

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:

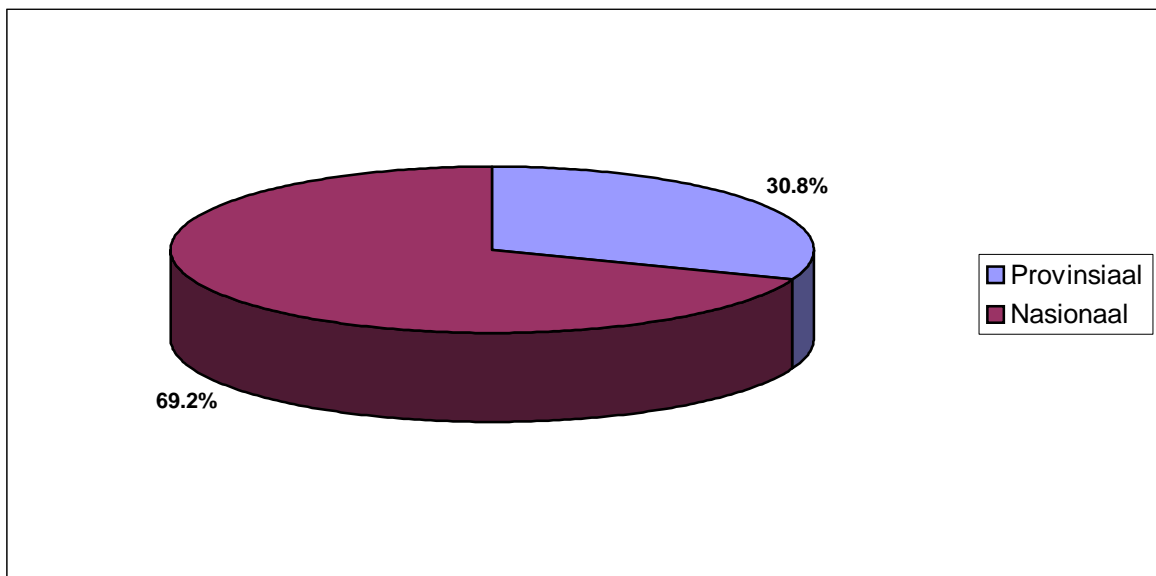
- 4.2. Afdeling A: Algemene inligting
- 4.3. Afdeling B: Regstellende aksieplanne as dimensie van diversiteitsbestuur
- 4.4. Afdeling C: Ekonomiese bemagtiging as dimensie van diversiteitsbestuur
- 4.5. Afdeling D: Nuwe bestuursfilosofie as dimensie van diversiteitsbestuur

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 indiënsneming*

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:

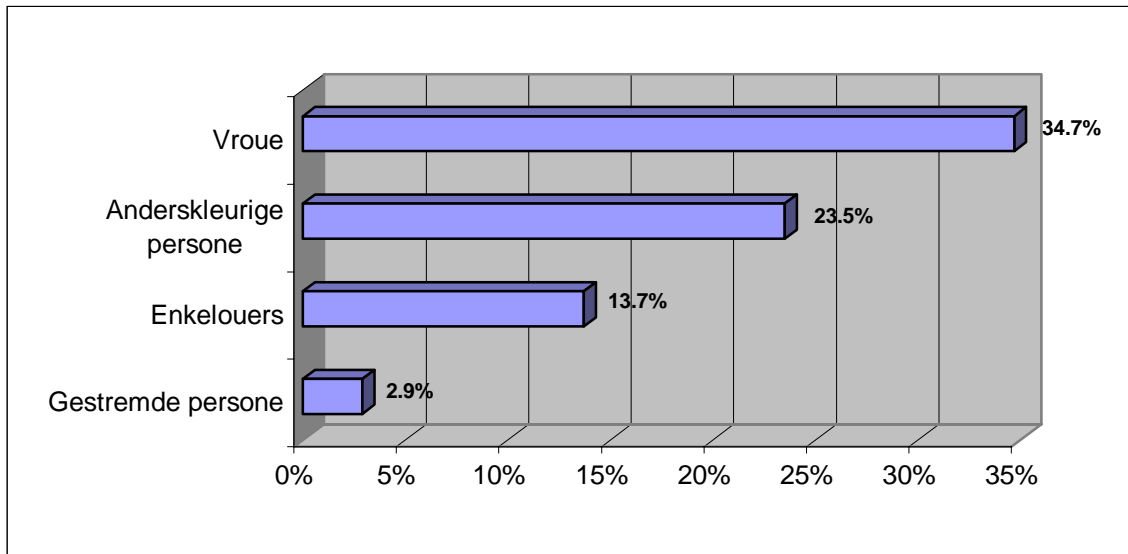
- *Vroue* verteenwoordig sowat 34,7% van sportorganisasies se bestuur en indiënsneming. Tog is dit noodsaaklik om hierdie syfers in perspektief te plaas en te beklemtoon dat vroue oorwegend sekretariële posisies vul en ook dat enkele sportorganisasies wat aan die studie deelgeneem het slegs deur vroue 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 indiënsneming, 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.

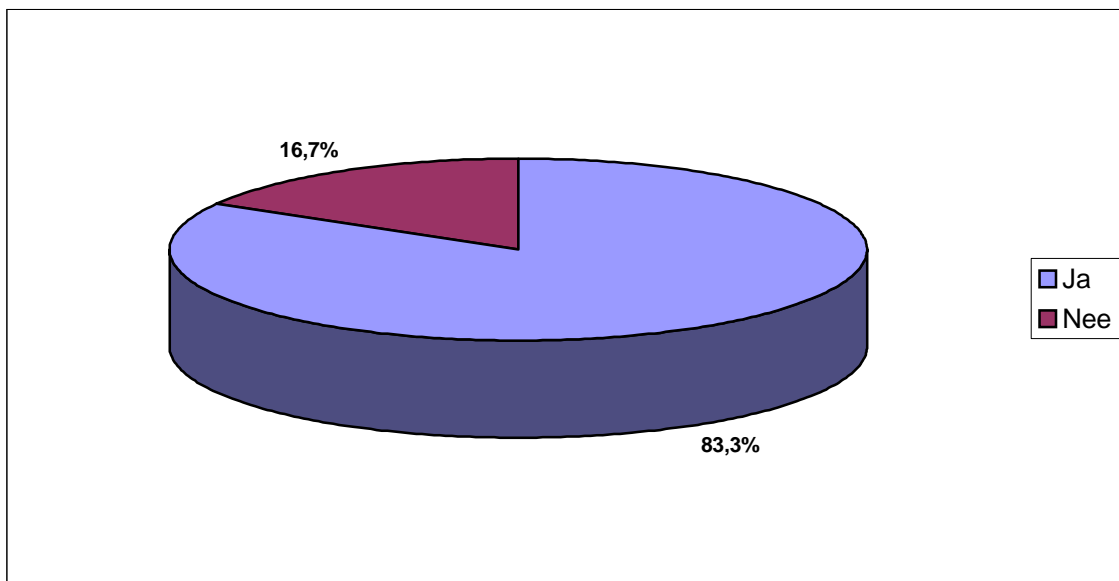


Figuur 4.2. Die demografiese profiel van bestuur en/of indiensneming van Suid-Afrikaanse sportorganisasies (n=20)

- *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.

