| Vroue en mans word in gelyke mate op topbestuursvlakke binne die sportorganisasie verteenwoordig | 1 | 5,3 | 6 | 31,6 | 1 | 5,3 | 4 | 21,1 | 7 | 36,8 | 3,526     |

- *Vroue en mans word in gelyke mate op middelbestuursvlakke binne die sportorganisasie verteenwoordig*

Hierdie resultate kom grotendeels ooreen met die bevindinge van die vorige vraag rakende topbestuur. Die onderstaande tabel beeld hierdie bevindinge uit.

**Tabel 4.15. Die gelyke verteenwoordiging van beide vroue en mans op  
middelbestuursvlak binne die sportorganisasie  
( $n=19$ )**

| Beskrywing  | 1        |      | 2        |      | 3        |      | 4        |      | 5        |      | $\bar{x}$ |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|-----------|
|   | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    | <i>n</i> | %    |           |
| Vroue en mans word in gelyke mate op middelbestuursvlakke binne die sportorganisasie verteenwoordig | 2        | 10,5 | 4        | 21,1 | 3        | 15,8 | 6        | 31,6 | 4        | 21,1 | 3,316     |

Klem moet geplaas word op die 63,2% van respondente wat nie seker was oor hierdie stelling nie en ook hierdie stelling van die hand gewys het. Die gevolg is dus dat daar Suid-Afrikaanse sportorganisasies is wat nie bewus is van die mate of aard van ewekansige geleenthede wat van toepassing is op hulle middelbestuursvlakke nie. Gelyke geleenthede en regverdigheid moet binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies op alle bestuursvlakke beklemtoon en bewerkstellig word. Werknemers moet bewus gemaak word van die relevante beleid en wette wat direk verantwoordelik is vir die gelyke verteenwoordiging van beide mans en vroue op alle bestuursvlakke binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies. Sportorganisasies se voorwaardes en riglyne verwant aan bevordering en indiensneming asook organisatoriese doelwitte behoort ooreen te stem met die riglyne en filosofie van Gelyke Beregtiging

- *Vroue en mans word in gelyke mate op laer bestuursvlakke binne die sportorganisasie verteenwoordig*

In totaal het 73,6% van respondente hierdie bogenoemde stelling gestaaf en slegs 26,3% van respondente het die stelling van die hand gewys. Dit word dus voorgehou dat die meerderheid van Suid-Afrikaanse sportorganisasies van mening is dat vroue en mans verseker is van ewekansige geleenthede op die

laer bestuursvlakke. Daar is dus 'n noemenswaardige verskil in vergelyking met die vorige twee vrae se bevindinge rakende top- en middelbestuursvlakke. Die afleiding kan gemaak word dat vroue en mans meer ewekansig op laer bestuursvlakke verteenwoordig word teenoor top- en middelbestuursvlakke. Talle redes kan hiervoor verantwoordelik wees soos verouderde menslike hulpbronpraktyke, teenstand teen verandering, geniet nie topprioriteit aansien nie, tradisionele bestuursmodelle en onvanpaste bestuurstyle (Mello, 2002; De Beer en Radley, 2000; Plani, 1996; Adetoun, 1995). Dit is dikwels meer prakties en wenslik om minderheidsgroepe, in dié geval vroue, op intreevlakke te akkommodeer. Sodoende word die sportorganisasie nie onderwerp aan duidelike veranderinge en aanpassing van bestaande bestuursmetodes nie. Laervlak salarisse en vergoeding is ook aansienlik laer as die van top- en middelbestuursvlakke en om die rede dikwels meer prakties. Verder word die bestaande bestuur nie bedreig nie en is bestaande lede, moontlik die stereotipiese blanke man, verseker van hulle posisies en status. Respondente het verder aangetoon dat talle sportorganisasies slegs gelyke geleentede implementeer op grond van wetlike en politieke verantwoordelikhede of soos deur die regering vereis word. Die belang en gepaardgaande voordele verwant aan die implementering van gelyke geleentede is dus nie bekend aan talle sportorganisasies nie en weereens kan onkunde en 'n tekort aan belangstelling aanleidend wees. Vervolgens word die statistiese resultate uitgebeeld.

**Tabel 4.16. Die gelyke verteenwoordiging van beide vroue en mans op laer bestuursvlakke binne die sportorganisasie (n=19)**

| Beskrywing   | 1 |      | 2 |      | 3 |     | 4 |      | 5 |      | $\bar{x}$ |
|--|---|------|---|------|---|-----|---|------|---|------|-----------|
|  | n | %    | n | %    | n | %   | n | %    | n | %    |           |
| Vroue en mans word in gelyke mate op laer bestuursvlakke binne die sportorganisasie verteenwoordig | 2 | 10,5 | 3 | 15,8 | 0 | 0,0 | 7 | 36,6 | 7 | 36,8 | 3,737     |

- *Voorsiening word gemaak vir etniese- en kulturele verskille*

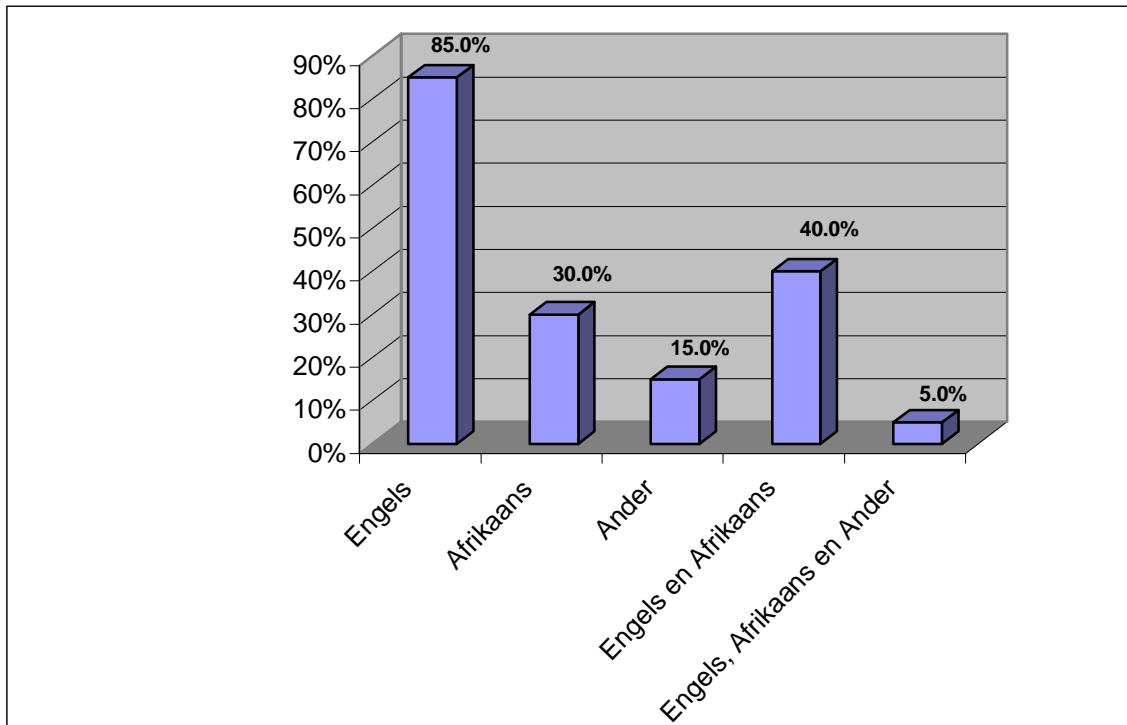
Hierdie bevindinge word deur die onderstaande tabel uitgebeeld.

**Tabel 4.17 Voorsiening word gemaak vir etniese- en kulturele verskille  
(n=19)**

| Beskrywing  | 1 |      | 2 |     | 3 |     | 4 |      | 5 |      | $\bar{x}$ |
|---|---|------|---|-----|---|-----|---|------|---|------|-----------|
|   | n | %    | n | %   | n | %   | n | %    | n | %    |           |
| Voorsiening word gemaak vir etniese- en kulturele verskille | 4 | 21,1 | 0 | 0,0 | 1 | 5,3 | 7 | 36,6 | 7 | 36,8 | 3,684     |

Vanuit die bogenoemde resultate is dit duidelik dat die meerderheid van respondente en dus sportorganisasies (73,6%) voorsiening maak vir etniese- en kulturele verskille. Slegs 21,1% van respondente het die stelling geopponeer en akkommodeer dus nie hierdie verskille nie. Klem moet geplaas word op die 73,6% van respondente wat wel van mening is dat hulle sportorganisasie hierdie verskille akkommodeer. Hierdie syfer word bevraagteken veral as die vorige bevindinge in aanmerking geneem word. Volgens vorige resultate en bevindinge ten opsigte van regstellende aksieprogramme en ekonomiese bemagtiging was dit duidelik dat diverse groepe nie volwaardig deur Suid-Afrikaanse sportorganisasies verteenwoordig word nie. Dus is dit hoogs onwaarskynlik dat 73,6% van sportorganisasies wel etniese- en kulturele verskille akkommodeer. Indien diverse groepe oor minimale verteenwoordiging beskik is dit tog nie moontlik om hierdie minimale verskille tot so 'n hoë mate te akkommodeer nie.

- Die sportorganisasie se taalvoorkeur en gepaardgaande taalbeleid



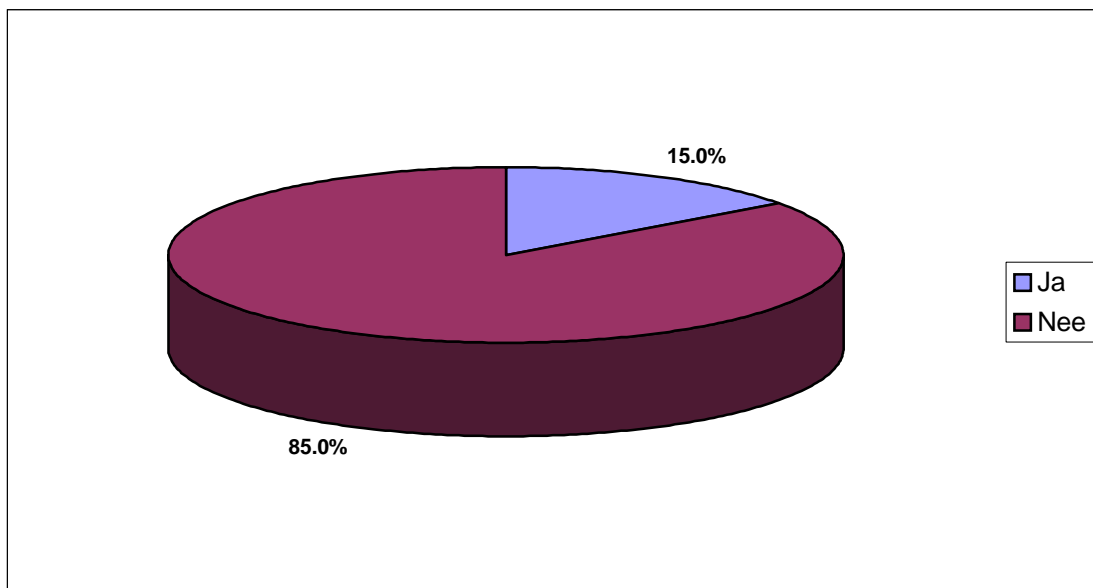
**Figuur 4.11. Die sportorganisasie se taalvoorkeur en gepaardgaande taalbeleid (n=17)**

Bogenoemde figuur beeld die statistiese resultate skematies uit, soos gesien kan word vanuit hierdie resultate het 30,0% van die respondente aangedui dat Afrikaans voorkeur geniet en slegs 15,0% van respondente het ander tale soos byvoorbeeld isiZulu en isiXhosa geïdentifiseer. Kommerwekkend is dat slegs 40,0% van respondente en dus Suid-Afrikaanse sportorganisasies beide Afrikaans en Engels akkommodeer. Die dilemma wat navore kom dui op die reuse tekorte binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies aangaande taalvoorkeur en verwante beleid met 'n skrale 1,0% van sportorganisasies wat Afrikaans, Engels en ander tale akkommodeer. Die bevindinge hou sterk verband met afleidings wat gemaak is in terme van die vorige vrae aangaande demografie en die akkommodering van diverse groepe en etniese- of kulturele verskille. Daar is

dikwels lede vanuit dieselfde kultuur verteenwoordig binne 'n sportorganisasie en dus is dit vanselfsprekend dat sekere tale voorkeur sal geniet. Resultate uit Afdeling A toon aan dat daar 'n tekort aan die verteenwoordiging van diverse- of minderheidsgroepe binne Suid-Afrikaanse sport voorkom en sodoende word hierdie groepe se tale, insluitende die Suid-Afrikaanse karakter nie geakkommodeer nie. Die feit dat Engels oorheersend (85,0%) verteenwoordigtheid verwerf staaf die laasgenoemde maar kan ook toegeskryf word aan die feit dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies internasionaal moet kommunikeer. Gevolglik geniet Engels as internasionale taal voorkeur bo ander tale. Indien die Suid-Afrikaanse demografie en dus ook alle minderheidslede en diverse groepe in ag geneem word, behoort ander tale egter ook gelyke beregtiging te geniet. Laasgenoemde is veral van toepassing op provinsiale en plaaslike sportorganisasies wat nie noodwendig internasionale erkenning nastreef nie. Hierdie sportorganisasies verteenwoordig die Suid-Afrikaanse bevolking en dus is dit net wenslik en prakties om ander tale ook te akkommodeer. Taal as bestuurshulpmiddel bly 'n sensitiewe saak in die Suid-Afrikaanse samelewing en funksionaliteit behoort voorkeur bo emosionaliteit te geniet.



