



**MAATSKAPLIKEWERKRIGLYNE VIR DIE FASILITERING VAN
GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKBESTUUR**

deur

JACOBUS HENDRIK BADENHORST

Voorgelê ter vervulling van die vereistes vir die graad

MAGISTER ARTIUM (MAATSKAPLIKE WERK)

in die

FAKULTEIT GEESTESWETENSKAPPE

aan die

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

STUDIELIEIER : Prof. Dr. M.S.E. Du Preez

PRETORIA





DANKBETUIGINGS

Hiermee my opregte dank en waardering aan die volgende persone vir hul onontbeerlike bydrae tot die voltooiing van hierdie verhandeling.

- My ouers vir hul ondersteuning en aanmoediging. Ook vir die moeite met die tegniese versorging van die verhandeling.
- Prof.Dr. M.S.E. Du Preez vir studieleiding, kritiek, aanmoediging en geduld wat deurgaans gelewer is.
- Die personeel van die CMR Soshanguve vir die hulp met die verspreiding en terugbesorging van vraelyste.
- Me. E. Bekker vir taalkundige versorging van die verhandeling en my vriende vir die statistiese verwerking van die data.
- Laastens aan my Skepper wat my die talente en gawes gegee het om die verhandeling te voltooi.



OPSOMMING

TITEL :

MAATSKAPLIKEWERKRIGLYNE VIR DIE FASILITERING VAN GEMEENSKAPSGBASEERDE PROJEKBESTUUR

deur

JACOBUS HENDRIK BADENHORST

Studieleier :

Prof.Dr. M.S.E. Du Preez

Departement: **Maatskaplike Werk**

Graad : **Magister Artium in Maatskaplike Werk**

Die fokus van maatskaplike dienste in Suid-Afrika het in die afgelope dekade talle veranderinge ondergaan. Die klem het verskuif na ontwikkelingsdienste wat poog om die maatskaplike welsyn van die totale bevolking te bevorder (Finansieringsbeleid, 1999 : 5).

Ontwikkelingsdienste wat deur welsynsorganisasies in gemeenskappe gelewer word, word veral beïnvloed deur die welsynsbeleid wat in 1997 in werking getree het. Die bestaande regering bepaal die welsynsbeleid. Dus word maatskaplikewerkdienste direk beïnvloed deur heersende politieke sieninge. Navorsing in hierdie verband is van groot belang,



aangesien welsynsorganisasies tans versoek word om gemeenskappe te bemagtig deur middel van ontwikkelingsdienste wat gelewer word.

Die probleem wat in die praktyk ondervind word, is 'n gebrek aan mannekrag om hierdie ontwikkelingsdienste te lewer. As gevolg van die tekort aan maatskaplike werkers wat basiese maatskaplikewerkdienste aan gemeenskappe lewer, is die huidige tendens om met die minimum hulpbronne beskikbaar (maatskaplike werkers) 'n maksimum uitset (maatskaplikewerkdienste aan gemeenskappe) te verkry. Die studie verskaf voorbeelde en riglyne wat sowel uit die teorie as die praktyk afkomstig is.

Die sentrale fokus van die studie is gerig op een van die belangrikste hulpbronne in die gemeenskap - die gemeenskap self. Gemeenskapsgebaseerde projekte, is projekte wat gemeenskappe aanwend om behoeftes wat in die gemeenskap bestaan, sélf aan te spreek - met die minimum inmenging van persone of groepe buite die gemeenskap.

Somtyds verloop die gemeenskapsgebaseerde projekte egter nie so suksesvol as wat aanvanklik beplan is nie. Projekmislukking kan gewoonlik toegeskryf word aan die bestuur van die projek wat nie toegerus is met die nodige bestuurskennis om 'n projek doelgerig te bestuur nie. Die probleme wat ontstaan, gee projekte dikwels 'n gevoel van magteloosheid en veroorsaak dat hulle die projek verlaat indien daar geen uitsig op verbetering is nie. In sulke omstandighede, laat die gemeenskap by geleentheid buitestaanders toe om die projek te fasiliteer en sodoende die projek se bestuur te bemagtig.