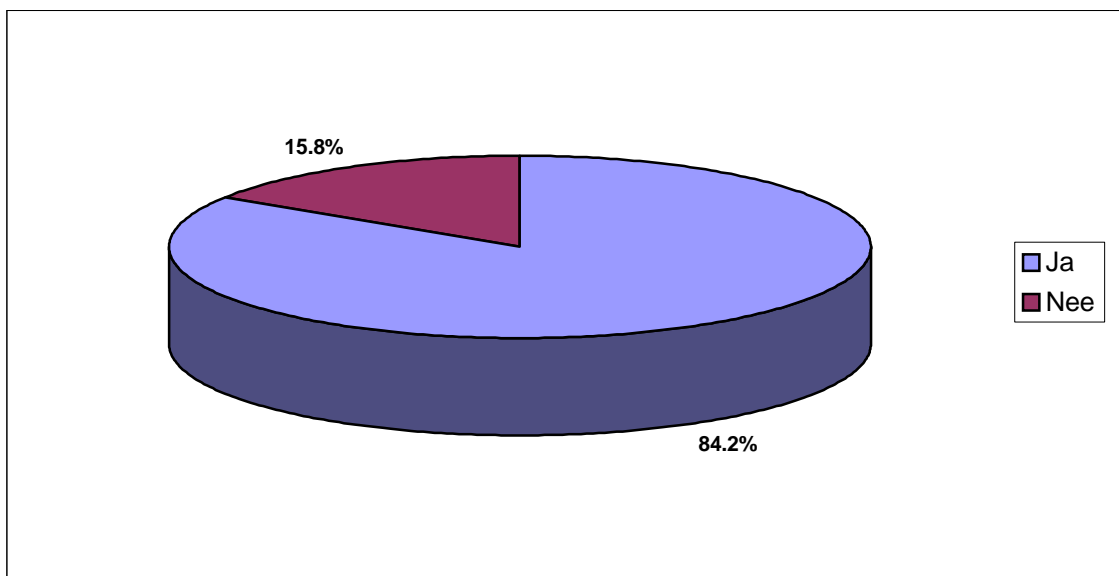


Figuur 4.3. Demografiese profiel van Suid-Afrikaanse sportorganisasies in terme van etnisiteit (n=18)

- *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.

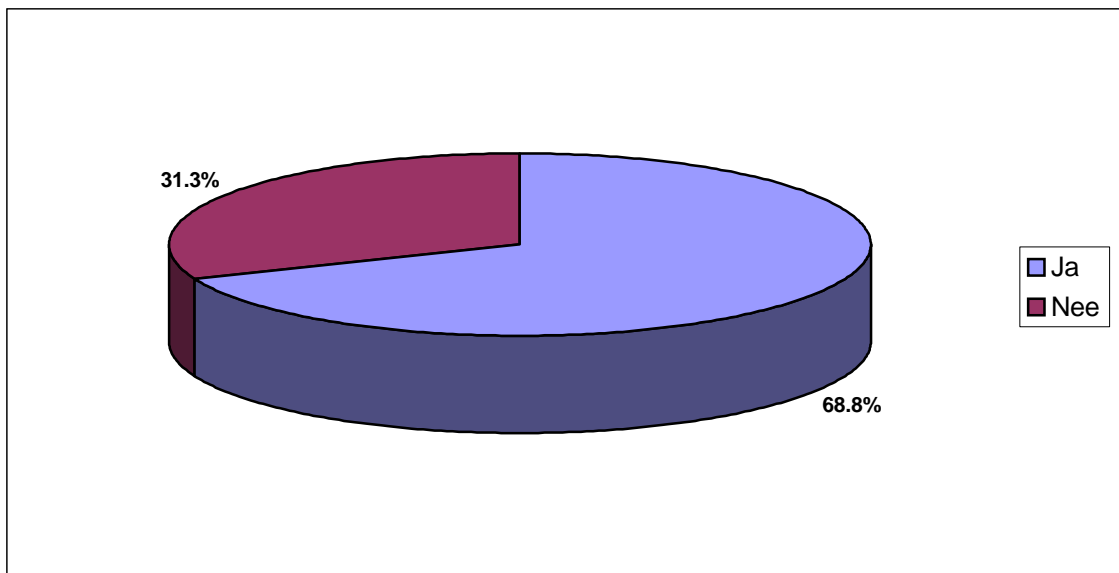


Figuur 4.4. Demografiese profiel van Suid-Afrikaanse sportorganisasies in terme van diverse godsdienstige oortuigings ($n=19$)

- *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

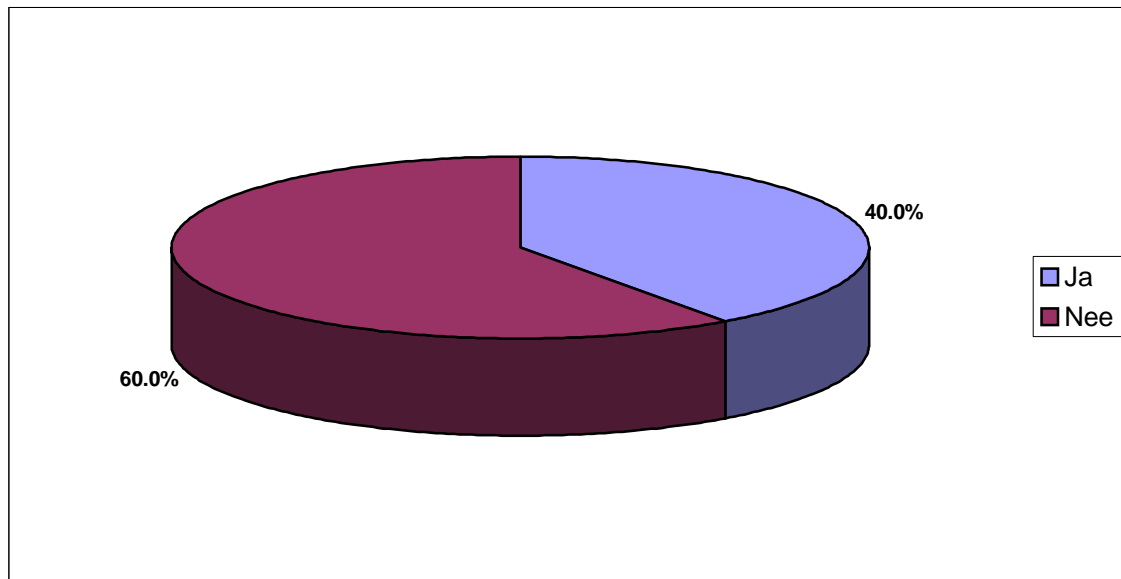
opsigte van voorafgenoemde elemente van diversiteit ondersteun. Tog is daar steeds 31,3% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies wat glad nie aandag gee aan diverse seksuele oriëntasie nie. Akkommodering van diverse seksuele oortuigings as diversiteitsdimensie is in die minderheid, vergelykend met die 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}
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
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 wetlike motivering	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 morele motivering	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 sosiale motivering	1	5,0	9	45,0	1	5,0	6	30,0	3	15,0	3,050