- *Die sportorganisasie se beleid aangaande seksuele oriëntasie*

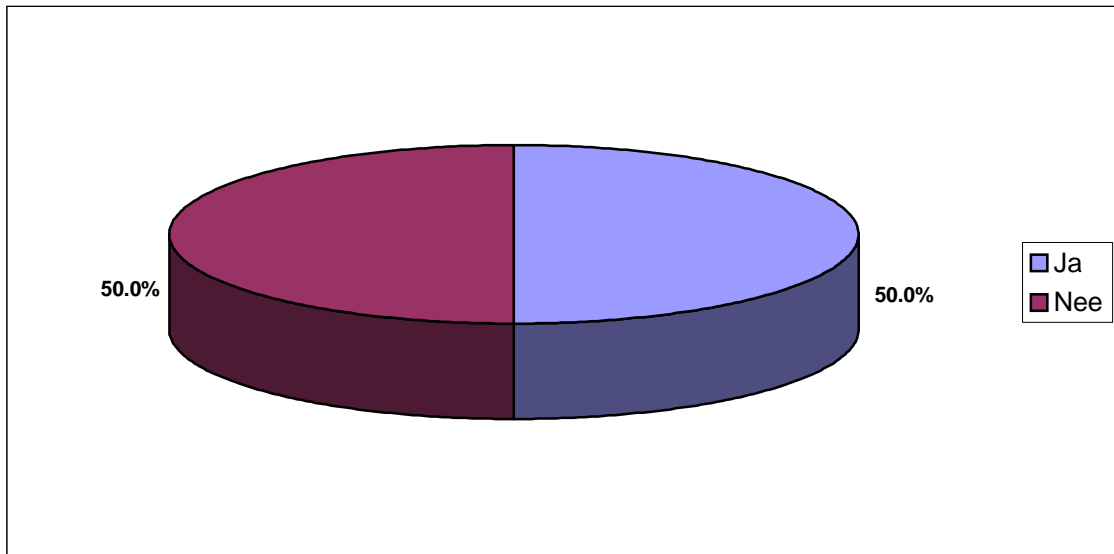


**Figuur 4.12. Die sportorganisasie se beleid aangaande seksuele oriëntasie  
(n=20)**

Vanuit bostaande figuur is dit duidelik dat slegs 15,0% van respondente beleid aangaande seksuele oriëntasie implementeer. 'n Verdere 85,0% van respondente was van mening dat hulle betrokke sportorganisasie nie beleid akkommodeer wat seksuele oriëntasie aanspreek nie. Vorige bevindinge in Afdeling A rakende die demografiese profiel in terme van diverse seksuele oriëntasie het egter aangedui dat 68,8% van sportorganisasies wel persone vanuit hierdie groep akkommodeer. Die resultate skyn dus weersprekend te wees. Dit dien weer as aanduiding dat daar 'n groot mate van onkunde en onsekerheid heers binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies ten opsigte van diverse seksuele oriëntasie van werknemers. Respondente (66,7%) is van mening dat seksuele oriëntasie en hierdie verwante beleid geen impak het op hulle sportorganisasie nie en toon dus dat hierdie aspek nie prioriteit aansien geniet nie, en gevolglik is daar geen rede om dit aan te spreek nie. Verder het respondente (11,1%) aangedui dat die inligting rakende seksuele oriëntasie

streng vertroulik is en ook nie deur die sportorganisasie vereis word of bekend gemaak word nie. Daar is in totaal 85,0% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies wat geen beleid in plek het wat seksuele oriëntasie aanspreek nie. Onkunde en vermyding as gevolg van die sensitiewe natuur van diverse seksuele oriëntasie word grotendeels verantwoordelik gehou vir die afwesigheid van toepaslike beleid wat werknemers beskerming en gelyke geleenthede verseker. Indien diverse seksuele oriëntasies wel binne hierdie sportorganisasies sou voorkom is daar dus geen beleid in plek om die werknemer se beskerming en vooruitgang te verseker nie. Diskriminasie, onregverdigheid in terme van bevordering en bevooroordeeling rakende hierdie lede van diverse seksuele oriëntasies word dus nie aangespreek of uit die weg geruim nie. Aandag behoort gegee te word aan alle menseregte insluitende dié rakende seksuele oriëntasie binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies. Die oorblywende 15,0% van respondente het wel bekend gemaak dat 'n seksuele oriëntasiebeleid deur hulle sportorganisasie aangespreek word en dus word lede van diverse seksuele oriëntasies geakkommodeer. Enkele terugvoering van respondente (16,7%) het die nasionale grondwet en die gelyke geleenthede beleid geïdentifiseer as voorskrifte wat seksuele oriëntasie aanspreek. Dit wil egter voorkom asof die meerderheid van Suid-Afrikaanse sportorganisasies tans seksuele oriëntasie en aspekte rakende seksuele oriëntasie as minder belangrik ag en word hierdie aspek nie aangespreek nie.

- *Die sportorganisasie se beleid aangaande gestremde persone*



**Figuur 4.13. Die sportorganisasie se beleid aangaande gestremde persone  
( $n=20$ )**

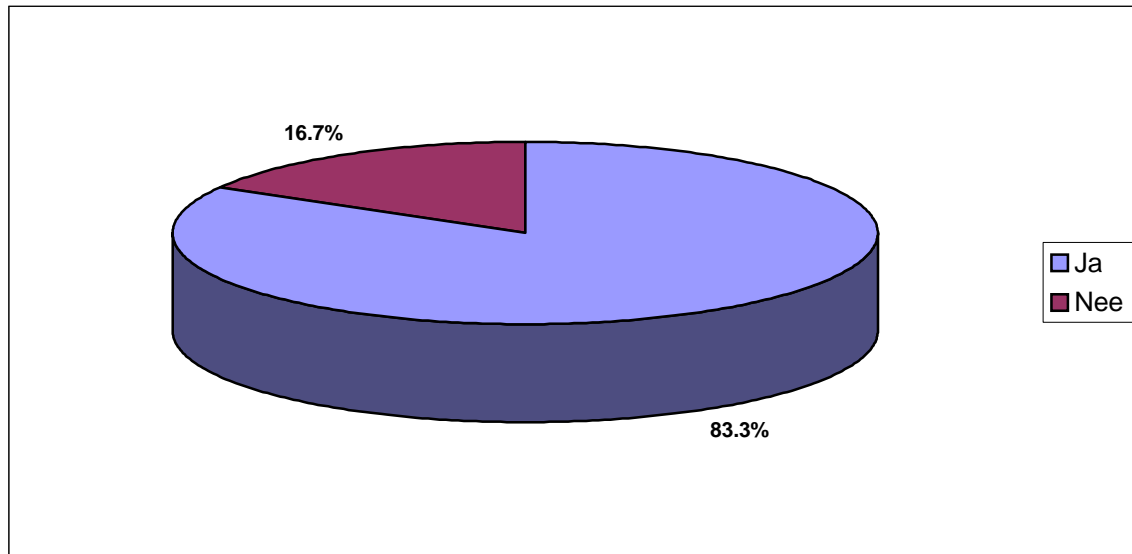
Die resultate rakende die beleid wat gestremde persone aanspreek is meer positief in vergelyking met die vorige vraag se bevindinge. Sowat 50,0% van respondente was van mening dat hulle sportorganisasie beleid in plek het wat die regte en akkommodering van gestremde persone binne hulle sportorganisasie aanspreek en verseker. Tog het die oorblywende 50,0% van respondente die teenoorgestelde aangedui. Alhoewel die bevindinge beter resultate gelewer het in vergelyking met seksuele oriëntasie, is daar steeds tekortkominge in terme van die afwesigheid van noodsaaklike grondwet en beleid. Die helfte (50,0%) van Suid-Afrikaanse sportorganisasies is van mening dat gestremde persone nie die betrokke sportorganisasie affekteer of hoegenaamd beïnvloed nie. Geen pogings word dus aangewend om gestremde persone te akkommodeer nie. Gevolglik is daar geen noodsaaklikheid om verwante beleid in plek te hê wat die regte van gestremde persone aanspreek of beskerm nie. Die afleiding kan dus gemaak word dat talle Suid-Afrikaanse sportorganisasies nie die belang of relevansie

erken om gestremde persone te akkommodeer nie. Die demografiese inligting verkry uit Afdeling A staaf hierdie stelling met 'n skrale 2,9% gestremde lede wat deur sportorganisasies indiens geneem word. Alhoewel dit verstaanbaar is dat sekere sportorganisasies hoofsaaklik gemik is op uitnemendheid in terme van sekere sportsoorte, kan die akkommodering van gestremde persone meer behels as slegs fisieke deelname. Die indiensneming van hierdie minderheidsgroep as deel van die sportorganisasie se algehele bestuur en funksionering moet ook in ag geneem word. Administratiewe posisies verseker gestremde persone se deelname en lidmaatskap en is dikwels meer prakties en ekonomies. Die 50,0% van respondente wat wel beleid in plek het om gestremde persone te akkommodeer, het die volgende as ondersteuning aangevoer:

- 'n Afdeling van die sportorganisasie se program en aktiwiteite word toegewy aan gestremde deelname. Fooie word dikwels verminder en apparaat, toerusting en spelreëls word aangepas om aan gestremde persone se behoeftes te voldoen.
- Die gehoorsaming van die Suid-Afrikaanse grondwet en beleid soos byvoorbeeld die Gelyke Geleentehedebeleid, wat ten gunste is van ewekansige geleentehede, bevordering en indiensneming van minderheidsgroepe.
- In enkele gevalle is ooreenkomste met DISSA bewerkstellig om sodoende gestremde persone binne die sportorganisasie te akkommodeer.
- Bemarking verseker ook die toename in gestremde deelname.
- Sportgeriewe en algemene toeganklikheid word aangepas deur middel van praktiese aanpassing.

Alhoewel laasgenoemde terugvoering en bevindinge belowend voorkom blyk dit dat talle sportorganisasies steeds onder die wanindruk funksioneer dat beleid rakende gestremde persone meestal beperk is tot die fisieke aspek. Indiensneming van gestremde persone moet egter aangespreek en geïmplementeer word met die oog op bestuursvoordele en nie op grond van wetlike verantwoordelikhede nie.

- *Verhoogde bewustheid en verbeterde begrip rakende groepsidentiteit, bevooroordeeling en stereotipering*



**Figuur 4.14. Die verhoogde bewustheid en verbeterde begrip rakende groepsidentiteit, bevooroordeeling en stereotipering binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies ( $n=18$ )**

Volgens die resultate is daar sowat 83,3% van respondente wat wel 'n verhoogde begrip en bewustheid rakende groepsidentiteit, bevooroordeeling en stereotipering binne hulle sportorganisasie aangemeld het. Dit behels dus dat hierdie sportorganisasies meer bewus is van die algemene persepsies rakende stereotipering soos die indiensneming van minderheidsgroepe lei tot 'n afname in bekwaamheid en kwaliteit (Gardenswartz en Rowe, 1993). Daar is ook dus 'n verbeterde begrip rakende bevooroordeeling wat behels dat 'n negatiewe houding in geneem word teenoor diverse groepe (Morrison, 1992; Smollan, 1991). Sestien komma sewe persent Suid-Afrikaanse sportorganisasies het egter geen noemenswaardige veranderinge aangedui nie. Respondente wat die negatiewe effek as gevolg van die oneffektiewe bestuur van diversiteit geïdentifiseer het skryf dit toe aan die volgende:

- Verhoogde rassekonflik en diskriminasie kom voor binne sportorganisasies omdat geen aandag gegee word aan die eliminerings van stereotiperings of bevooroordeeling nie.
- Die tekort aan begrip en bewustheid van groepsidentiteite gee dikwels aanleiding tot stereotiperings en veroorsaak toenemende konflik binne sportorganisasies. In enkele gevalle raak hierdie situasies buite beheer en die Minister van Sport en Rekreasie of verteenwoordigers van die minister van sport moet dikwels tussen tree om die situasie te beveilig.
- Topbestuur is dikwels verantwoordelik vir die negatiewe effek wat deur die oneffektiewe bestuur van diversiteit veroorsaak word. Respondente blameer dus topbestuurders vir hierdie struikelblok. Senior lede en bestuurders van 'n sportorganisasie moet deleger en leiding neem en juis om hierdie rede behoort daar 'n begrip en verhoogde bewustheid te wees aangaande die voorafgenoemde diversiteitselemente. Tog geskied onregverdigheid juis op hierdie bestuursvlakke en word misverstande, konflik en te nakoming oor die hele organisasie gevind. Die sportorganisasie en die Suid-Afrikaanse sportindustrie word dus in geheel benadeel.

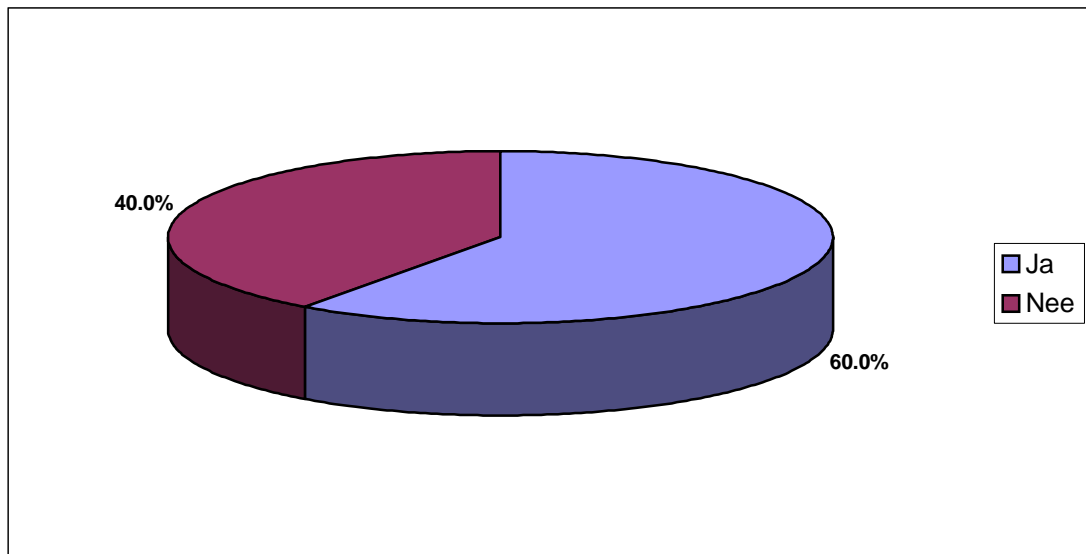
Vanuit die bogenoemde bevindinge is dit voor-die-handliggend dat die bestuur van diversiteit talle implikasies maar ook voordele (Smit en Cronjé, 1997; Wentling en Palma-Rivas, 1997) inhou vir die sportorganisasie en Suid-Afrikaanse sport. Konflik en onregverdigheid is slegs enkele van die talle nadele wat aangespreek moet word indien sportorganisasies nie diversiteitsbestuur as deel van die algemene bestuursproses implementeer nie. Indien diversiteitsbestuur wel voldoende en effektief bewerkstellig word sal die organisatoriese effektiwiteit, werknemertevredenheid en regverdigheid toenemend bewerkstellig word om die vooruitgang van Suid-Afrikaanse sport te verseker.