Die studie ondersoek en beskryf ook die bemagtigingsfunksie wat maatskaplike werkers kan vervul deur as fasiliteerders van gemeenskapsgebaseerde projekte op te tree. Die maatskaplike werker kan die mees sinvolle bydrae lewer tot die sukses van die gemeenskapsgebaseerde projekte indien hy oor genoegsame kennis van projekbestuur beskik asook oor genoegsame kennis van die fasiliteringsfunksie. Lee (1994 : 33-35) bevestig laasgenoemde deur te wys op vaardighede waarvoor die maatskaplike werker behoort te beskik, naamlik: die gee van leiding, opvoeding, doelgerigtheid en kommunikasievaardighede.

Zastrau (1986 : 34-38) beklemtoon die belangrikheid van die opleidings- en opvoedingsfunksie in die fasiliteringsproses. Wanneer daar met groepe gewerk word, is die interaksie tussen die fasiliteerder en die opleidingsgroep van kardinale belang vir projeksukses.

Die navorser ondersoek en beskryf in hierdie verhandeling die bestuur van gemeenskapsgebaseerde projekte. Verder word die rolle, funksies en kenmerke van die fasiliteerder, asook die proses van fasilitering, ondersoek en beskryf. Laastens word die bevindinge van die empiriese ondersoek bespreek. Die navorser is van mening dat die resultate van die ondersoek 'n waardevolle kennisbasis bied vir voornemende fasiliteerders van gemeenskapsgebaseerde ontwikkelingsprojekte.

Die hipotese wat vir die studie gestel is, lui soos volg: Indien 'n maatskaplike werker toegerus is om gemeenskapsgebaseerde projekte te fasiliteer, sal hy die projekbestuur en projekte kan bemagtig om die projek doeltreffend te bestuur.

SUMMARY

TITLE :

**SOCIAL WORK GUIDELINES FOR THE FACILITATING OF
COMMUNITY BASED PROJECT MANAGEMENT**

by

JACOBUS HENDRIK BADENHORST

Study leader :

Prof. Dr. M.S.E. Du Preez

Department : Social Work

Degree : Magister Artium in Social Work

The focus of social services in South Africa underwent radical changes during the last decade. The focus shifted towards projects aimed at developing the social welfare of the total population (Financing Policy, 1999:5).

Development services rendered by welfare organisations in communities, were greatly influenced by the welfare policy which came into being in 1997. The government of the day determines the welfare policy. As a consequence of this the social welfare is directly affected by current political views. Research in this field of study is of great

importance because welfare organisations are nowadays constantly called upon to empower the people by delivering services aimed at development.

A practical concern is the shortage of manpower to deliver these developmental services. Due to the shortage of social workers to provide basic social services to the community, there is a tendency to try and deliver the maximum output (social services to the whole community) with minimum resources (social workers). The study provides examples and guidelines obtained from both theory and practice.

The study is focused on one of the most important resources of the community - the community itself. Community based projects are projects used by the community to address the needs of the community - with the minimum interference from outsiders (individual people as well as organizations).

In some instances the course of projects are not as successful as initially intended. The failure of a project can often be traced to the fact that the project management was not empowered with the necessary management skills to effectively run the project.

When problems arise, members of the project get the feeling of powerlessness. As soon as they believe that there is no chance of improvement, they leave the project. When this occurs, management is more willingly inclined to invite outsiders to step in and facilitate the project - thus empowering the project management.



The study investigates and defines the function of empowerment fulfilled by social workers if they are called upon to act as facilitators in community based projects. The social worker can render the best service for maximum success if he is equipped with an adequate knowledge of project management as well as adequate knowledge of the facilitating function. Lee (1994 :33-35) testifies to the same by pointing to the skills needed by the social worker, namely : to exercise leadership, education, purposefulness, and communication skills.

Zastrau (1986 : 34-38) stresses the importance of the training and educational functions in the process of facilitating. When working with groups, the interaction between the facilitator and the training group is of the utmost importance for the success of the project.