Die implementering van regstellende aksie opgrond van politieke motivering	4	22,2	7	38,9	1	5,6	3	16,7	3	16,7	2,667
Die implementering van regstellende aksie opgrond van bestuursoorwegings	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 ($n=18$)

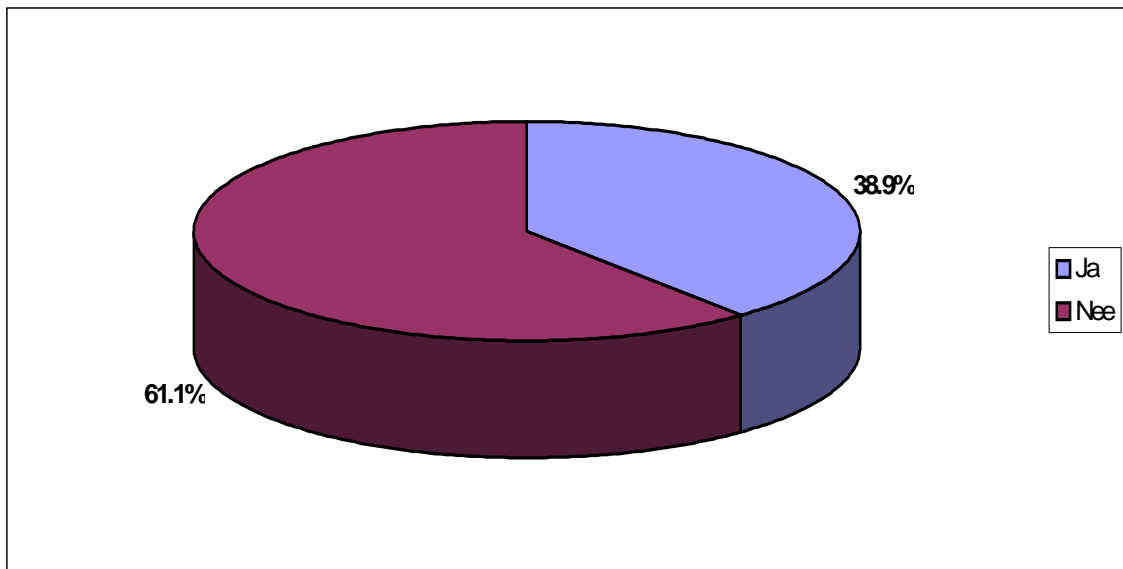
Beskrywing	1		2		3		4		5		\bar{x}
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	
Regstellende aksie is sinoniem met diversiteit	1	5,6	5	27,8	3	16,7	7	38,9	2	11,1	3,222

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:

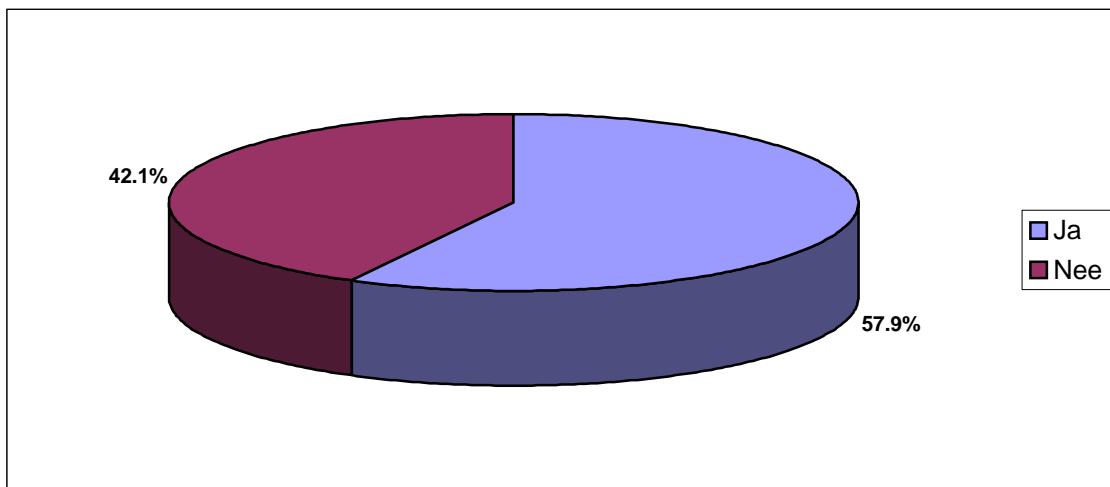
- Finansiële tekorte word as die primêre struikelblok aangedui wat sportorganisasies verhoed om die Suid-Afrikaanse samelewing en karakter op alle bestuursvlakke te reflekteer. Verdere terugvoer toon dat diverse groepe nie oor die nodige finansiering beskik om die talle affiliasiefooië en sportgeleenthede 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