Respondente wat 'n verbeterde bewustheid en begrip binne hulle sportorganisasie ervaar het, toon aan dat die bestuur van diversiteit wel 'n positiewe effek ten opsigte van hierdie sportorganisasie bewerkstellig het. Die verhoogde begrip en bewustheid word soos volg verseker:

- Alle lede word hanteer as gelykes en ewekansige geleenthede, regverdigde indiensneming en ook bevordering word verseker. Sodoende word onregverdigheid en diskriminasie uit die weg geruim.
- Aspekte soos die bogenoemde en ook ander diversiteitselemente word gedurig bespreek en foute of tekortkominge word dermate gekorrigeer om algehele gelykheid te verseker binne die sportorganisasie.
- Aktiewe bemarking met die oog op minderheidsgroepe verseker dat hierdie groepe geakkommodeer word. Die implementering van spesiale aktiwiteite en programme spreek die behoeftes aan van hierdie minderheidsgroepe of diverse groepe.
- Pogings word aangewend om minderheidsgroepe in diens te neem om sodoende diskriminasie en soortgelyke onregverdighede uit die weg te ruim.
- Verder word Suid-Afrika se komplekse en sensitiewe geskiedenis as bewusmakingsfaktor geïdentifiseer en klem word dus geplaas op die verhoging van begrip en bewustheid ten opsigte van alle diverse groepe en gepaardgaande elemente. Sodoende word die tenakoming van verskeie groep uit die weg geruim. Die geskiedenis moet homself, volgens hierdie sportorganisasies, nie herhaal nie.

Vanuit bogenoemde is dit dus duidelik dat die effektiewe bestuur van diversiteit 'n noodsaaklikheid is binne alle sportorganisasies. Die bewustheid en verhoogde begrip rakende diversiteitselemente verseker die vooruitgang van Suid-Afrikaanse sportorganisasies deurdat konflik en verdere struikelblokke wat die sportorganisasie inhibeer om suksesvolle bestuur toe te pas uit die weg geruim word (De Beer en Radley, 2000; Cavanaugh, 2001; Smit en Cronjé, 1997).

- *Stappe wat geneem word deur die sportorganisasie om stereotipering te verminder en kulturele sensitiviteit te verhoog*



**Figuur 4.15. Stappe wat geneem word deur die sportorganisasie om stereotipering te verminder en kulturele sensitiviteit te verhoog (n=20)**

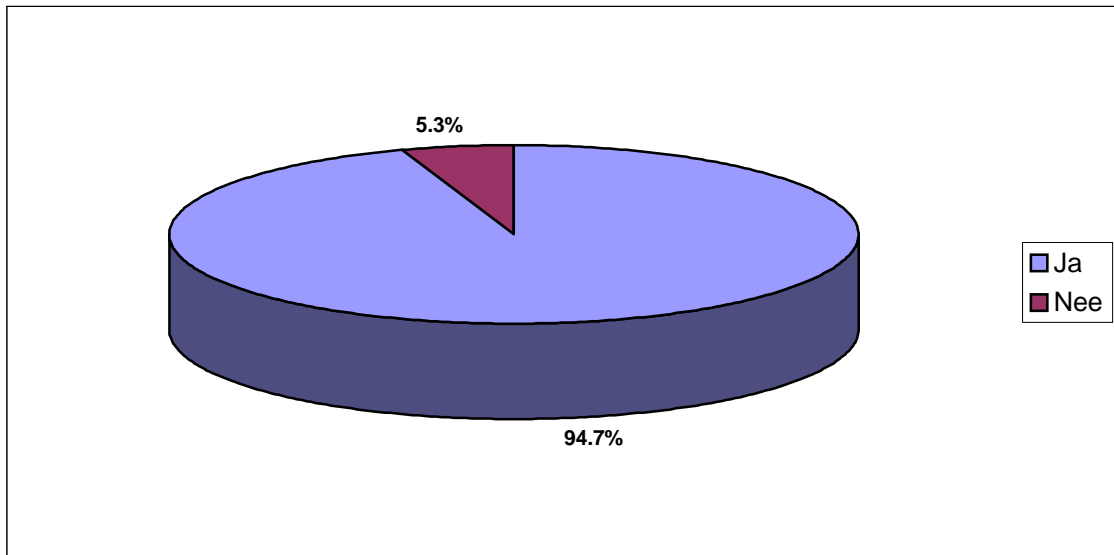
- Resultate toon dat 60,0% van respondente aangedui het dat voorsiening gemaak word vir fleksietyd, opvoedingsprogramme, opleidingsprogramme en die moontlikheid om van tuis af te werk. Veertig persent van respondente was egter van mening dat hulle sportorganisasie nie hierdie voorsiening maak nie. Alhoewel 60,0% van respondente van mening was dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies voorsiening maak vir kulturele bewustheid en die afname van stereotipering verseker, was daar steeds 40,0% van sportorganisasies wat nie voorsiening maak vir hierdie nie-tradisionele werkreëlings nie. Resultate toon dat 15,0% van respondente wel opleidingsprogramme en afrigtingsklinieke beklemtoon wat deur die betrokke sportorganisasie daargestel word en alle lede word van opleiding verseker ongeag van hulle ras, geslag, sosiale oriëntasie of kulturele



agtergrond. Die belang en voordele verwant aan opleidingsprogramme en gespesialiseerde ontwikkelingsprogramme is reeds vooraf in hierdie hoofstuk aangetoon. Geen direkte verwysing van hoe kulturele sensitiviteit aangespreek word is deur respondente verskaf nie. Die oorblywende 40,0% van respondente se terugvoering rakende die tekort aan nie-tradisionele werkreëlings word hoofsaaklik toegeskryf aan finansiële en menslike hulpbron tekortkominge wat sportorganisasies inhibeer om genoemde aspekte aan te spreek en te akkommodeer. Suid-Afrikaanse sportorganisasies het tans hulle hande vol met gelyke werkgeleenthede en standaardisering van praktyke en sodoende is daar nie genoegsame mensekrag, finansies of toewyding om hierdie nie-tradisionele reëlings te realiseer nie (Mello, 2002).

Die afleiding kan dus gemaak word dat sportorganisasies nie genoegsame voorsiening maak vir hierdie nie-tradisionele werkomstandighede (Fleksietyd, opvoedingsprogramme en opleidingsprogramme) wat verminderde stereotipering en verhoogde kulturele sensitiviteit verseker nie. Daar moet egter in gedagte geneem word dat talle sportorganisasies nie oor 'n groot aantal werknemers beskik nie en veral kleiner sportorganisasies soos byvoorbeeld, provinsiale en plaaslike sportorganisasies funksioneer reeds dikwels van die huis af. Daar is dikwels nie genoeg fondse om kantore te huur nie en die mees praktiese oplossing is om van die betrokke voorsitters se huise af te funksioneer. Indien hierdie nie-tradisionele werkreëling wel aangetref word geskied dit op persoonlike en morele vlak sonder enige beleid en vaste reëlings.

- *Werknemers en/of lede word aanvaar en voel gemaklik binne die sportorganisasie*



**Figuur 4.16. Alle werknemers en/of lede word aanvaar en voel gemaklik binne die sportorganisasie (n=19)**

Die oorgrote meerderheid van respondente (94,7%) was van mening dat alle werknemers en/of lede aanvaar word en gemaklik voel binne die sportorganisasie en vervolgens gee dit aanleiding tot verbeterde werknemerverhoudinge (De Beer en Radley, 2000; Dadoo *et al.*, 1997). Slegs 5,3% van respondente het die teenoorgestelde beleef. Die meerderheid van respondente het die positiewe werkatmosfeer binne hulle sportorganisasie toegeskryf aan die volgende :

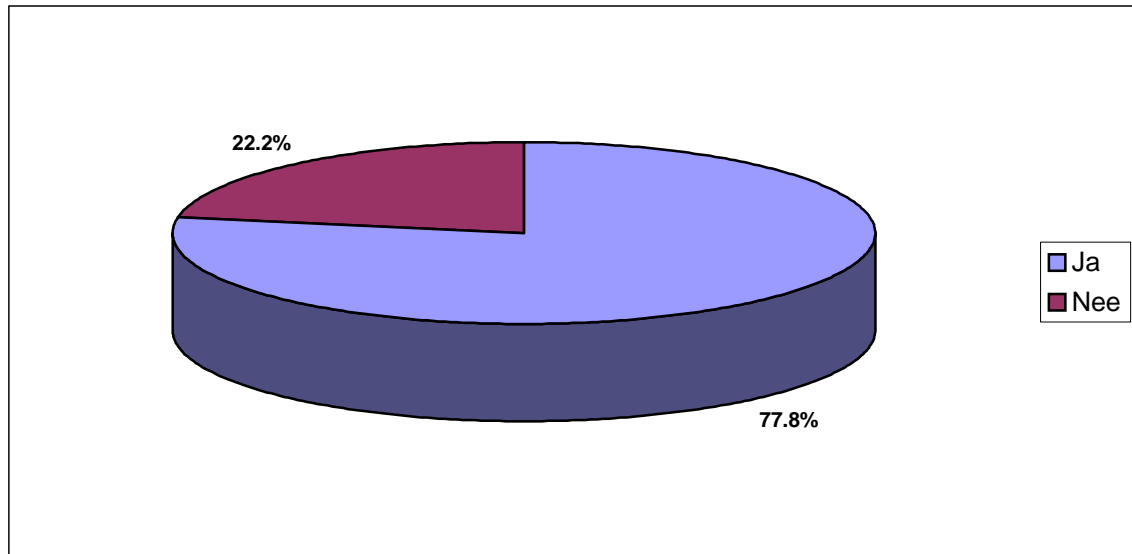
- Stereotipering en bevooroordeling word uit die weg geruim deur klem te plaas op effektiewe kommunikasie en sosiale interaksie. Etiek en morele waardes oorskadu dus hierdie struikelblokke om sodoende 'n positiewe werkatmosfeer te verseker.
- Alle deelnemende en rolspelende lede word op 'n demokratiese wyse indiens geneem en het 'n noemenswaardige aandeel in die sportorganisasie se bestuurstrategieë en besluitnemingsprosesse.

- Hand aan hand met die laasgenoemde word vryheid van spraak en gelyke geleentheid aangemoedig en gefasiliteer.

Alhoewel bogenoemde redes 'n positiewe werkatmosfeer binne die sportorganisasies verseker en voorsiening maak vir alle lede moet die vorige vrae en hulle bevindinge in aanmerking geneem word om die geheelbeeld in perspektief te plaas. Dikwels is werknemers en bestuurders nie ingelig of besef hulle nie dat sommige werknemers en/of lede nie aanvaar word of gemaklik voel binne die sportorganisasie nie. Soos reeds vooraf genoem in hierdie hoofstuk blyk dit dat daar tog 'n mate van stereotipering en kulturele onsensitieweit binne sportorganisasies voorkom. Onkunde en onbewustheid kan grotendeels daarvoor aanspreeklik gehou word, veral as die demografiese profiel van Suid-Afrikaanse sport in aanmerking geneem word. Indien lede van 'n sportorganisasie grootliks ooreenkom en dus met ander woorde van dieselfde kulturele agtergronde afkomstig is, is dit voor die handliggend dat hierdie lede gemaklik en aanvaar voel binne hulle werkomstandighede. Die demografiese resultate wys egter daarop dat daar 'n besliste tekortkoming aangaande die akkommodering van diverse groepe binne sportorganisasies heers en indien hierdie tendens toeneem kan dit die gemaklikheid en aanvaarding van sulke lede beïnvloed. Bestaande lede, veral ten opsigte van die stereotipiese blanke man, vereenselwig hulself met dieselfde lede binne hulle sportorganisasie en dus is dit hoogs waarskynlik dat gemak of aanvaarding belemmer sal word. Verder moet ook ingedagte gehou word dat kleiner sportorganisasies dikwels funksioneer op grond van 'n vrywillige basis. Hierdie vrywilligers werk dus van die huis af waar 'n bestaande gemaklike en bekende omgewing ervaar word. Indien Suid-Afrikaanse sport veral ten opsigte van nasionale sportorganisasies, professionalisme en vooruitgang nastreef moet menslike hulpbronbestuur geakkommodeer word om die tevredenheid en effektiwiteit van alle werknemers en lede te verseker. Tog funksioneer talle sportorganisasies sonder hierdie bogenoemde strukture en gehoor word selde gegee aan die bepaling van nasionale grondwet en ander relevante beleid. Indien Suid-Afrikaanse sport die Suid-Afrikaanse demografie

effektief wil aanspreek en verteenwoordig moet hierdie diversiteitselemente sekerlik verdere aandag geniet.