The researcher investigates and defines in this treatise the management of community based projects. Furthermore he researches and defines the rolls, functions and qualities of the facilitator as well as the process of facilitating. In the last instance he annotates the results of the empirical research.

The researcher is of the opinion that the results of this research will provide future facilitators of community based projects with a valuable base knowledge to equip them for their task.

The following hypothesis was utilized during the research : If a social worker is equipped to facilitate community based projects, he will be able to empower the management as well as the project members to manage the project effectively.



SLEUTELTERME

KEY TERMS

- | | |
|--|------------------------------------|
| 1. Gemeenskapsontwikkeling | 1. Community Development |
| 2. Bemagtiging | 2. Empowerment |
| 3. Projekbestuur | 3. Project Management |
| 4. Gemeenskapsgebaseerde projekte | 4. Community-based Projects |
| 5. Netwerkbou | 5. Networking |
| 6. Werkskepping | 6. Job Creation |
| 7. Fasilitering | 7. Facilitating |
| 8. Volhoubaarheid | 8. Sustainability |
| 9. Beplanning | 9. Planning |
| 10. Koördinering | 10. Co-ordination |



INHOUDSOPGAWE

Titelblad	i
Dankbetuigings	ii
Opsomming	iii
Summary	vi
Sleutelterme / Key Terms	ix
Inhoudsopgawe	x
HOOFSTUK 1 : ALGEMENE INLEIDING	
1. INLEIDING	1
2. MOTIVERING VIR DIE KEUSE VAN DIE ONDERWERP	2
3. PROBLEEMFORMULERING	4
4. DOEL VAN DIE STUDIE	7
4.1 Doelstelling van die ondersoek	7
4.2 Doelwitte van die ondersoek	7
5. HIPOTEESES OF AANNAMES/STELLINGS VIR DIE STUDIE	8
6. NAVORSINGSBENADERING	9
7. NAVORSINGSMETODOLOGIE	9
7.1 Soort navorsing	9
7.2 Navorsingsontwerp	10
7.3 Navorsingsprosedure en werkswyse	11



7.4	Die voorondersoek	11
7.4.1	Literatuurstudie	12
7.4.2	Ervaring van kenners	13
7.4.3	Oorsigtelike beeld van die uitvoerbaarheid van die ondersoek	14
7.4.4	Toetsing van vraelys	15
7.5	Omskrywing van universum, afbakening van steekproef en wyse van steekproefneming	16
7.5.1	Universum	16
7.5.2	Steekproeftrekking	17
8.	DEFINISIES VAN HOOFKONSEPTE	18
8.1	Gemeenskapsontwikkeling	18
8.2	Bemagtiging	19
8.3	Gemeenskapsgebaseerde projek	21
8.4	Bestuur en Projekbestuur	22
8.5	Fasilitering	23
9.	INDELING VAN DIE NAVORSINGSVERSLAG	25

HOOFSTUK 2 : GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKBESTUUR

1.	INLEIDING	26
2.	GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKTE AS DEEL VAN GEMEENSKAPSONTWIKKELING	28
3.	DIE FUNKSIES VAN DIE BESTUUR VAN 'N GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEK	31



3.1	Beplanning	32
3.2	Organisering	34
3.2.1	Organisering van bestuurslede	36
3.3	Koördinering	38
3.4	Beheer	39
4.	GEMEENSKAPSGEBASEERDE WERKSKEPPINGS- PROJEKTE	41
4.1	Die ontstaan van werkskeppingsprojekte	41
4.2	Organisatoriese aspekte van werkskeppingsprojekte	43
4.3	Produksie aspekte van werkskeppingsprojekte	44
4.4	Bemarkingsaspekte van werkskeppingsprojekte	45
5.	BEMAGTIGING EN SELFHELP IN GEMEENSKAPS- GEBASEERDE PROJEKBESTUUR	45
6.	DIE EFFEK VAN MAGTELOOSHEID OP GEMEENSKAPS- GEBASEERDE PROJEKTE	46
7.	WAARDES EN BEGINSELS VAN SELFHELP EN BEMAGTIGING IN GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKTE	49
7.1	Beginsels van Selfhelp	49
7.1.1	Selfbestuur	49
7.1.2	Bemagtiging	49
7.1.3	Anti-burokrasie	50
7.1.4	Samewerking	50
7.1.5	Gedeelde ervaring	51
7.2	Beginsels van Bemagtiging	51
7.2.1	Samewerking	52
7.2.2	Vertroue en respek	52