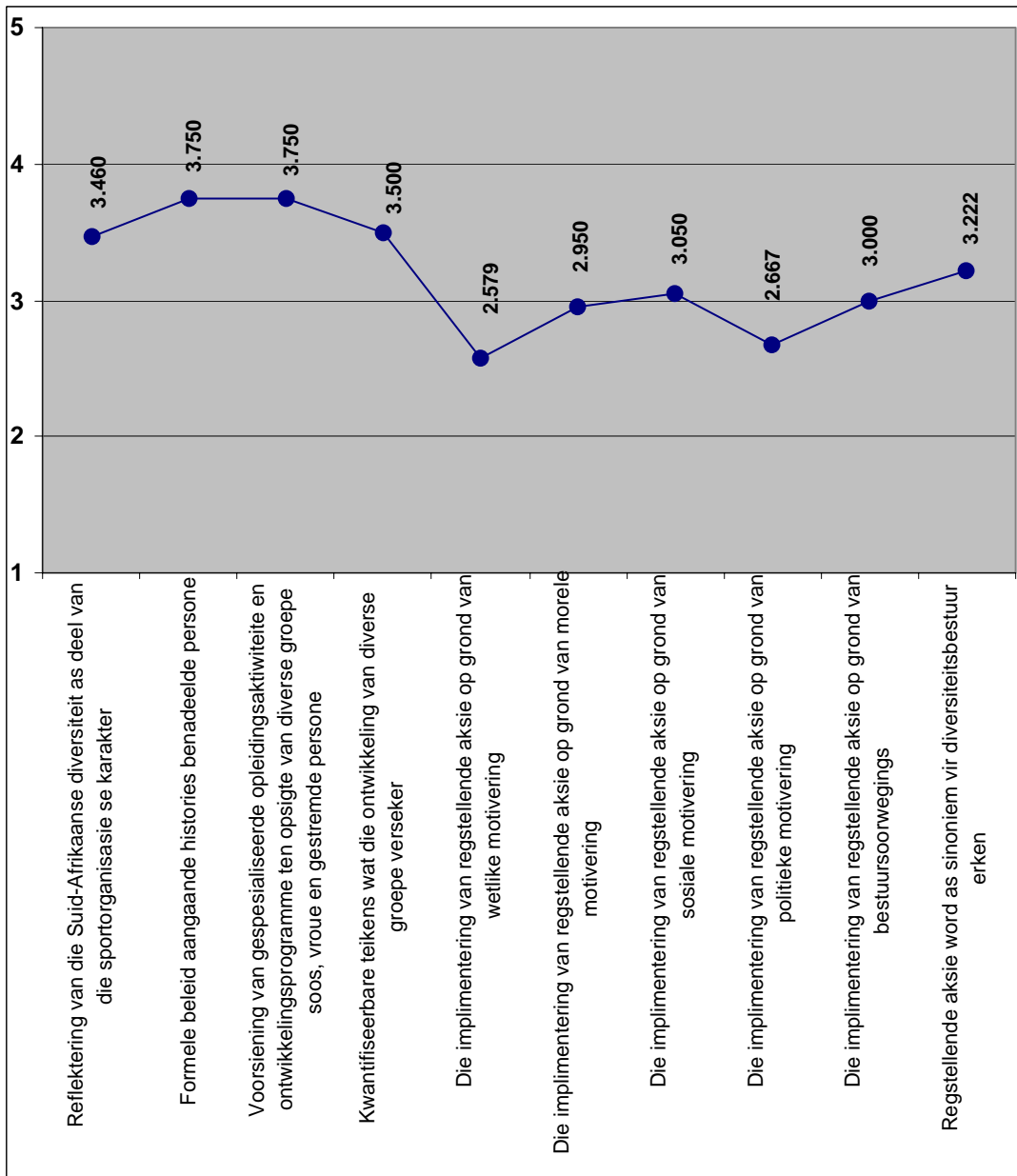
diversiteitsbestuur. Die volgende aksies is deur sportorganisasies as “mentorprogramme” aangetoon:

- 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 “aandehouers” 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 “aandehouers” 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. Aandehouers vanuit aangewese groepe verteenwoordig die sportorganisasie (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>	%	
Aandehouers 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}
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	
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%).

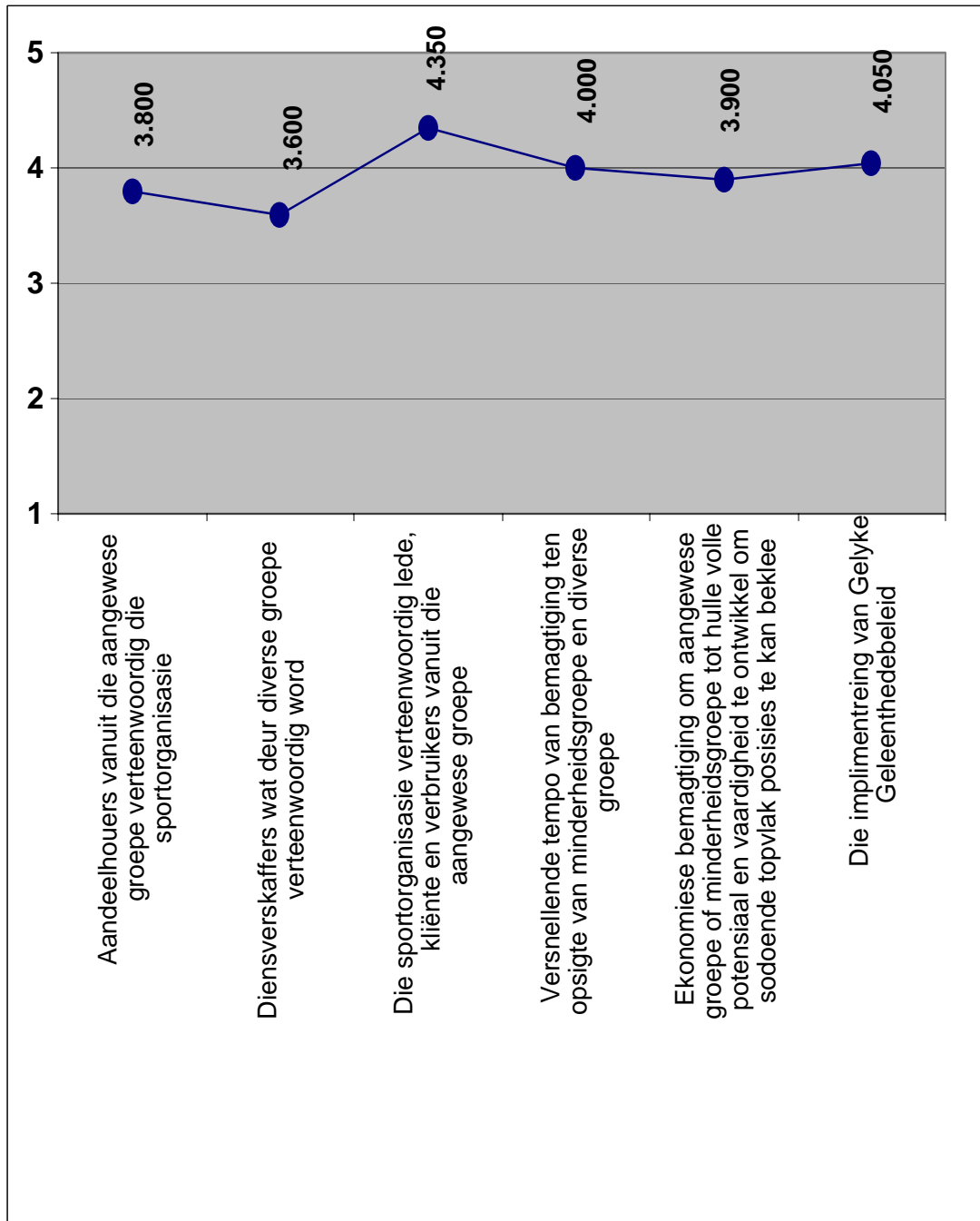
Vanuit die bogenoemde bevindinge is dit duidelik dat 44,0% van Suid-Afrikaanse sportorganisasies voorsiening maak vir lede vanuit aangewese en/of dus diverse groepe. Hierdie groepe word deur middel van bewusmaking, werkwinkels en programme geakkommodeer deur sekere sportorganisasies. Tog is dit duidelik 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 bogenomde 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-groep lede 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-groep lede 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*