- *Individue wat deur die sportorganisasie verkies en werksaam is, word op individuele basis behandel*



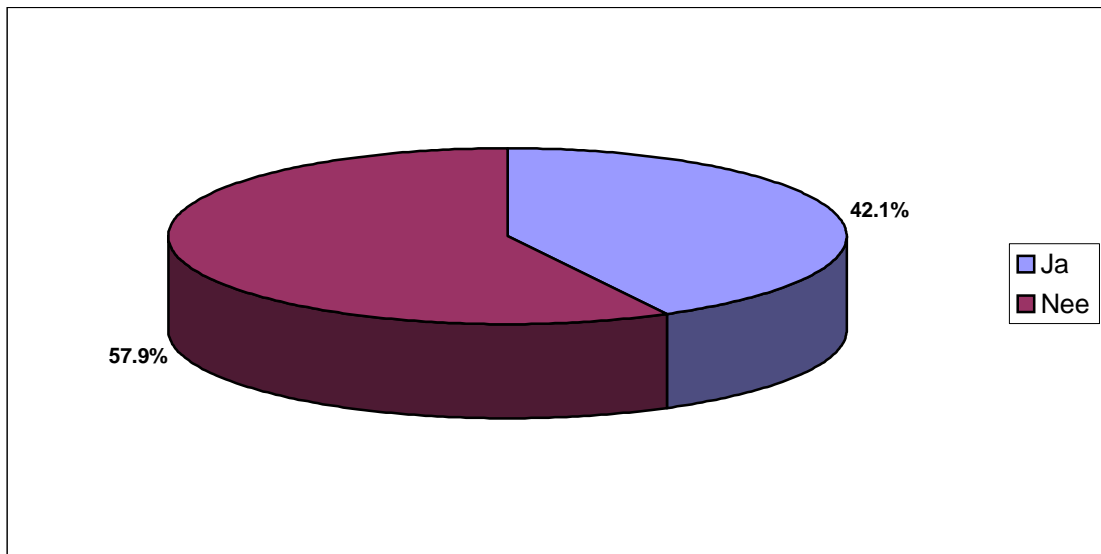
**Figuur 4.17. Individue wat deur die sportorganisasie verkies en werksaam is, word op individuele basis behandel (n=18)**

Die resultate van hierdie vraag het aangetoon dat 77,8% van respondente aangedui het dat alle lede wel op 'n individuele basis aangespreek, bestuur en aangewys word. Erkenning van verskille word dus bewerkstellig en geakkommodeer (Wentling en Palma-Rivas, 1997). Die oorblywende 22,2% van respondente het egter die teenoorgestelde aangetoon en is dus van mening dat persone nie op 'n individuele manier hanteer word nie. Alhoewel die meerderheid van Suid-Afrikaanse sportorganisasies werknemers en lede as individue benader is daar steeds sportorganisasies waar tekortkominge duidelike navore tree. Dit blyk dat 25,0% sportorganisasies klem plaas op individualiteit maar steeds voorkeur verleen aan organisatoriese objektiewe en dus eenheid van die

sportorganisasie. Alhoewel individualiteit erken en geakkommodeer word, word die sportorganisasie se doelwitte steeds as topprioriteit gestel. Lojaliteit teenoor die organisasie en spankohesie geniet voorkeur. Bestuurstrategieë moedig kommunikasie en interaksie aan tussen lede en gevolglik word persone tot 'n sekere mate as individue erken. Politieke konflik word binne sportorganisasies van die hand gewys en etiek, morele waardes en bestuursvoortgang word aangemoedig (6,3%). Die afleiding kan dus gemaak word dat die 22,2% van sportorganisasies wat nie individualiteit erken nie, nie die vorige redes as motivering akkommodeer nie. Hierdie sportorganisasies se prioriteit berus alleenlik by die sportorganisasie se doelwitte en sukses. Lede en werknemers het portefeulje-spesifieke vaardighede wat vereis word ongeag van individuele verskille (12,5%). Hierdie lede en werknemers moet dus eerstens aan die nodige kwalifikasies wat vereis word deur die spesifieke posbeskrywing voldoen. Die grootte, en dus aantal lede, binne die sportorganisasie speel ook 'n noemenswaardige rol deurdat dit veral in die kleiner sportorganisasies nie nodig is om individualiteit te akkommodeer nie. Hierdie kleiner sportorganisasie se lede en werknemers werk dikwels van die huis af en op vrywillige basis en om dié rede is daar nie langdurige interaksie met ander lede nie. Die demografiese resultate en vorige bevindinge staaf die bogenoemde aannames deurdat diverse groepe en aspekte rakende diverse groepe soos ekonomiese bemagtiging en kulturele sensitiwiteit nie genoegsame aandag geniet binne die sportorganisasie nie. 'n Verdere afleiding kan gemaak word rakende die 22,2% van sportorganisasies wat nie individue erken nie. Indien lede van die minderheidsgroepe of diverse groepe wel deur sodanige sportorganisasies indiens geneem word, word dit dikwels gemotiveer deur die nasionale grondwet en beleid. Hierdie nuwe lede geniet dus nie aansien in terme van individualiteit nie maar word eerder as 'n diverse groep gesien wat volgens voorskrifte geakkommodeer moes word deur die sportorganisasie.

Vanuit bogenoemde bevindinge en redenasies is dit duidelik dat daar ruimte vir verbetering is. Die tekort aan belangstelling, begrip en bewustheid rakende die voordele wat individuele erkenning inhou vir Suid-Afrikaanse sportorganisasies moet aangespreek en gekorrigeer word. Ander redes wat individuele erkenning belemmer kan toegeskryf word aan stereotipering, vooroordeling en konflikterende waardesisteme. Klem moet ook geplaas word op die implementering van korrekte bestuurstyle en metodes wat nie die effektiewe bestuur van diversiteit inhibeer nie (Mello, 2002; De Beer en Radley, 2000; Human, 1996b; Plani, 1996; Adetoun, 1995). Die sensitiewe aard van hierdie aspekte, veral omdat daar soveel opponerende opinies heers, belemmer die effektiewe bestuur van diversiteit en mag dus die optimale vooruitgang van Suid-Afrikaanse sport inperk.

- *Verwydering van struikelblokke deur die sportorganisasie om te verseker dat individue hulle volle potensiaal bereik*



**Figuur 4.18. Verwydering van struikelblokke deur die sportorganisasie om te verseker dat individue hulle volle potensiaal bereik (n=19)**

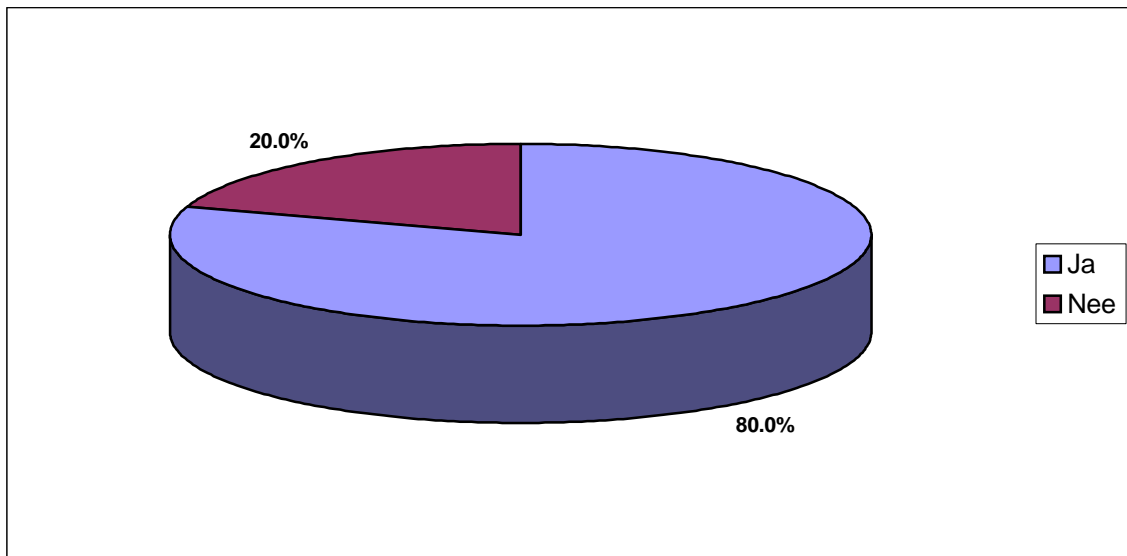
Vanuit bostaande figuur blyk dit dat 42,1% van respondente van mening was dat struikelblokke uit die weg geruim word om werknemers se optimale ontwikkeling te verseker. Sowat 57,9% van respondente was egter van mening dat geen pogings deur hulle sportorganisasie aangewend word om hierdie struikelblokke te verwyder nie. Hierdie Suid-Afrikaanse sportorganisasies maak dus nie voorsiening vir hulle werknemers en lede om hulle volle potensiaal te bereik nie. Hierdie tendens word deur die respondente toegeskryf aan die onbewustheid van bestaande struikelblokke en tekortkominge rakende finansieele en tegniese ondersteuning. Hierdie sportorganisasies is dikwels nie bewus van die uitdagings en struikelblokke wat die optimale potensiaal van hulle lede inhibeer nie. Indien hierdie aspekte wel na vore tree word dit slegs aangespreek indien die nodige hulpbronne beskikbaar is. Die afleiding kan dus gemaak word dat hierdie sportorganisasies se oorlewing en voortbestaan voorkeur geniet, en indien finansieele en verdere regeringsondersteuning ontvang word, addisionele aspekte ook aangespreek sal word. Hand aan hand met laasgenoemde word indiensneming gegrond op ervaring en is dit dus nie voordelig of moontlik om ander minder ervare lede in diens te neem nie. Hierdie minder ervare lede word nie verseker van verdere opleiding of die moontlikheid om hulle volle potensiaal te bereik nie en dus sal die organisasie benadeel word indien hulle indiens geneem word.

Die 42,1% van sportorganisasies wat wel pogings aanwend om hulle lede se optimale ontwikkeling te verseker, skryf hierdie pogings grotendeels toe aan die vereistes van die nasionale grondwet en beleid. Daar is dus reeds 'n negatiewe konnotasie wat geskep word en die meeste sportorganisasies erken dus nie die belang en voordele verwant aan optimale werknemer vermoë van hulle lede nie. Die politieke en wetlike redes wat as motivering dien vir die verwydering van struikelblokke oorskadu dus bestuursredes.

Vanuit bogenoemde bevindinge wil dit voorkom asof daar nie voldoende pogings aangewend word om individuele vooruitgang te verseker binne sportorganisasies

nie. Hierdie aspek geniet nie prioriteit aansien nie en die onderliggende redes is meestal finansiële van aard (De Beer en Radley, 2000; Flynn, 1995; Gardenswartz en Rowe, 1993). Onkonde kan egter nie uitgesluit word nie. Suid-Afrikaanse sportorganisasies moet hieraan aandag gee indien werknemer tevredenheid verseker wil word.

- *Die effektiewe implementering van menslike hulpbronspekte om te verseker dat diversiteitsrelevante beleid deur die sportorganisasie geakkommodeer word*



**Figuur 4.19. Die effektiewe implementering van menslike hulpbronspekte om te verseker dat diversiteitsrelevante beleid deur die sportorganisasie geakkommodeer word ( $n=20$ )**

Figuur 4.19. toon dat 80,0% respondente van mening is dat daar wel menslike hulpbronspekte in plek is wat die effektiewe bestuur van diversiteit bevorder. Respondente het talle redes en motiverings gelys wat die noodsaaklikheid van effektiewe hulpbronbestuur, insluitend die daarstel en akkommodering van relevante beleid aandui. Hierdie redes wat dien as die motivering en belang van diversiteitsbestuur is soos volg:



- Borgskappe verseker en bepaal die effektiewe bestuur van menslike hulpbronne om sodoende kompeterende voordeel te verseker. Laasgenoemde word bewerkstellig deur die erkenning en akkommodering van effektiewe diversiteitsbestuur .
- Die meerderheid van sportorganisasies het die belang van menslike hulpbronnaspekte en die bestuur daarvan gemotiveer in terme van die benutting en daarstel van gelyke geleenthede en die respektering van alle menseregte. Die gelyke geleentheidsbenadering verseker verhoogde deelname van diverse groepe en sodoende kan verhoogde dienslewering en kwaliteit van die sportorganisasie verseker word.
- Verder verseker die groter verteenwoordigingsyfers dat groepe benader word en indiensgeneem word wat nie voorheen betrokke was of geakkommodeer was ten opsigte van sportdeelname nie. Talent-identifisering word ook sodoende verseker.
- Gehoor word gegee aan die nasionale grondwet asook beleid wat deur die Suid-Afrikaanse Sport Kommissie vereis word.

Die afleiding kan dus gemaak word dat sportorganisasies bevoordeel word deur die implementering van menslike hulpbronnaspekte en dus diversiteitsverwante aspekte. Kompeterende voordeel word sodoende verseker. Die akkommodering van Suid-Afrika se komplekse en diverse demografie verseker dat die sportorganisasie alle kliënte en deelnemers se behoeftes aanspreek. Die meerderheid van die Suid-Afrikaanse sportorganisasies is dus bewus van die implikasies en voordele wat menslike hulpbronnaspekte en diversiteitsbestuur meebring, veral in terme van die kompeterende voordeel wat bewerkstellig word.

- *Metodes deur die sportorganisasie geïmplementeer om konflikterende kulture en sosiale waardesisteme te akkommodeer*

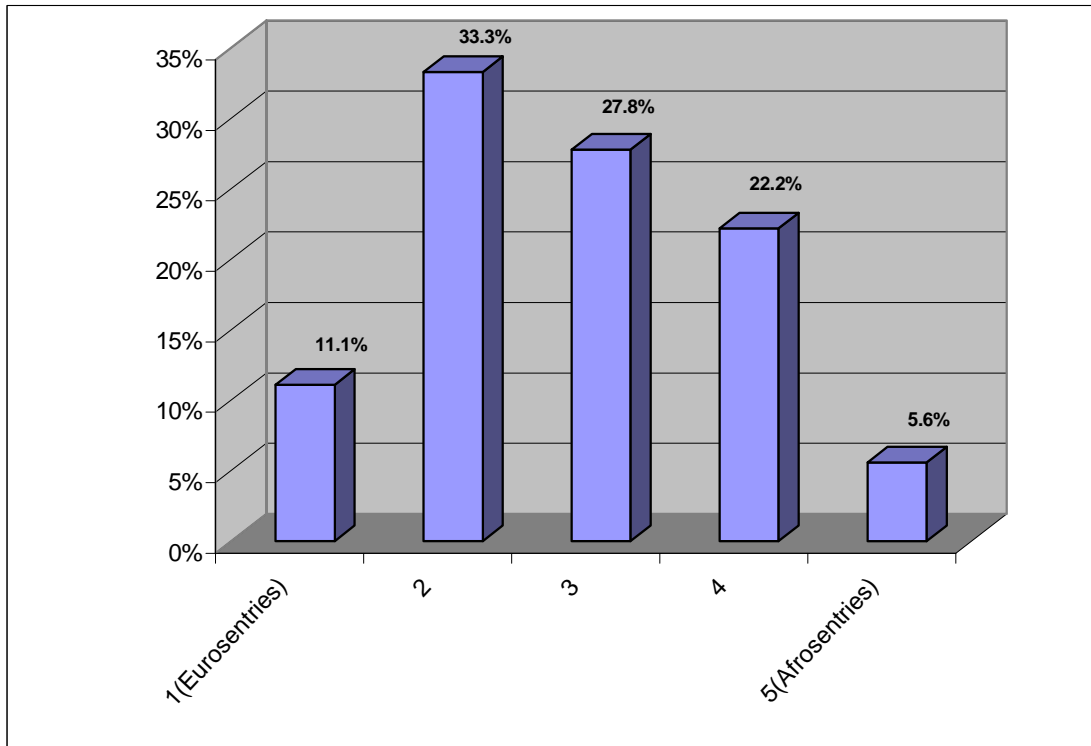
Die meerderheid (30,4%) van respondente hanteer konflik deur wetlike voorskrifte in die vorm van die Grondwet en spesifieke reëls en regulasies van

die sportorganisasie. Wetlike voorskrifte verseker dus die akkommodering en hantering van konflikterende waardesisteme en kulture. Verder akkommodeer en promoveer enkele sportorganisasies 'n organisatoriese atmosfeer waarin individuele eienskappe gerespekteer en aanvaar word. Die bewusmaking en aanvaarding van kulturele waardes verseker 'n verhoogde begrip en toleransie wat ook die organisatoriese sinergie verhoog. Daar is egter minimale ooreenkomste tussen hierdie vraag en vorige bevindinge ten opsigte van kulturele sensitiviteit. Dit wil voorkom asof hierdie vraag na die ideaal verwys wat Suid-Afrikaanse sportorganisasies nastreef as die werklikheid. Sowat 21,7% van respondente en dus Suid-Afrikaanse sportorganisasies het aangedui dat hulle tot op hede geen konflikterende situasies beleef het nie. Indien daar egter verwys word na Suid-Afrika se dinamiese en komplekse karakter en sportgekieiedenis kan hierdie bevinding bevraagteken word. Die enigste moontlikheid wat laasgenoemde kan staaf is dat alle lede binne hierdie enkele sportorganisasies dieselfde kultuur en sosiale waardes vertoon en sodoende kom geen kulturele konflik of opponerende waardesisteme voor nie. Indien dit wel die geval is dui dit weereens op tekortkominge in die demografiese profiel van Suid-Afrikaanse sport aan deurdat diverse groepe nie deur hierdie sportorganisasies geakkommodeer word nie.