7.2.3	Verdeling van mag	53
8.	KRITERIA VIR PROJEKSUKSES	53
9.	SAMEVATTING	54

HOOFSTUK 3 : FASILITERING, DIE FASILITEERDER EN DIE FASILITERINGSPROSES IN GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKTE

1.	INLEIDING	57
2.	OMSKRYWING VAN FASILITERING	59
3.	DIE FASILITEERDER	63
3.1	Funksies van die fasiliteerder	64
3.2	Kwaliteite, kenmerke en vaardighede van die fasiliteerder	65
3.2.1	Kwaliteite van die fasiliteerder	66
3.2.2	Kenmerke van die fasiliteerder	69
3.2.3	Vaardighede van die fasiliteerder	70
4.	DIE FASILITERINGSPROSES	72
4.1	Bedryfs- / ekonomiese prosesmodelle vir fasilitering	72
4.1.1	Die herhalingsfasemodel	73
4.1.2	Die veranderende leierskapsmodel	74
4.1.3	Die sekwensiële fase model	74

4.2	Maatskaplikewerk prosesmodelle vir fasilitering	76
4.2.1	Die gemeenskapswerk/-ontwikkelingsmodel	76
4.2.2	Veldsman se proses van gemeenskapsontwikkeling	77
4.2.3	Die Maatskaplike Ontwikkelings Praktykmodel	78
4.3	Elemente van die fasiliteringsproses van gemeenskaps- gebaseerde projekte	80
4.3.1	Fokussering op ongemak	81
4.3.2	Aanmoediging tot organisering	82
4.3.3	Opbou van goeie interpersoonlike verhoudings	84
4.3.4	Beklemtoring van gemeenskaplike doelstellings	85
4.4	Elemente van die groeiproses in gemeenskaps- gebaseerde projekte	85
5.	BENADERINGS IN DIE FASILITERINGSPROSES	87
5.1	Die direkte benadering	88
5.2	Die nie-direktiewe benadering	89
6.	SAMEVATTING	90

HOOFSTUK 4 : EMPIRIESE BEVINDINGE

1	INLEIDING	93
2	RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	97
2.1	Biografiese gewewens	97
2.1.1	Name van die werkskeppingsprojekte	97
2.1.2	Ligging van die werkskeppingsprojekte	99
2.1.3	Afstand vanaf projekgronde	101

2.1.4	Ouderdom van respondente	102
2.1.5	Huwelikstatus van respondente	103
2.1.6	Skolastiese opleiding van respondente	105
2.1.7	Naskoolse kwalifikasies van respondente	106
2.1.8	Werkstatus van respondente	107
2.1.9	Maandelikse inkomste van respondente	108
2.1.10	Aantal afhanklikes van respondente	109
2.1.11	Taalvaardigheid van respondente	111
2.2	Bestuur van gemeenskapsgebaseerde projekte	113
2.2.1	Gemeenskapsgebaseerdheid van projekte	113
2.2.2	Effektiwiteit van projekbesture	115
2.2.3	Leierskap	117
2.2.4	Metodes van beplanning	120
2.2.5	Die koördineringsfunksie	122
2.2.6	Die kontrole- of beheerfunksie	124
2.3	Fasilitering van gemeenskapsgebaseerde projekte	126
2.3.1	Die ontstaan van 'n projek	127
2.3.2	Die volhoubaarheid van gemeenskapsgebaseerde projekte	127
2.3.3	Die rol van die maatskaplike werker	128
2.3.4	Die betrokkenheid van die maatskaplike werker	129
3	SAMEVATTING	132