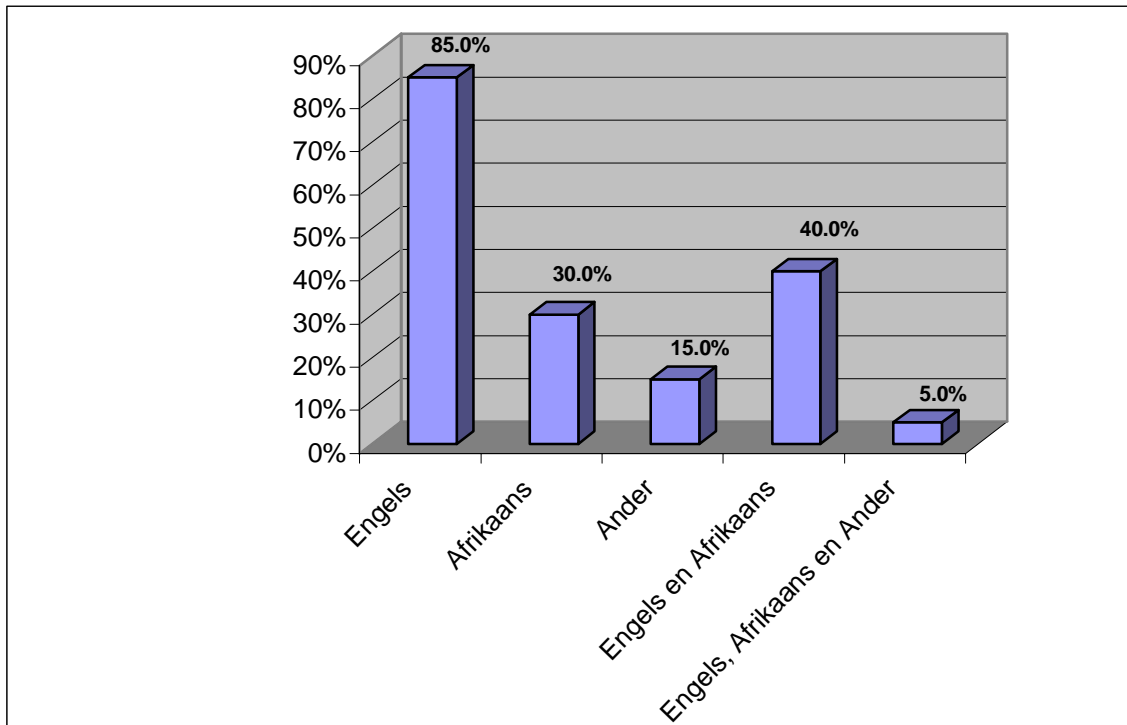
Hierdie bevindinge word deur die onderstaande tabel uitgebeeld.

**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

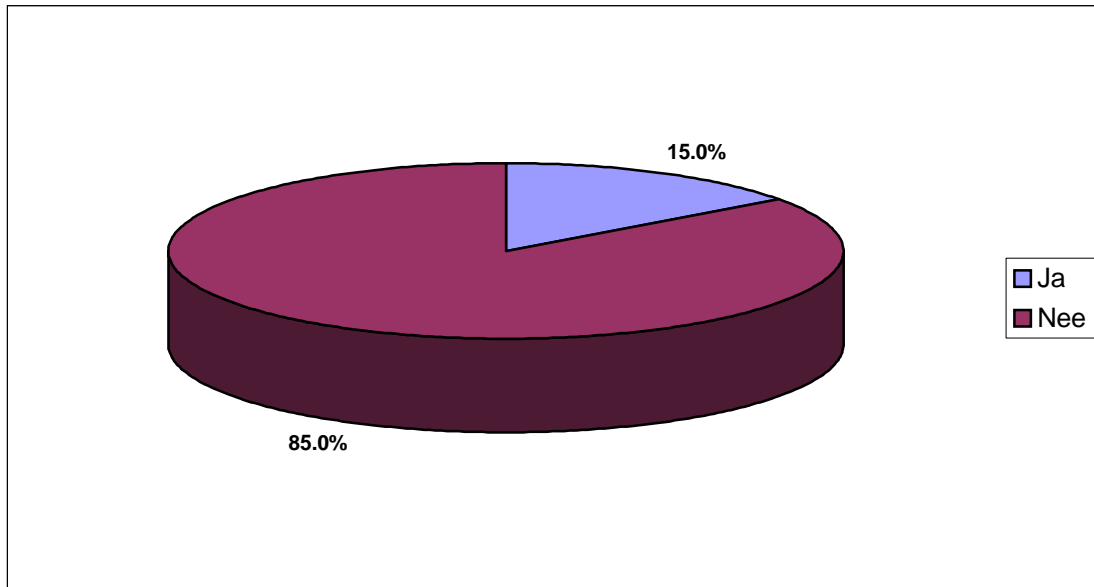


Figuur 4.11. Die sportorganisasie se taalvoorkeur en gepaardgaande taalbeleid (n=17)

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*

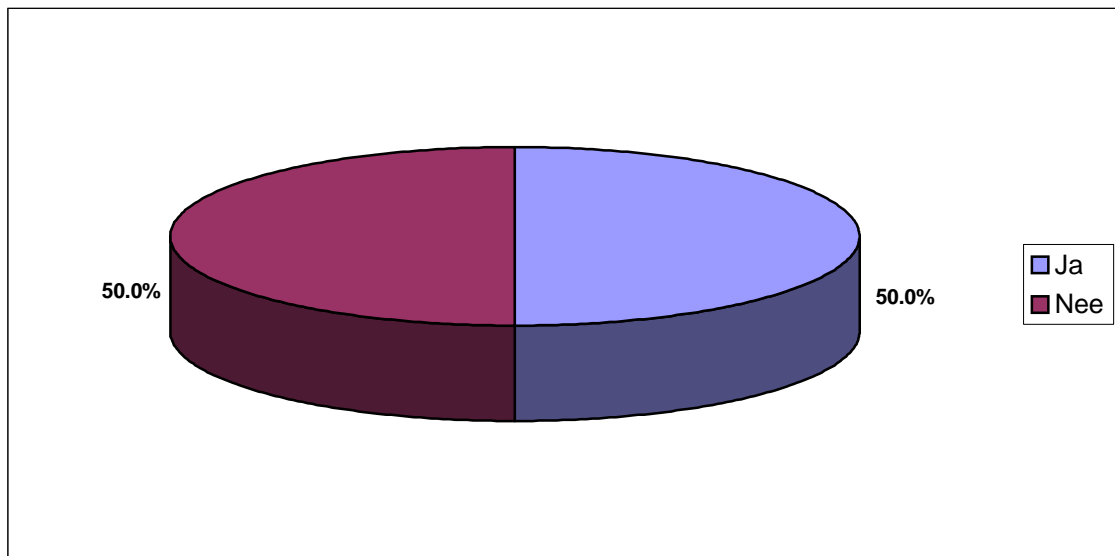


**Figuur 4.12. Die sportorganisasie se beleid aangaande seksuele oriëntasie
(n=20)**

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 bevooroordeelning 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
($n=20$)**