- *Posisionering van die sportorganisasie in terme van die Euro-Afrosentriese kontinuum*

Hierdie kontinuum bepaal die respondente se voorkeur aan bogenoemde eindes en dus keuses (Eurosentriese- of Afrosentriese organisatoriese waardes) van dié kontinuum. Die mate van ooreenstemming word dus bepaal deurdat nommer 1 verwys na die "stem heeltemal saam" in terme van Eurosentrisme. Volgens De Beer (1997) behels waardes van die Eurosentriese organisasiekultuur die vryemarkstelsel, individualisme en moderne werketiek. Die Afrosentriese organisasie kultuur behels waardes soos Ubuntu, Afrika-sosialisering, spankohesie, deelname, konsensus, besluitneming en interpersoonlike

ondersteuning. Nommer 5 verwys ook na “stem heeltemal saam” maar in terme van Afrosentrisme. Nommer 3 dui daarop dat geen voorkeur aan enige van die twee laasgenoemde verleen word nie. Die bevindinge word in Figuur 4.20. weergegee.



**Figuur 4.20. Posisionering van die sportorganisasie in terme van die Euro-Afrosentriese kontinuum ( $n=18$ ,  $\bar{x}=2,778$ )**

Sowat 27,8% van respondente het hulself in die middel van hierdie kontinuum geposisioneer en verleen dus geen voorkeur aan beide pole (Eurosentriese of Afrosentriese) nie. 'n Totaal van 44,4% het hulself aan die Eurosentriese aard van hierdie kontinuum geposisioneer met slegs 11,1% wat volwaardig Eurosentrisme nastreef. Daarenteen was 27,8% van die respondente van mening dat hulle die Afrosentriese aard verteenwoordig. Uit hierdie resultate blyk dit dat respondente neig na 'n Eurosentriese bestuurstyl. Vervolgens word die waarde en belang van

die Euro-Afrosentriese waardesistiem bespreek op grond van die verduidelikings soos deur respondente aangevoer.

- *Erkenning van die waarde en belang van 'n Euro-Afrosentriese waardesistiem in terme van die Suid-Afrikaanse sportindustrie*

Die bevindinge is soos volg:

- Afrosentrisme word beklemtoon en die gepaardgaande voordeel wat die Afrosentriese waardes vir Suid-Afrika sport inhou. Die meerderheid van respondente en dus sportorganisasies het aangedui dat die akkommodering van die Afrosentriese waardes eenheid van die Suid-Afrikaanse populasie verseker deurdat transformasie geakkommodeer word en sodoende geniet diverse groepe gelyke geleenthede en vooruitgang. Aanvaarding en respek van alle groepe ongeag hulle agtergrond, ras of kultuur word sodoende bewerkstellig. Daar is dus aangedui dat die benutting en implementering van die Afrosentriese waardesistiem binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies tot verhoogde deelnamesyfers mag lei veral in terme van diverse- of aangewese groepe (33,3%). Alhoewel terugvoer van respondente aangetoon het dat die waardes van die Afrosentriese organisatoriese kultuur voorkeur geniet kom hierdie bevinding nie ooreen met die vorige vraag se resultate nie (27,8%). Volgens sportorganisasies sou die ideaal dus wees om hulself in terme van die Afrosentriese waardes te posisioneer, tog is dit egter nie die realiteit nie.
- Suid-Afrikaanse sport is tans Eurosentries van aard ongeag die pogings wat aangewend word om Afrosentriese waardes te akkommodeer. Die resultate in Figuur 4.20. in terme van Eurosentries waardes is 44,4% en kom dus ooreen met hierdie terugvoer. Rassisme, bevooroordeling, en onregverdigheid geskied steeds binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies. Die tekort aan finansiële steun deur die regering inhibeer talle sportorganisasies om die Euro-Afrosentriese waardesistiem ten volle te

- benut. Die groter en meer populêre sportsoorte en dus sportorganisasies het meer borgskappe en ondersteuning in vergelyking met die kleiner sportorganisasies wat geen hulp ontvang nie. Die vooruitgang van sekere sportsoorte vind plaas ten koste van ander sportorganisasies wat baklei om oorlewing (27,8%).
- Suid-Afrika word in staat gestel om op internasionale vlak kompetend te wees maar om steeds die Suid-Afrikaanse waardes te behou. Die vooruitgang van Suid-Afrikaanse sport word sodoende verseker maar tog is dit 'n moeisame en langdurige proses (16,7%).
  - Verder het enkele sportorganisasies (11,1%) aangetoon dat die Euro-Afrosentriese waardesisteem veral in terme van die Afrosentriese waardes voordele inhou vir Suid-Afrikaanse vervaardigers van sportgoedere, toerusting en apparaat.

Die posisionering van respondente oor die volle spektrum van die kontinuum mag 'n gebrek wees aan 'n kollektiewe bestuursvisie suggereer. Voorkeur word verleen aan 'n Eurosentriese bestuursvisie ten einde internasionale kompetendheid en vooruitgang te verseker. Die rede volgens Madi (1995) vir die afkeur van Afrosentrisme is grotendeels gegrond op die verskuiwing na 'n meer Afrikanistiese korporatiewe kultuur wat negatiewe beelde van bedrog en korrupsie oproep. Die feit bly egter staan dat indien Suid-Afrikaanse sportorganisasies tot sy volle potensiaal wil ontwikkel moet hierdie Suid-Afrikaanse demografie, insluitend die Afrika kultuur, erken en benut word (Solomon, 2002; Mamman, 1995; Khoza, 1994). Ander respondente verkies Afrosentrisme wat die Suid-Afrikaanse demografie akkommodeer om vooruitgang van Suid-Afrikaanse sport te verseker. Smit en Cronjé (1997) sowel as Madi (1995) is van mening dat dit geriefliker en ideaal sou wees indien korporatiewe kultuur verwesters sou voortbestaan. Die realiteit is egter dat die Suid-Afrikaanse werkmag deel uitmaak van Afrika en die Afrikadiversiteit dus erken moet word. 'n delikate balans tussen die bestuurstyle van Eurosentrisme

en Afrosentrisme behoort in Suid-Afrikaanse sport nagestreef te word om die demografie van die Suid-Afrikaanse bevolking en die eise van internasionale sport te akkommodeer.

- *Identifisering van struikelblokke wat as inhibeerders ten opsigte van die effektiewe bestuur van diversiteit*

Respondente het die volgende struikelblokke ten opsigte van die effektiewe bestuur van diversiteit aangedui:

- Die mees noemenswaardige inhibeerder is as finansiële tekortkoming in die vorm van fondse, beperkte begrotings en borgskappe aangetoon (35,3%).
- Onkunde, onbewustheid en gebrek aan belangstelling asook toewyding lei tot die inhibering van effektiewe diversiteitsbestuur (11,8%).
- Regeringstrukture is gekritiseer vir hulle gebrek aan onvoldoende finansiële en tegniese ondersteuning asook hulle opponerende belange en onkunde (5,8%).
- Ander inhibeerders wat ook finansiële gebonde is, is onderskeidelik 2,9%:
  - ❑ tekort aan voldoende en genoegsame fasiliteite;
  - ❑ tekort aan beskikbare tyd;
  - ❑ tekort aan effektiewe en voldoende werknemers, vrywilligers en bestuurders;
  - ❑ vervoerprobleme in terme van afstande wat afgelê moet word en die beskikbare vervoermiddels.

Bogenoemde tekortkominge soos geïdentifiseer deur die respondente word regdeur die resultate opgemerk. Tog is daar talle ander struikelblokke wat as inhibeerders optree ten opsigte van effektiewe diversiteitsbestuur wat reeds vooraf in hierdie hoofstuk gelys is en ook bespreek is.

- *Metodes waarop sportorganisasies die diversiteitsuitdagings wil aanspreek*

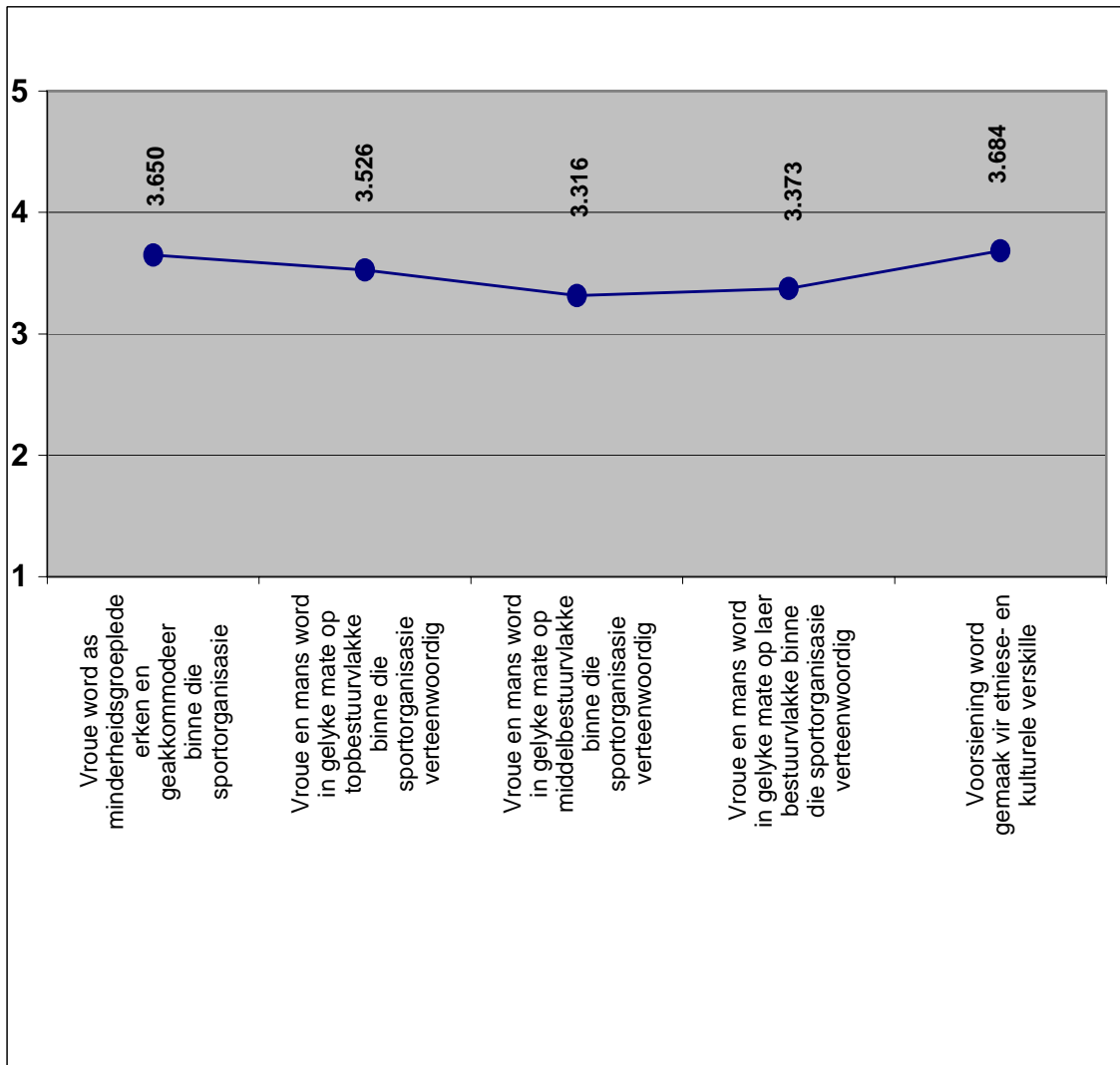
Die meerderheid (26,7%) van die Suid-Afrikaanse sportorganisasies diversiteit wil aanspreek deur die nodige finansiering te bekom. Talle kleiner sportorganisasies (26,7%) erken diversiteit en die bestuur daarvan nie as prioriteit nie. Hierdie sportorganisasies veg om oorlewing en voortbestaan en is dus van mening dat hulle slegs diversiteitsbestuur kan aanspreek met behulp van regeringsondersteuning. Daar is ook klem geplaas op die wanbalans wat heers binne die Suid-Afrikaanse sportindustrie met sekere sportorganisasies wat onregverdig bevoordeel word bo ander sportorganisasies (13,3%). Addisionele metodes waarop diversiteitsuitdagings aangespreek wil word sluit in:

- Om buigsaam en akkommoderend te wees.
- Die proaktiewe akkommodering en fasilitering van alle lede en werknemers binne die Suid-Afrikaanse sportorganisasies op plaaslike, provinsiale- en nasionale vlak.
- Die balansering van bemagtiging sodat dit nie ten koste van organisatoriese prestasie of vooruitgang van sport geskied nie.

Slegs 20,0% van alle Suid-Afrikaanse sportorganisasies is van mening dat die diversiteitsuitdaging suksesvol deur hulle sportorganisasie aangespreek word. Daar is dus steeds 80,0% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies wat tekortkominge en struikelblokke ten opsigte van effektiewe diversiteitsbestuur ervaar.