HOOFSTUK 5 : ALGEMENE SAMEVATTING, GEVOLG- TREKKINGS EN AANBEVELINGS

1	INLEIDING	137
2	GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKBESTUUR	138

2.1	Gemeenskapsgebaseerde projekte as deel van gemeenskapsontwikkeling	138
2.1.1	Samevatting	138
2.1.2	Gevolgtrekkings	140
2.1.3	Aanbevelings	141
2.2	Die funksies van die bestuur van 'n gemeenskapsgebaseerde projek	142
2.2.1	Samevatting	142
2.2.2	Gevolgtrekkings	144
2.2.3	Aanbevelings	146
3	FASILITERING, DIE FASILITEERDER EN DIE FASILITERINGSPROSES IN GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKTE	146
3.1	Fasilitering en die fasiliteerder	147
3.1.1	Samevatting	147
3.1.2	Gevolgtrekkings	148
3.1.3	Aanbevelings	149
3.2	Die fasiliteringsproses in gemeenskapsgebaseerde projekte	150
3.2.1	Samevatting	150
3.2.2	Gevolgtrekkings	151
3.2.3	Aanbevelings	152
4	DIE TOETSING VAN DIE NAVORSINGSDOELSTELLING	152
4.1	Doelstelling	152
5	DIE TOETSING VAN DIE DOELWITTE VAN DIE STUDIE	153
5.1	Doelwit 1	153
5.2	Doelwit 2	153

5.3	Doelwit 3	154
6	DIE TOETSING VAN DIE HIPOTESE	154
6.1	Hipotese	154
7	SLOTOPMERKINGS	156
	BRONNELYS	157
	SAAMGESTELDE BRONNELYS	169

LYS VAN TABELLE EN FIGURE

TABELLE

Tabel 1	: Name van die werkskeppingsprojekte	98
Tabel 2	: Taalvaardigheid van respondente	112
Tabel 3	: Effektiwiteit van projekbesture	115
Tabel 4	: Metodes van beplanning	121
Tabel 5	: Die koördineringsfunksie	123
Tabel 6	: Die kontrole- of beheerfunksie	125
Tabel 7	: Die rol van die maatskaplike werker	129



FIGURE

Figuur 1	: Die proses van magteloosheid	48
Figuur 2	: Die proses van bemagtiging	48
Figuur 3	: Ligging van die werkskeppingsprojekte	100
Figuur 4	: Afstand van die projekgronde	101
Figuur 5	: Ouderdom van respondente	103
Figuur 6	: Huwelikstatus van repondente	104
Figuur 7	: Skolastiese opleiding van respondente	105
Figuur 8	: Maandelikse inkomste van respondente	108
Figuur 9	: Aantal afhanklikes van respondente	110
Figuur 10	: Die betrokkenheid van die maatskaplike werker	130

BYLAE

BYLAAG A : Die vraelys

BYLAAG B : Toestemmingsdokument



HOOFSTUK 1

ALGEMENE INLEIDING

1. INLEIDING

Maatskaplikewerkdienste in Suid-Afrika het 'n omwentelling ondergaan in die laaste dekade. Een van die redes, is die feit dat daar 'n nuwe regering (wat 'n ander uitkyk op welsynsdienste het as die vorige bedeling) sedert 1994 aan bewind is. Die politiek van die dag bepaal die welsynsbeleid in 'n baie groot mate, en daarom is dit ook so dat maatskaplikewerkdienste direk beïnvloed word deur heersende politieke sieninge.

Behalwe vir die veranderinge op politieke gebied, is die land se bevolkingsgroei steeds besig om sporadies toe te neem. Die beperkte hoeveelheid maatskaplike werkers wat beskikbaar is om basiese dienste aan die bevolking te lewer, maak dit uiters moeilik om individuele intervensie in gebiede met hoë inwonertalle te lewer. As gevolg van hierdie tekort aan maatskaplike werkers wat basiese maatskaplikewerkdienste aan gemeenskappe lewer, is die huidige tendens om met die minimum hulpbronne beskikbaar (maatskaplike werkers) 'n maksimum uitset (maatskaplikewerkdienste aan gemeenskappe) te verkry.