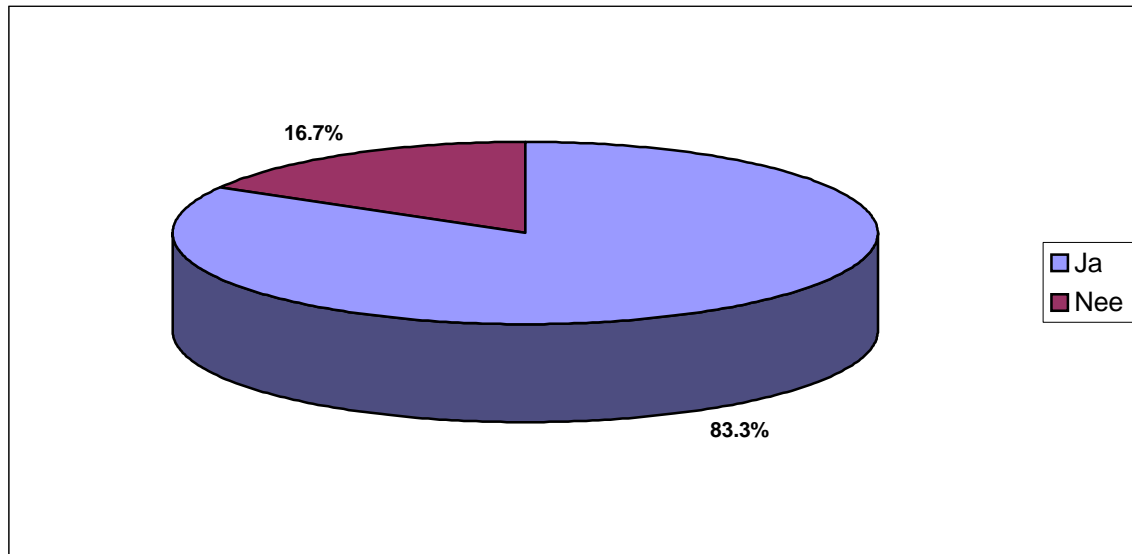
Die resultate rakende die beleid wat gestremde persone aanspreek is meer positief in vergelyking met die vorige vraag se bevindinge. Sowat 50,0% van respondente was van mening dat hulle sportorganisasie beleid in plek het wat die regte en akkommodering van gestremde persone binne hulle sportorganisasie 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, bevooroordeelning en stereotipering*



Figuur 4.14. Die verhoogde bewustheid en verbeterde begrip rakende groepsidentiteit, bevooroordeelning 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, bevooroordeelning 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 bevooroordeelning 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.

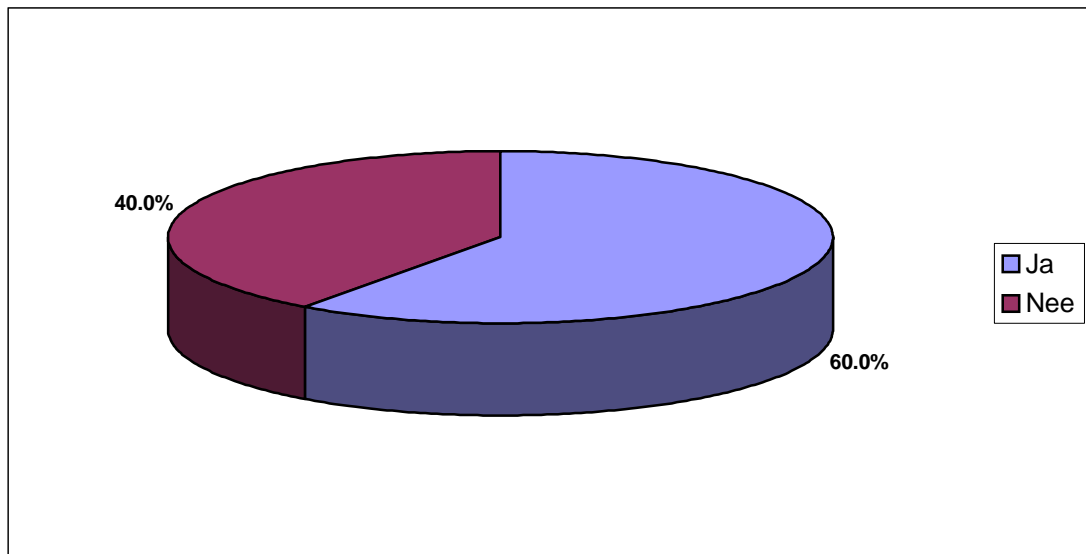
Vanuit die bogenoemde bevindinge is dit voor-die-handliggend dat die bestuur van diversiteit talle implikasies maar ook voordele (Smit en Cronjé, 1997; Wentling en Palma-Rivas, 1997) inhou vir die sportorganisasie en Suid-Afrikaanse sport. Konflik en onregverdigheid is slegs enkele van die talle nadele 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*



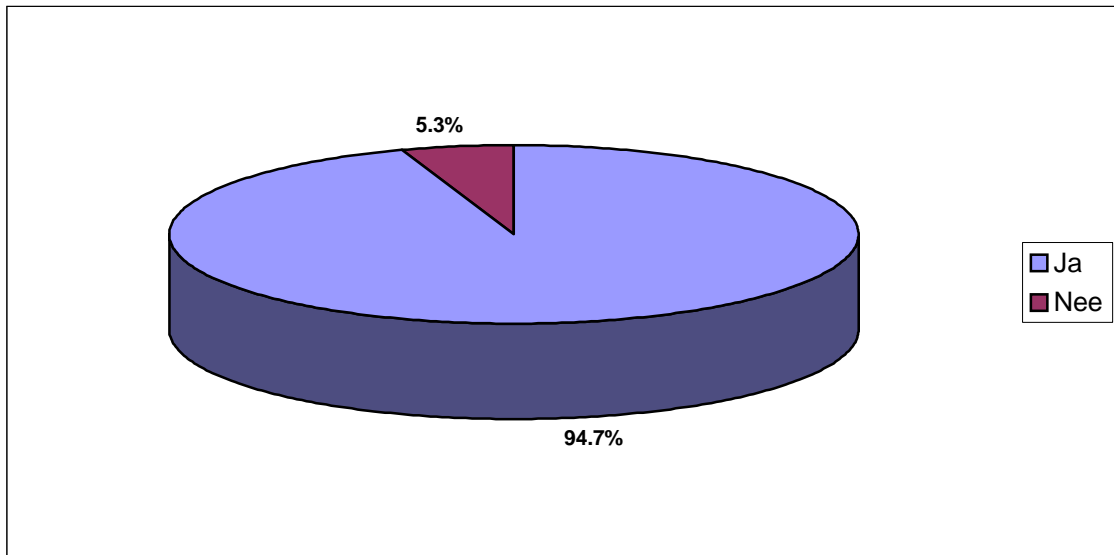
Figuur 4.15. Stappe wat geneem word deur die sportorganisasie om stereotipering te verminder en kulturele sensitiviteit te verhoog (n=20)

- 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 sensitiwiteit 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 sensitiwiteit 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 :