- *Samevattende analise*

Die oorkoepelende stand ten opsigte van die implementering van nuwe bestuursfilosofiese aspekte word in Figuur 4.21. weergegee.



**Figuur 4.21. Gemiddelde  $\bar{x}$ -waardes vir alle Nuwe Bestuursfilosofie stellings ( $\bar{x}$  =3,667)**

Vanuit die bostaande figuur kan afgelei word dat die gemiddelde waarde aspekte in hierdie afdeling  $\bar{x}$  =3,667 is. Sportorganisasies bevind hulself dus tussen die “nie seker nie ” en die “stem saam tot sekere mate” koördinate. Alhoewel die gemiddelde waarde ( $\bar{x}$  =3,667) vir aspekte in hierdie dimensie van diversiteitsbestuur bo-gemiddeld voorkom, reflekteer dit nog nie ‘n bevredigende situasie nie. Die mate waartoe nuwe bestuursfilosofieë in ‘n sportorganisasie gereflekteer word is afhanklik van die mate waartoe regstellende aksies en



ekonomiese bemagtigingsaksie weerspieël word. Dit is dus logies dat resultate in hierdie diversiteitsdimensie behoort ooreen te stem met dié in die ander twee dimensies.

#### **4.6. Samevatting**

Dit is duidelik dat sport en rekreasie 'n betekenisvolle impak het en bydrae lewer tot die Suid-Afrikaanse ekonomie. Gevolglik is effektiewe bestuur, insluitend diversiteitsbestuur, 'n voorvereiste vir die vooruitgang van Suid-Afrikaanse sport. Suid-Afrikaanse sport verteenwoordig 'n diverse samelewing met al die verantwoordelikhede wat dit meebring. Diversiteit ten opsigte van taal, kultuur, sosiaal-ekonomiese agtergrond, godsdienste, politieke- en seksuele oortuiging behoort as 'n bate eerder as 'n struikelblok aanvaar te word en sodanig bestuur te word. Die vraelysresultate, wat gebaseer is op die kernareas van diversiteitsbestuur weerspieël 'n teoretiese profiel van die vlak van diversiteitsbestuur in Suid-Afrikaanse sport. Dit bleik dat die resultate behaal in elke afdeling bo-gemiddelde kollektiewe  $\bar{x}$ -waardes behaal het. Tog dui hierdie bevinding ook op die onvoldoende, oneffektiewe en dikwels afwesige implementering van diversiteit. Dit is dus duidelik dat daar talle tekortkominge in terme van Suid-Afrikaanse sportorganisasies heers.

Die demografiese inligting (Afdeling 4.2.) dui daarop dat Suid-Afrikaanse sportorganisasies nie die Suid-Afrikaanse demografie en dus populasie verteenwoordig nie. Ook word diversiteitsverwante elemente nie deur Suid-Afrikaanse sportorganisasies geakkommodeer nie. Hierdie tekortkominge het deurgaans in vraelysresultate en bevindinge navore getree. Indien die drie kernareas, naamlik Regstellende Aksie, Ekonomiese Bemagtiging en Nuwe Bestuursfilosofie krities geëvalueer word is dit duidelik dat hierdie areas nie naastenby voldoen aan ekonomiese of wetlike voorvereistes nie.

Die Nuwe Bestuursfilosofie afdeling (Afdeling 4.5.) hou sterk verband met die demografiese inligting en tekortkominge in beide afdelings was duidelik ( $\bar{x} = 3,667$ ).

Die Ekonomiese Bemagtigingsafdeling (Afdeling 4.4.) het egter beter resultate gelewer, maar is ook steeds nie na wense ( $\bar{x} = 3,950$ ). Die effektiewe bestuur van diversiteit binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies kan dus nog geïnhibeer word.

Die Regstellende Aksie afdeling (Afdeling 4.3.) het naas die demografiese inligting die swakste resultate gelewer en dui dus daarop dat Regstellende Aksie nie na wense geïmplimenter word nie ( $\bar{x} = 3,220$ ). Hierdie resultate was geantisipeer gegewe die emosionele bagasie wat met hierdie dimensie gepaard gaan.

Hierdie studie word in die opvolgende hoofstuk (Hoofstuk 5) saamgevat met gevolgtrekkings, aanbevelings en toekomspektief ten opsigte van diversiteitsbestuur binne Suid-Afrikaanse sportorganisasies.

## 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 stereotipering, vooroordeling 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.

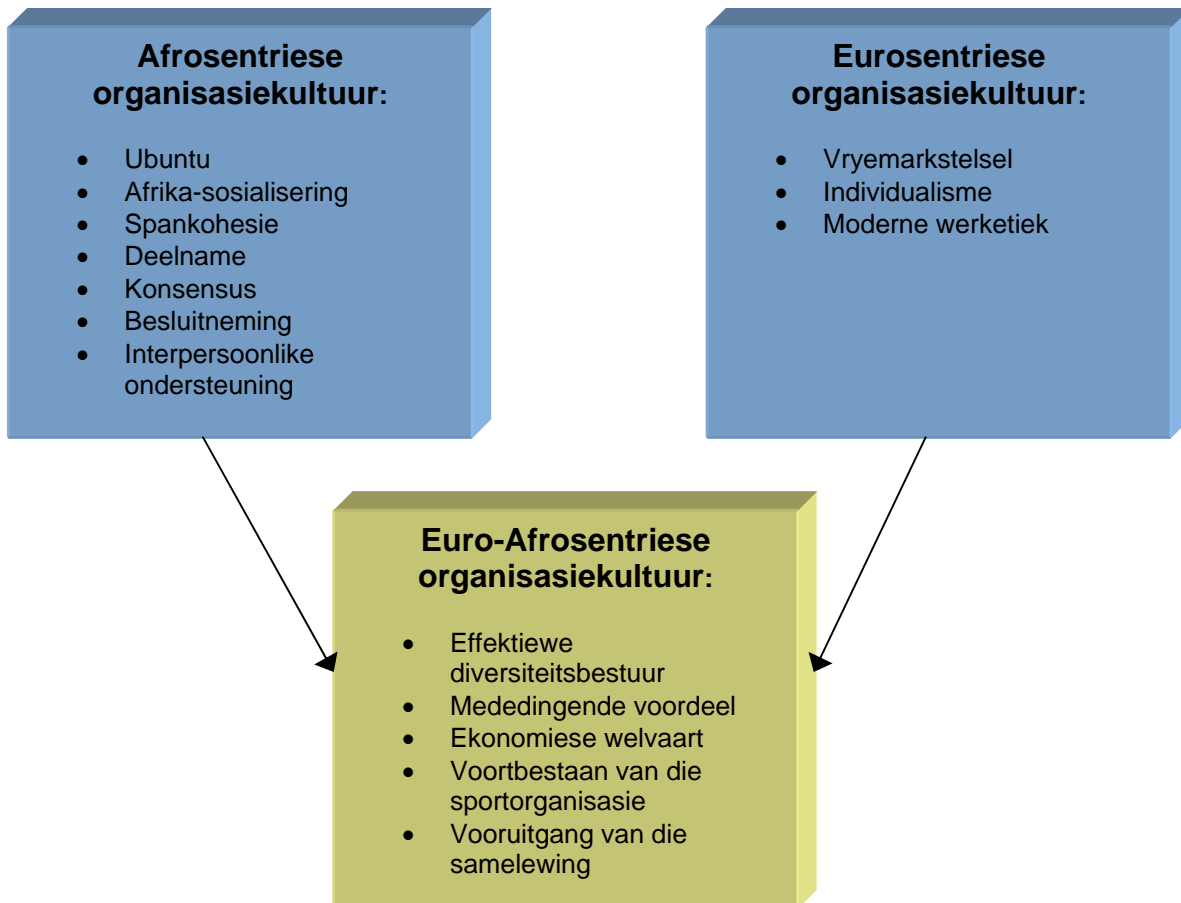
### **5.5.1. Gevolgtrekkings**

- 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.

## Bibliografie

ADETOUN, B. 1995. Empowerment: shifting the powerbase to black managers in a racism free nation. **Empowering Black Managers: The South African Experience**, 2(2): 31-36.

ALBRECHT, M.H. 2001. **International Human Resource Management. Diversity in the workplace**. Oxford: Blackwell publishers.

ANON, (A). 2004. **Special Reports> 2010 Soccer Bid**  
<http://www.suntimes.co.za/specialreports/soccerbid/>, verkry Mei 2004.

ANON, (B). 2004. **Sponsors to pay R2,3 bn.**  
<http://www.co.za/2004/05/09/business/surveys/survey13.asp>, verkry Julie 2004.

ANON, (C). 2003. **Love life: Promoting sexual health and healthy lifestyles for young people in South Africa.**  
<http://www.schoolsandhealth.org/Sourcebook/sec03-04-So-Afr1.rdf>, verkry April 2004.

ANON, (D). 2002. **A Century of South African Sport**. African Sportszone. National Library of South Africa.

ANON, (E). 1981. **Status of the International Convention on the Suppression and Punishment of the Crime of Apartheid> Paris Declaration on Sanctions against South Africa.**  
<http://www.un.org/documents/ga/res/36/a36r013.htm>, verkry Julie 2004.

ARREDONDO, P. 1996. **Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation.** California: Sage.

BATTEN, J. 1995. Viewpoints: What's hot in management. **SAM advanced Management Journal**, 60(1: Winter) Abstracted ABI/ INFORM.

BAUHAUS, H. & OOSTHUIZEN, P.P.J. 2002. Sport in South Africa: A Socio-Political Perspective. **African Journal for Physical, Health Education**, 8(1): 131-148.

BAYTOS, L.M. 1992. Launching successful diversity initiatives. **HR Magazine**, 12: 34-37.

BEESTEY, E.D. 1995. Third culture building: an approach to intercultural communication in a South African airline. **Communicatio**, 21(2): 2-15.

BERNSTEIN, J. 1993. Confronting racism. **The Best of the People Dynamics Series**, Braamfontein: Institute of Personnel Management, 4-7.

BILL, L. 2002. Ways to tell if a diversity program is measuring up. **HR Magazine**, 47(7): 21-23.

BLANK, R. & SLIPP, S. 1994. **Voices of diversity.** New York: American Management Associates.

BOOTH, D. 1995. United Sport: An Alternative Hegemony in South Africa. **The International Journal of the History of Sport**, 12(3).

BOSHOFF, G.B.E. 1997. "Barefoot" Sports Administrators: laying the Foundation for Sports Development in South Africa. **Journal of Sport Management**, 11: 69-79.

BURGER, S. 2004. **Compliance with best practice governance systems by national federations of South Africa. Unpublished MBA mini-dissertation.** Pretoria: University of Pretoria.

BURNETT, C. 2001. Athena Nike was geen Suid-Afrikaanse godin nie: Die mite en realiteit van geslagsgelyke sport. **Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Navorsing in Sport, Liggaamlike Opvoedkunde en Ontspanning**, 23(2): 7-22.

BURNETT, C. & HOLLANDER, W. 1999. Sport Development and the United Kingdom- South Africa Sports Initiative. **Journal of Sport Management**, 13(3): 239-249.

CARNEVALE, A.P. & STONE, S.C. 1994. Diversity beyond the golden rule. **Training and development**, 49(10): 22-39.

CARR, C. 1993. Diversity performance: A shotgun marriage? **Performance Improvement Quarterly**, 6: 115-126.

CAMPANELLA, J. 1993. Beyond discrimination. **Equity vs equality: The Best of People Dynamics Series**. Braamfontein Institute of Personnel Management, 24-27.

CAUDRON, S. 1992. U.S. West finds strength in diversity. **Personnel Journal**, 71(3): 40-44.

CAVANAUGH, W. 2001. New definition of diversity. **Executive Excellence**, 18(1): 5-6.

CHARAUX, E. & MOERDYK, A. 1997. Employment equity part 1: Changing perceptions. **People Dynamics**, 15(2): 32-37.

CHATER, R. & CHATER, C. 1994. Think positively- break down the barriers of discrimination and maximize employee contributions. **Empowering Black Managers**, 1(2): 12-13.

CHEMERS, M.M; OSKAMP, S. & COSTANZO, M.M. 1995. **Diversity in Organizations**. London: Sage Publications.

COETZEE, G.J. & VAN DER MERWE, F.J.G. 1990. Suid-Afrika se betrokkenheid by die Stoke Mandeville Spele, 1962 tot 1985. **Suid-Afrikaanse Tydskrif in Sport, Liggaamlike Opvoeding en Ontspanning**, 13(1): 79-85.

CORNELIUS, N. 2001. **Human Resource Management: A Managerial Perspective**. Cornwall: Thomson Learning.

COX, T.H. 1991. The multicultural organization. **Academy of Management Review**, 5(2): 34-37.

CURREN, S. & SIMELANE, N. 1995. Black executive development: the lighting of empowerment. **Empowering Black Managers: The South African Experience**, 2(1): 25-29.

DADOO, Y., GHYOOT, V., LEPHOKO, D. & LUBBE, G. 1997. **Multicultural sensitivity for managers**. Pretoria: Tsabanang Group.

DANIEL, R. 1994. Diversity: its good for business. **Human resource Management**, 10(4): 14-19.

DANIEL, R. 1993. Managing diversity and the bottomline. **Human resource Management**, 8(10): 38-39.

DE BEER, J.J. 1998. **Developing paradigms**. Pinetown: Knowledge Resources.



DE BEER, J.J. 1997. **Die ontwikkeling van histories benadeelde werknemers: a paradigmitiese perspektief**. Ongepubliseerde Ph.D.-proefskrif. Pretoria: University of Pretoria.

DE BEER, J.J. & RADLEY, J.H. 2000. **A case for managing diversity**, Georgeville: Enza Press Office.

EKSTEEN, L.C. 1997. **Pharos groot woordeboek, Afrikaans – Engels**. Kaapstad: Pharos.

EKSTEEN, L.C. & LABUSCHAGNE, F.J. 1992. **Verklarende Afrikaanse Woordeboek**. 8ste uitgawe. Pretoria: J.L. van Schaik.

EMMONS, G. 1998. **Diversity and community**.

<http://alumni.hbs/edu/bulliten/1998/june/divers.html>, verkry Januarie 2003.

ESTRY, K., GRIFFIN, R. & HIRSCH, M.S. 1995. **Workplace diversity**. Massachusetts: Adams Publishing.

EVANS, S. 1995. How to rescue your diversity programme. **Training**, 32(9): 56-60.

FERNANDEZ, J.P. 1993. **The diversity advantage**. New York: Lexington Books.

FERNDALE, U. 1993. A broad brush approach to affirmative action. **The Best of the People Dynamics Series 14**, Braamfontein: Institute of Personnel Management.

FLYNN, G. 1995. Do you have the right to approach diversity? **Personnel Journal**, 74(1): 68-75.

FOLEY, B. 1994. Human resource management for the twenty first century: managing diversity. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, 120(2): 121-128.

FUHR, I. 1994. World apart: Managing workforce polarisation. **People Dynamics**, 12(7): 8-13.

FUHR, I. 1992. Building trust through the management of diversity. **Human Resource Management**, 8(4): 14-17.

GOSLIN, A. & BUSH, A.L. 2002 vanuit Meyer & Meyer UK (LTD). **Sport for All**. Germany: Mennicken & Aachen.

GARDENSWARTZ, L. & ROWE, A. 1993. **Managing diversity: a complete desk reference and planning guide**. Burr Ridge: Irwin.

GIGER, J.N. & DAVIDHIZAR. 1990. Transitional nursing assessment: a method for advancing nursing practice. **International nursing review**. 37(1).

GOUWS, J.S. 1997. **Sport Management: Theory and Practice**. Randburg: Knowledge Resources.

GOVERNMENT OF SOUTH AFRICA. 2002. **Commission for the Promotion and Protection of the Rights of Cultural, Religious, and Linguistic communities Act**, 2002. (Act 19 of 2002). Pretoria: Government Printer.

GOVERNMENT OF SOUTH AFRICA. 2001. **South African Boxing Act**, 2001. (Act 11 of 2001). Pretoria: Government Printer.

GOVERNMENT OF SOUTH AFRICA. 1998. **Employment Equity Act**, 1998. (Act 51 of 1998). Pretoria: Government Printer.

GOVERNMENT OF SOUTH AFRICA. 1998. **National Sport and Recreation Act**, 1998. (Act 110 of 1998). Pretoria: Government Printer.

GOVERNMENT OF SOUTH AFRICA. 1998. **South African Sport Commission Act**, 1998. (Act 109 of 1998). Pretoria: Government Printer.

GOVERNMENT OF SOUTH AFRICA. 1997. **Basic Conditions of Employment Act**, 1997. (Act 75 of 1997, updated 2001). Pretoria: Government Printer.

GOVERNMENT OF SOUTH AFRICA. 1997. **South African Institute for Drug Free Sport Act**, 1997. (Act 14 of 1997). Pretoria: Government Printer.

GOVERNMENT OF SOUTH AFRICA. 1996. **Promotion of Equality and Prevention of Unfair Discrimination Bill**, 1996. (Bill 4 of 2002). Pretoria: Government Printer.

GOVERNMENT OF SOUTH AFRICA. (1996). **Promotion of Equality and Prevention of Unfair Discrimination Amendment Bill**, 1996. (Bill 4 of 2002). Pretoria: Government Printer.

GOVERNMENT OF SOUTH AFRICA. 1995. **Labour Relations Act**, 1995. (Act 66 of 1995, updated 2001). Pretoria: Government Printer.

GRIGGS, L.B. & LOUW, L.L. 1995. **Valuing diversity: New tools for a new reality**. New York: McGraw-Hill.

GUELKE, A. 1993. **Sport and the end of apartheid**. Manchester: University of Manchester.

HACKETT, J. 1998. Company offers consulting on corporate diversity issues. **Grand Rapids Business Journal**, 16(46): 1-6.

HAWKINS, J.M. 1994. **The Oxford English minidictionary**. Oxford: Claredon Press.

HAYLES, V.R. 1996. **Diversity training and development**. New York: McGraw-Hill.

HENDERSON, G. 1994. **Cultural diversity in the workplace: Issues and Strategies**. Westport: CT: Quorum Books.

HENDRICKS, D. 2001. Nation-building and the business of sport. In KLUKA, D.& SCHILLING, G. **The Business of Sport**. Oxford: Meyer & Meyer Sport (UK) Ltd.

HOFMEYER, K.B. & WHATA, P. 1993. Black advancement in Zimbabwe: lessons for South Africa. **The Best of People Dynamics Series**, 63-69. Braamfontein: Institute of Personnel Management.

HOFSTEDE, G. 1995. **The business of international business is culture**, in T. Jackson. (Ed.). 1995. **Cross-cultural management**. Oxford: Butterworth/Heinemann.

HORWITZ, F.M., BOWMAKER-FALCONER, A. & SEARLL, P. 1995. Employment equity, human resource management and institution building in South Africa. **International Journal of Human Resource Management**, 6(3): 671-685.

HOUSTON, E. 2003. **Understanding cultural diversity**.  
<http://equality.monster.ie/articles/diversity/print/>, verkry April 2003.

HOLLANDER, W.J. 2000. **Beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die Suid-Afrikaanse sportindustrie**. Ongepubliseerde D Ed.-tesis. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.

HUMAN, L. 1996(a). Diversity during transformation. **Human Resource Management**, 12(2): 4-12.

HUMAN, L. 1996(b). Future Competencies for Managing Diversity: what South African Managers need. In: Steyn, M.E., Motshabi, K.B. (eds.) **Cultural Synergy in South Africa**, Randburg: Knowledge Resources.

HUMAN, L. 1995. Multiculturalism and managing diversity: are they the same? **Human Resource Management**, 11(4): 8-10.

JACKSON, S.E. 1992. Stepping into the future: guidelines for action. **Diversity in the workplace**. New York: The Guilford Press.

JACKSON, S.E. & ALVAREZ, E.B. 1992. Working through Diversity as a Strategic Imperative. **Diversity in the workplace**. New York: The Guilford Press.

JANDT, F.E. 1995. **Intercultural communication: an introduction**. London: Sage Publications.

JOHNSON, S.L. 1995. **The status of valuing and managing diversity in Fortune 500 organizations: Perceptions of top professionals**. St. Louis: Academy of Human Resource Development.

JOUBERT, D. 1993. Affirmative Action- creating social harmonization. **Human resource Management**, 9(5): 22-23.

KARP, H.B. & SUTTON, N. 1994. Why diversity programs miss the mark. **HRM News**, 30(70): 30-34.

KHOZA, R. 1994. Managing the Ubuntu way. **Enterprise**, October 1994, 88-89.

KIRTON, G. & GREENE, A. 2000. **The dynamics of managing diversity**. Oxford: Butterworth/Heinemann.

KRIEK, D. 2002. South African sport management: lessons for leadership theory. **Management Today**, 18(2): 28-29.

LI, M., HOFACRE, S. & MAHONEY, D. 2001. **Economics of sport**. Morgantown: Fitness Information Technology Inc.

LODEN, M. & ROSENER, J.B. 1991. **Workforce America: managing employee diversity as a vital resource**. Illinois: Business One Irwin.

MADI, P. 1995. Moving the centre. **People Dynamics**, 13(60): 12-16.

MAMMAN, A. 1995. Employee intercultural effectiveness in a multicultural workplace- theoretical propositions, strategies and direction for future research. **International Journal for Human Resource Management**, 6(3): 528-552.

MANDELL, B. & KOHIER-GRAY, S. 1990. Management development that values diversity. **Personnel**, 6(3): 41-47.

MARCHANT, J. 1993. The good things that makes us different. **Info- Union Pacific Railroad**, 11(5): 5-11.

MASEKO, U. 1995. Emerging leaders need to clean up their act. **Human Resource Management**, 11(10): 30-31.

MAYIKANA, M. 2002. Leveraging diversity: it must be a strategic business imperative. **Management Today**. 18(2): 12-13.

MBIGI, L. & MAREE, J. 1995. **Ubuntu- The spirit of African transformation management**. Randburg: Knowledge Resources.

MEAD, R. 1994. **International management: cross-cultural dimensions**. Cambridge: Blackwell.

MECHIKOFF, R.A. & ESTES, S. G. 2002. **A History and philosophy of sport and physical education**. (3<sup>rd</sup> Ed). Boston: Mc Graw Hill.

MEEK, A. 1997. An estimate of the size in supported economic activity of the sports industry in the United States. **Sport Marketing Quarterly**, 6(4): 15-21.

MELLO, D.M. 2002. Diversity management in the workplace. **Administratio Publica**. 11(1): 27-38.

MELYMUKA, K. 2001. Diversity pays off. **Computerworld**. 35(25): 32-34.

MOBLEY, M. & PAYNE, T. 1992. Backlash! The challenge to diversity training. **Training and development**, 46(9): 45-52.

MORRISON, A.M. 1992. **The new leaders: Guidelines on leadership in America**. San Francisco: Jossey-Bass.

NAURIGHT, J. 1997. **Sport, Cultures and Identities in South Africa**. London: Leicester University Press.

NEL, C. 1993. Value-Centered Leadership- The journey to Becoming World-Class Organisations. In: Christie, P., Lessem, R. & Mbigi, L. (eds.). **African Management**, Randburg: Knowledge Resources.

NEUMAN, W.L. 1997. **Social research methods**. 3<sup>rd</sup> edition. Boston: Allyn and Bacon.

NORRIS, B. 1996. Manage diversity or sink. **People Dynamics**, 14(7): 35-39.

OREY, M.C. 1996. **Successful staffing in a diverse workplace**. Irvine: Richard Chang Associates.

PAPMEHL, A. 2002. Diversity in the workforce paying off? IBM finds. **Toronto Star**, October 07:D02.

PITTS, B.G., FIELDING, L.W. & MILLER, L.K. 1994. Industry segmentation theory and the sport industry: developing a sport industry segmentation model. **Sport Marketing Quarterly**, 3(1): 15-24.

PITTS, B.G. & STOTTLAR, D.K. 1998. **Fundamentals of sport marketing**. Morgantown: Fitness Information Technology.

PLANI, F. 1996. Managing diverse employees- breaking the corporate mould. In: Thomas, A. (ed.). **Beyond Affirmative Action**. Randburg: Knowledge resources.

PRASAD, P., MILLS, A.J., ELMES, M. & PRASAD, A. 1997. **Managing organizational melting pot**. London: SAGE publications Ltd.

ROGERS, T.D. 1997. Of prejudice and pride. In: Naylor, L.L. (Ed.). **Cultural diversity in the United States**. Westport: CT: Bergin & Garvey.

ROSMARIN, K. 1992. Workforce diversity- a pioneering challenge. **People Dynamics**, 11(2): 33-37.



ROSSETT, A. & BICKHAM, T. 1994. Diversity training: Hope, faith and cynicism. **Training**, 31(1): 41-46.

RYNES, S. & ROSEN, B. 1994. What makes diversity programmes work? **HR Magazine**, 39(10): 67-73.

SAAYMAN, M. 2001. **An introduction to sport tourism and event management**. Potchefstroom: Leisure Consultants and Publications.

SCHOLTZ, G.J.L. 2002. **Inleiding tot sporttoerisme**. Sunnyside: Leisure Research & Training Laboratories.

SHANK, M.D. 2002. **Sports Marketing: A Strategic Perspective**. New Jersey: Prentice Hall.

SIMONS, G.F. (Ed.). 1992. **The questions of diversity: Assessment tools for organizations and individuals**. 4<sup>th</sup> edition. Amherst: MA: ODT Incorporated.

SINGH, P.C. 2002(a). Human rights in sport. **South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation**, 24(2): 67-78.

SINGH, P.C. 2002(b). Woman Sport and the Law: A South African Perspective. **African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance**, 8(2): 392-407.

SMIT, P.J. & CRONJE, G.J. de J. 1997. **Management principles**. 2<sup>nd</sup> edition. Cape Town: Juta.

SMOLLAN, R. 1991. Managing intercultural relations- a prerequisite for progress at work. **Human resource Management**, 6(10): 54-56.

SOLOMON, M. 2002. Creative diversity in culture, ideas. **Computerworld**, 36(19): 42-44.

STONER, J.A.F., FREEMAN, R.E. & GILLBERT, D.R. 1995. **Management**. New Jersey: Prentice-Hall.

SOUTH AFRICAN SPORTS COMMISSION. 2004. **Draft policy on managing the incidence of HIV/AIDS in the workplace**. Pretoria: Government Printer.

SOUTH AFRICAN SPORTS COMMISSION. 2003. **Annual Report 2003**. Pretoria: Government Printer.

SOUTH AFRICAN SPORTS COMMISSION. 2002. **BMI Sport Info Adult Track (2002)**. Pretoria: Government Printer.

SPORT AND RECREATION SOUTH AFRICA. 2004. **DISSA: Draft Policy**. Pretoria: Government Printer.

SPORT AND RECREATION SOUTH AFRICA. 2004. **South Africa Yearbook 2003/2004**. Pretoria: Government Printer.

SPORT AND RECREATION SOUTH AFRICA. 2002. **White Paper on Sport and Recreation**. Revised edition. Pretoria: Government Printer.

SPORTS INFORMATION AND SCIENCE AGENCY (SISA). 2000. **A Summary of the Contribution of Sport to the South African Society**. Pretoria: Government Printer.

SPORTS INFORMATION AND SCIENCE AGENCY (SISA). 2000. **Attitudes and Impressions about Sport Sponsorships among Major South African Companies**. Pretoria: Government Printer.

THOMAS, A. 1996. **Beyond affirmative action**. Randburg: Knowledge Resources.

THOMAS, A. 1995(a). Diversity is different. **Marketing mix**, 13(6): 66-70.

THOMAS, A. 1995(b). Managing the rainbow workforce. **Marketing mix**, 13(3): 75-76.

THOMAS, J.R. & NELSON, J.K. 1996. **Research methods in physical activity**. 3<sup>rd</sup> edition. Champaign: Human Kinetics.

THOMAS, R.R. 1992. Managing diversity: a conceptual framework. In: Jackson, S.E. (ed.). **Diversity in the workplace**. New York: The Guilford Press.

THOMAS, R.R. 1991. **Beyond Race and Gender**. New York: American Management Associates.

THOMERVIK, K. 1995. **Workforce diversity in Fortune 500 corporations headquartered in Minnesota: Concepts and practices**. Academy of Human Resource Development (AHRD) Conference Proceedings. St. Louis: MO.

TRIANDIS, H.C. 1994. **Cultural and social behavior**. New York: McGraw-Hill.

VAN AARDE, F. 1993. Training for 2000. **Career success**, 6(4) 19-21.

VAN ASWEGEN, M. 1997. **The standardization of a learning potential battery for the selection of poorly qualified employees**. Ongepubliseerde M.A.-verhandeling. Pretoria: University of Pretoria.