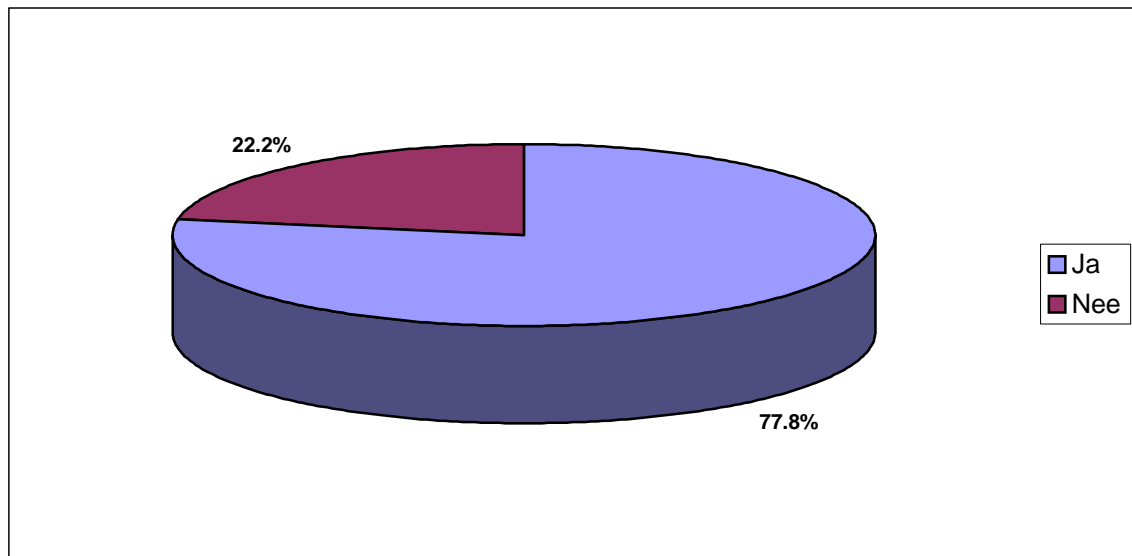
- Stereotipering en bevooroordeling word uit die weg geruim deur klem te plaas op effektiewe kommunikasie en sosiale interaksie. Etiek en morele waardes oorskadu dus hierdie struikelblokke om sodoende 'n positiewe werkatmosfeer te verseker.
- Alle deelnemende en rolspelende lede word op 'n demokratiese 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 hulpbronnbestuur 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*



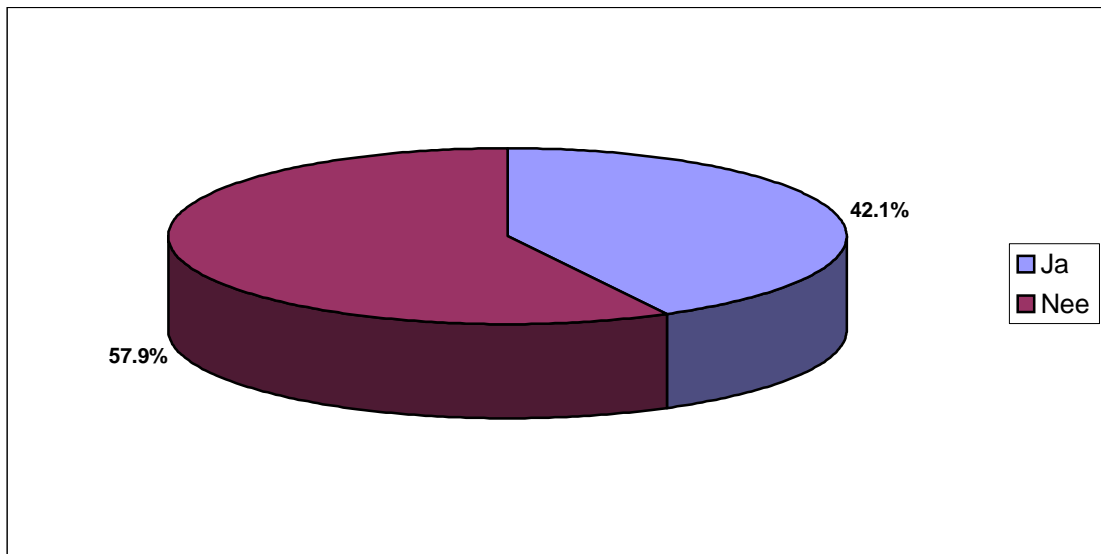
Figuur 4.17. Individue wat deur die sportorganisasie verkies en werksaam is, word op individuele basis behandel (n=18)

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)

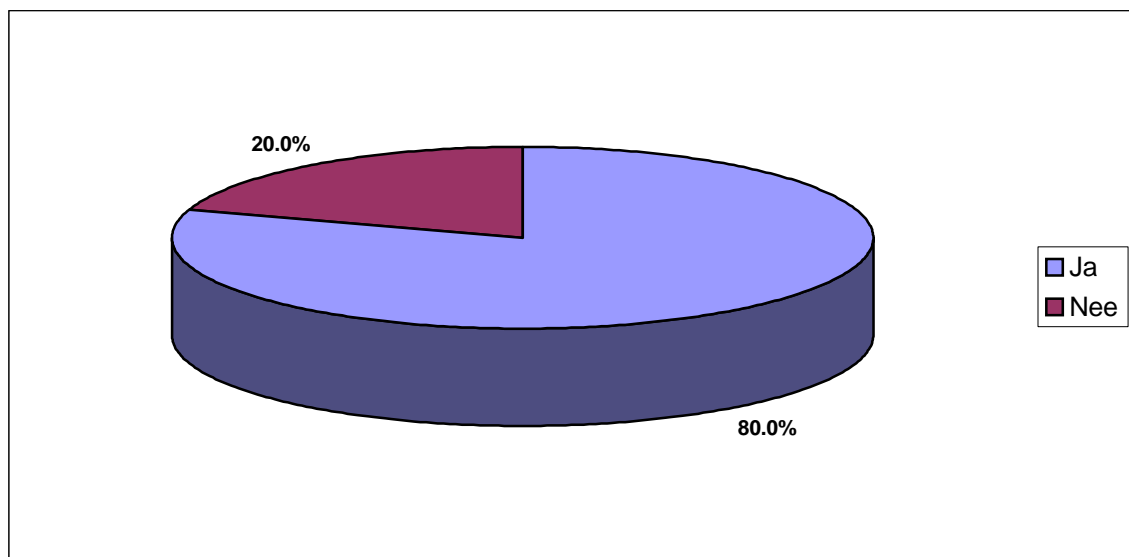
Vanuit bostaande figuur blyk dit dat 42,1% van respondente van mening was dat struikelblokke uit die weg geruim word om werknemers se optimale ontwikkeling te verseker. Sowat 57,9% van respondente was egter van mening dat geen pogings deur hulle sportorganisasie aangewend word om hierdie struikelblokke 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 hulpbronnaspekte om te verseker dat diversiteitsrelevante beleid deur die sportorganisasie geakkommodeer word*



Figuur 4.19. Die effektiewe implementering van menslike hulpbronnaspekte 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 hulpbronnaspekte 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*

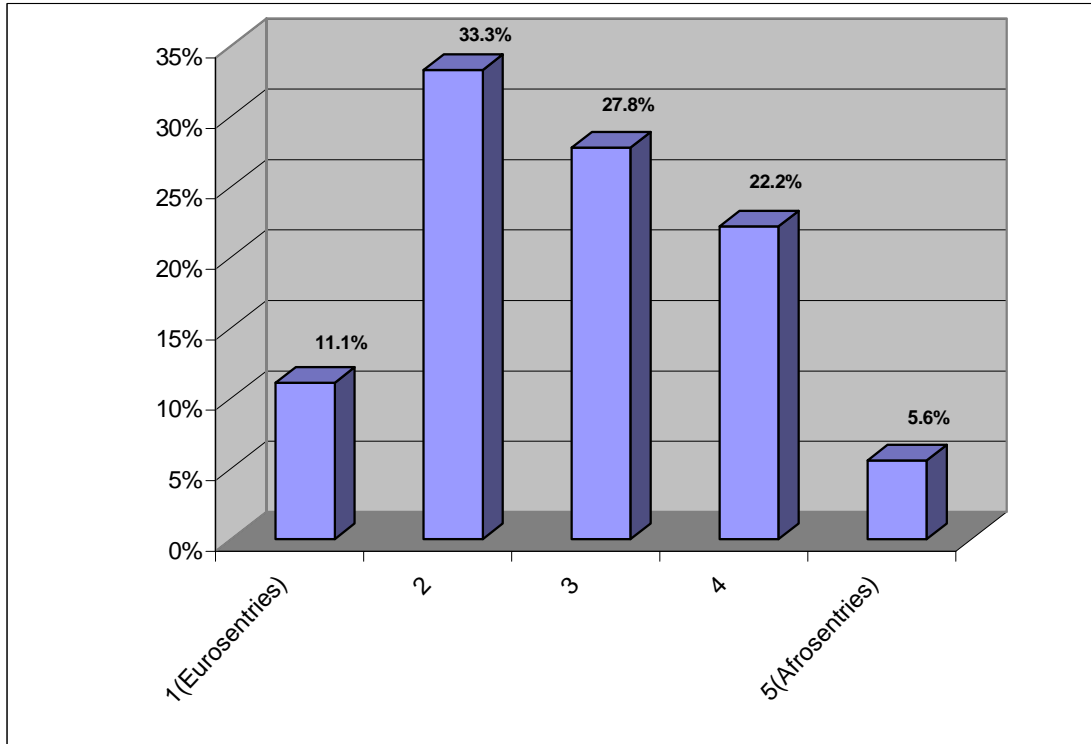
Die meerderheid (30,4%) van respondente hanteer konflik deur wetlike voorskrifte in die vorm van die Grondwet en spesifieke reëls en regulasies van

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 waardesisteem bespreek op grond van die verduidelikings soos deur respondente aangevoer.

- *Erkenning van die waarde en belang van 'n Euro-Afrosentriese waardesisteem 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 waardesisteem 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 waardesisteem 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*

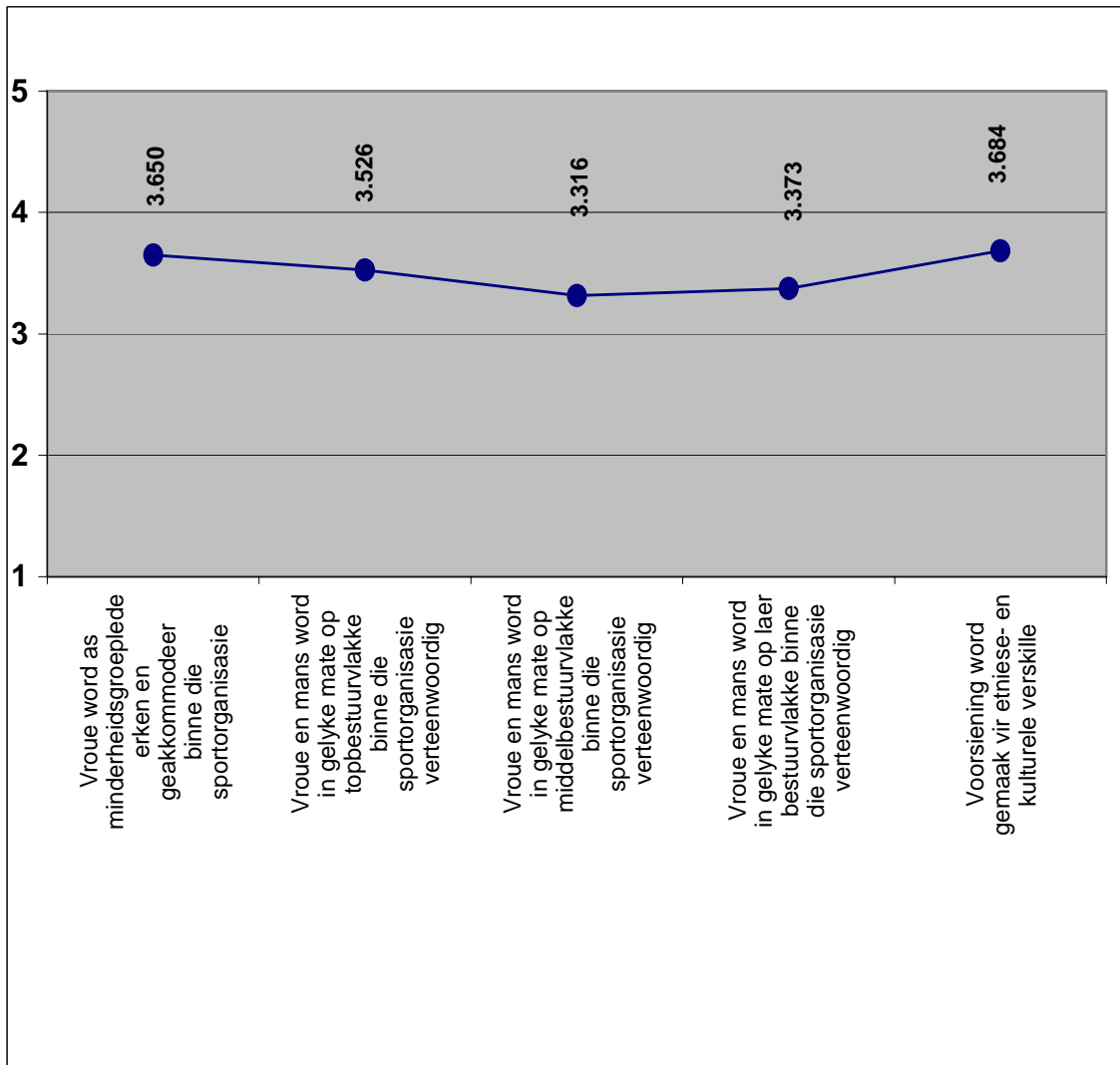
Die meerderheid (26,7%) van die Suid-Afrikaanse sportorganisasies diversiteit wil aanspreek deur die nodige finansiering te bekom. Talle kleiner sportorganisasies (26,7%) erken diversiteit en die bestuur daarvan nie as prioriteit nie. Hierdie sportorganisasies veg om oorlewing en voortbestaan en is dus 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.