VAN DER LINGEN, B. 1994. Diversiteit: 'n werklikheid. **Publico**, 14(54): 46.

VAN DER MERWE, F. 1999. **Sport geskiedenis**. 3de uitgawe. Stellenbosch: US Boekdrukkers.

VAN HEERDEN, C.H. 2001. **Factors affecting decision-making in South African sport sponsorships**. Ongepubliseerde Ph.D.-proefskrif. Pretoria: University of Pretoria.

VEAL, A.J. 1997. **Research methods for leisure and tourism**. 2<sup>nd</sup> edition. Great Britain: Pitman Publishers.

WALTMAN, C. 1995. Affirmative action: new challenges for trainers and trainees. **Human Resource Management**, 11(7): 26-28.

WALTON, S.J. 1994. **Cultural Diversity in the workplace**. Burr: Irwin.

WENTLING, R.M. & PALMA-RIVAS, N. 1997. **Diversity in the workplace**. Illinois: Champaign.

WHEELER, M.L. 1994. **Diversity training**. Research report 1083-94 RP. New York: The Conference Board.

WINGROVE, T. 1993. **Affirmative Action**. Randburg: Knowledge Resources.

WOOD, R. 1995. Black managers in white corporations: some dilemmas. **Human Resource Management**, 11(4): 12-14.

YUDELOWITZ, E. 1992. Black junior management development: a practical approach. **The Innes Labour Brief**, 3(3): 24-35.

ZANGER, B.R.K. & GROVES, D.L. 1998. The business of sport. In PARKS, J.B., ZANGER, B.R.K. & QUATERMAN, J. (Eds.). **Contemporary Sport Management**. Champaign: Illinois: Human Kinetics.

## **Bylaag A**



## QUESTIONNAIRE

### Diversity Management in South African Sport Organisations

The information obtained from this questionnaire will only be used for research purposes and will only be reported on collectively. This survey is undertaken in collaboration with the Department of Biokinetics, Sport and Leisure Sciences and the Center for Leisure Studies at the University of Pretoria.

It would be appreciated if this questionnaire can be completed by the chairperson, CEO and/or all members of the executive committee of the sport organisation.

Please answer all questions. All answers will be treated in a confidential manner.

---

Please note the following:

Management is defined as the process of planning, organising, leading and controlling the resources of the organisation to achieve stated organisational goals as efficiently as possible.

The management of an organisation not only consists of employees, but also of elected committee members.

Designated groups include people who belong to various cultural groups or people with different human qualities. Therefore, designated groups can be characterised by the following: gender, ethnicity, sexual orientation, race, physical ability, marital and parental status and religious beliefs.

This questionnaire distinguishes between two racial categories:

- Caucasian (person of the light-skinned division)
- People of different colour (all races excluding the Caucasian race)

**SECTION A: DEMOGRAPHIC INFORMATION**

1. On what level is the sport organisation functional?

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Provincial</b> |  |
| <b>National</b>   |  |

2. What is the demographic profile of **management** and/or **employment** within your sport organisation?

| <b>Designated Groups</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|----------|
| Female                   |          |
| People of colour         |          |
| Single-working parents   |          |
| Disabled persons         |          |

| <b>Designated Groups</b>     | <b>Please indicate with a cross (X)</b> |    |
|------------------------------|---|----|
| Ethnicity                    | Yes                                     | No |
| Diverse religious beliefs    | Yes                                     | No |
| Diverse sexual orientation   | Yes                                     | No |
| Other (please specify):..... | Yes                                     | No |

3. South African sport has to reflect the diversity of the South African reality. How would you define diversity management?

.....

.....

.....



.....  
 .....

4. Does your sport organisation regard diversity management as a necessary element of its management strategy?

|     |  |
|-----|--|
| Yes |  |
| No  |  |

5. Please provide concise reasons to justify your answer given in question 4.

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**SECTION B: AFFIRMATIVE ACTION**

6. Please indicate your level of agreement with an **X** in the appropriate box on the following statements on a scale of 1-5 on the following scale:

|                                   |                                   |                           |   |                           |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|---|---------------------------|
| <b>1</b><br>I disagree completely | <b>2</b><br>I do not really agree | <b>3</b><br>I am not sure | <b>4</b><br>I agree to a certain extent | <b>5</b><br>I fully agree |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|---|---------------------------|

| Statement   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Our sport organisation reflects the character of the country's diversity as a whole | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| The sport organisation has formal policies on previously disadvantaged individuals to gain access to opportunities based on their potential | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Special training activities are provided in the sport organisation aimed at minority groups, such as women and the disabled                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantitative targets are set annually in order for minority and designated groups to be developed and promoted                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Affirmative action is implemented in your sport organisation for <b>legal</b> reasons   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Affirmative action is implemented in your sport organisation for <b>moral</b> reasons   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Affirmative action is implemented in your sport organisation for <b>social</b> reasons  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Affirmative action is implemented in your sport organisation for <b>political</b> reasons   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Affirmative action is implemented in your sport organisation for <b>business</b> reasons  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Our sport organisation regards affirmative action as a synonym for managing diversity   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Is the character of the South African population in your sport organisation reflected on all management levels?

|            |  |
|------------|--|
| <b>Yes</b> |  |
| <b>No</b>  |  |

8. Please provide concise reasons to justify your answer given in question 7.

.....

.....

.....

.....

.....

9. Does your sport organisation have policies formulated for resolving and handling racial conflict?

|            |  |
|------------|--|
| <b>Yes</b> |  |
| <b>No</b>  |  |

10. Please provide concise reasons to justify your answer given in question 9.

.....

.....

.....

.....

.....

11. Which policies does your sport organisation have to correct imbalances, which might occur due to shortcomings in diversity management?

.....

.....

.....

.....  
 .....

12. Which mentoring programs does your sport organisation provide? Please specify.

.....  
 .....

**SECTION C: ECONOMIC EMPOWERMENT**

13. Please indicate your **level of agreement** with an **X** in the appropriate box on the following statements on a scale of 1-5 on the following scale:

|  |  |                                  |  |                                  |
|--|--|----------------------------------|--|----------------------------------|
| <b>1</b><br><b>I disagree completely</b> | <b>2</b><br><b>I do not really agree</b> | <b>3</b><br><b>I am not sure</b> | <b>4</b><br><b>I agree to a certain extent</b> | <b>5</b><br><b>I fully agree</b> |
|--|--|----------------------------------|--|----------------------------------|

| Statement  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Our sport organisation is represented by stakeholders from designated groups         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Our sport organisation employs / works with service providers from designated groups | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Our sport organisation has members, consumers and clients from designated groups     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| There is an increasing pace of empowerment for people from designated groups in our sport organisation   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Economic empowerment entails that people from designated groups will develop their skills and their abilities to be able to successfully fill top level positions                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Our sport organisation follows the guidelines of the Employment Equity Act regarding the eradication of unfair discrimination in the election, the empowerment and training of the employees | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. How does your sport organisation tender for people from designated groups?

.....

.....

.....

.....

.....

15. To what extent does your sport organisation make economic empowerment possible to the designated groups?

.....

.....

.....

.....

.....

**SECTION D: MANAGING PHILOSOPHY IN HUMAN RESOURCES**

16. Please indicate your **level of agreement** with an **X** in the appropriate box on the following statements on a scale of 1-5 on the following scale:

|  |  |                                  |  |                                  |
|--|--|----------------------------------|--|----------------------------------|
| <b>1</b><br><b>I disagree completely</b> | <b>2</b><br><b>I do not really agree</b> | <b>3</b><br><b>I am not sure</b> | <b>4</b><br><b>I agree to a certain extent</b> | <b>5</b><br><b>I fully agree</b> |
|--|--|----------------------------------|--|----------------------------------|

| Statement   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Women are regarded as a designated group in our sport organisation  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Men and women are equally represented on <b>top</b> management levels   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Men and women are equally represented on <b>middle</b> management levels  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Men and women are equally represented on <b>lower</b> management levels   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Provision within the sport organisation’s management and participant schedule is made for ethnic and cultural differences, such as religious holidays | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

17. What is your sport organisation’s language policy?

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Afrikaans only               |  |
| English only                 |  |
| Other (please specify):..... |  |

18. Does your sport organisation have a policy on sexual orientation?

|            |  |
|------------|--|
| <b>Yes</b> |  |
| <b>No</b>  |  |

19. Please provide concise reasons to justify your answer given in question 18.

.....

.....

.....

.....

.....

20. Does your sport organisation have a policy on people with disabilities?

|            |  |
|------------|--|
| <b>Yes</b> |  |
| <b>No</b>  |  |

21. Please provide concise reasons to justify your answer given in question 20.

.....

.....

.....

.....

.....

22. Does your sport organisation have an increased awareness and a better understanding of group identities, prejudices and stereotyping that are regarded as either positive or as negative in terms of diversity management?

|            |  |
|------------|--|
| <b>Yes</b> |  |
| <b>No</b>  |  |

23. Please provide concise reasons to justify your answer given in question 22.

.....

.....

.....

.....

.....

24. Does your sport organisation include non-traditional work arrangements such as flexitime, homework stations, education and training programs, which are intended to reduce stereotyping and also to increase cultural sensitivity?

|            |  |
|------------|--|
| <b>Yes</b> |  |
| <b>No</b>  |  |

25. Please provide concise reasons to justify your answer given in question 24.

.....

.....



.....

.....

.....

26. Is the corporate or sport organisation environment one in which all employees or committee members feel comfortable and accepted?

|            |  |
|------------|--|
| <b>Yes</b> |  |
| <b>No</b>  |  |

27. Please provide concise reasons to justify your answer given in question 26.

.....

.....

.....

.....

.....

28. Are the individuals, which are either employed at or elected in your sport organisation, treated in an individual manner?

|            |  |
|------------|--|
| <b>Yes</b> |  |
| <b>No</b>  |  |

29. Please provide concise reasons to justify your answer given in question 28.

.....  
.....  
.....  
.....

30. Have appropriate changes been made in your sport organisation's systems, structures and management practices to eliminate any barriers that might keep employees , committee members and/or participants from reaching their full potential?

|            |  |
|------------|--|
| <b>Yes</b> |  |
| <b>No</b>  |  |

31. Please provide concise reasons to justify your answer given in question 30.

.....  
.....  
.....  
.....

32. Whilst trying to remain competitive in today's, South African sport environment, are human resource management aspects handled satisfactory by including the appropriate policies in terms of diversity management?

|     |  |
|-----|--|
| Yes |  |
| No  |  |

33. In your opinion, what are the benefits of diversity management to your sport organisation?

.....

.....

.....

.....

.....

34. How does your sport organisation accommodate conflicting cultural and social value systems?

.....

.....

.....

.....

.....

35. Would you describe your sport organisation as Eurocentric or Afrocentric, please position your organisation on the continuum below.

**Eurocentric** - includes characteristics of the western world, such as free market principles, integration of high technology and may seem impersonal.

**Afrocentric** - includes characteristics such as diverse culture sensitivity, indigenous language diversity, intercultural socialising and principles of Ubuntu.

|                    |          |          |                    |          |
|--------------------|----------|----------|--------------------|----------|
| <b>1</b>           | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>           | <b>5</b> |
| <b>Eurocentric</b> |          |          | <b>Afrocentric</b> |          |

36. In your opinion what is the value of an Euro-African value system within the South African sports industry? How would you position the South African sports industry on the continuum in order to gain the fullest potential?

.....

.....

.....

.....

.....

37. Which factors inhibit effective diversity management in your sport organisation?

.....  
.....  
.....  
.....

38. How would your sport organisation like to address the diversity challenge?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**YOUR VALUABLE INPUT IS APPRECIATED**

**Center for Leisure Studies  
Department of Biokinetics, Sport and Leisure Sciences  
University of Pretoria  
Pretoria**

**Tel: 012 - 420 6043**

**Fax: 012 - 362 8773**

**Email: [goslin@sport.up.ac.za](mailto:goslin@sport.up.ac.za)**

## **Bylaag B**

**The Chairperson: Ethics Committee**  
**Research Committee: Faculty of Humanities**  
**University of Pretoria**  
**Pretoria**

**Dear Sir**

**INFORMED CONSENT: RESEARCH QUESTIONNAIRE ON DIVERSITY  
MANAGEMENT IN SOUTH AFRICAN SPORT ORGANISATIONS**

I/We \_\_\_\_\_ (*please print full names*),  
in my/our capacity as \_\_\_\_\_ (*please  
indicate capacity*) of the \_\_\_\_\_ (*please  
indicate name of the sport organisation*) agree to take part in the proposed  
research undertaken by Miss Natasha Welman as part of a Masters degree in  
the Department of Biokinetics, Sport and Leisure Sciences at the University of  
Pretoria.

I/We agree to complete the research questionnaire on Diversity Management in  
South African Sport Organisations and understand that participating in this  
research:

- will involve providing information about:
  - my/our organisation's demographic details;
  - my/our organisation's diversity management strategies and structures, operational procedures and client philosophy;
  - my/our feelings and/or attitudes towards certain aspects and statements of my/our organisation and its diversity management;

I/We also understand that:

- completing the questionnaire will take about 45 to 60 minutes and will be filled in at a time and place that is convenient for me/us;

- I/we am/are under no obligation to participate in the study;
- my/our specific answers and comments will be kept confidential and my/our name(s) or that of my/our organisation will appear nowhere on the completed questionnaire;
- my/our organisation's anonymity will be protected at all times;
- my/our organisation's name will not be identified in any report or presentation, which may arise from the study;
- that while my/our organisation may not benefit directly from the study, the information gained may assist to improve and understand the role of diversity management in South African sport organisations;
- the study is undertaken to obtain a Masters Degree in Human Movement Sciences at the University of Pretoria;
- that a summary of the findings of the study will be sent to my/our organisation and that my/our organisation may upon request obtain a copy of the dissertation in full.

**I/We understand what completing the questionnaire involves and hereby give informed agreement to participate.**

---

Signature

---

Date



**If you have any questions or concerns about this study, please contact the researchers:**

**Principle Researcher**

Miss Natasha Welman

Department of Biokinetics, Sport and Leisure Sciences, University of Pretoria

Tel: 084 515 6224

Email: natashawelman@yahoo.com

**Supervisor**

Prof. A E. Goslin

Department of Biokinetics, Sport and Leisure Sciences

University of Pretoria

Tel: 012 420 6043

Email: goslin@sport.up.ac.za