Gemeenskapsgebaseerde projekte, is pogings wat gemeenskappe aanwend om behoeftes wat in die gemeenskap ontstaan, self aan te spreek - met die minimum inmenging van persone of groepe buite die gemeenskap. Dit gebeur dikwels dat die hulpbronne van so 'n projek reeds daar is, maar die projek geen wesentlike uitset lewer nie. In sulke gevalle kan maatskaplike werkers as fasiliteerders optree om die katalis

te vorm wat uiteindelik projeksukses by die projek te weeg bring. In hierdie verhandeling word daar gefokus op die fasiliterende bydrae wat maatskaplike werkers in sodanige projekte lewer.

2. MOTIVERING VIR DIE KEUSE VAN DIE ONDERWERP

Suid-Afrika se ekonomie het 'n negatiewe groeikurwe getoon gedurende die afgelope twee dekades. Dit het tot gevolg gehad dat die Bruto Binnelandse Produk (BBP) laer as die jaarlikse groeikoers in populasie gedaal het (Witskrif vir Maatskaplike Welsyn, 1997 : 9). Die jaarlikse groeikoers in populasie, wat hoër is as die BBP, dra onder andere daartoe by dat:

- een derde (35.5%) van die bevolking, ±18 miljoen persone, tans in armoede leef;
- meer as die helfte (54%) van alle Suid-Afrikaanse kinders in armoede leef;
- die armste 40% van die huishoudings in Suid-Afrika minder as 6% van die nasionale inkomste, terwyl die rykste 10% van die huishoudings meer as 50% van die totale inkomste verdien; en
- ongeletterdheid by 27% metropolitaanse gebiede en by 50% in landelike gebiede voorkom.

Weekes (1991 : 366) meen dat 55% van die Suid-Afrikaanse bevolking teen 1989 reeds onder die broodlyn gelewe het. Weyers (1996 : 68) verskuif die fokus na die gemeenskap as antwoord op die probleme met die volgende stelling : *“Dit raak in beide landelike en stedelike gebiede al moeiliker vir persone om 'n betrekking te bekom. Hierdie toedrag van sake maak ontwikkelingsprojekte wat tot die bewerkstelling van een of ander vorm van inkomste aanleiding gee, van groot belang”*.

In die bogenoemde stelling word die klem in die dienslewering verskuif van die individu na die massa, terwyl koste-effektiwiteit nagestreef word. Om die probleem van armoede te beveg, sal gemeenskappe wat in armoede leef, 'n bydrae vanuit die gemeenskap self moet lewer om die unieke behoefte(-s) van die betrokke gemeenskap aan te spreek.

Een van die metodes wat gemeenskappe kan benut om hul behoeftes te bevredig en probleme in die gemeenskap aan te spreek, is gemeenskapsgebaseerde projekte. Hierdie projekte benodig dikwels 'n koördineerder of fasiliteerder om uiteindelik die produksiefase (einddoelwitte) te bereik.

Maatskaplike werkers kan die fasiliteringsfunksie vervul indien die werker deur die gemeenskap toegelaat word om dienooreenkomstig as fasiliteerder op te tree. Kundigheid word benodig om projekte wat gemeenskappe aanpak, doeltreffend te fasiliteer.

Die uitset waarheen daar in die fasiliteringsproses gewerk word, is 'n volhoubare projek waarvan:

- die projek se bestuur in staat moet wees om die projek doelgerig te bestuur; en
- projektelede weet wat hul onderskeie funksies in die projek is.

Die uitdaging lê daarin gesetel dat die projek uiteindelik self-onderhoudend en onafhanklik funksioneer (vergelyk Allred, 1998 : 2, Davies, 1997 : 15 en De Clercq, 1994 : 24). In die meeste gevalle bereik projekte moeilik die vlak van selfonderhouding en onafhanklikheid op eie inisiatief. Iemand word benodig om rigting en leiding aan die bestuurslede asook die projeklede te gee.

Adams (1992 : 103) het komponente geïdentifiseer wat maatskaplike werkers in die fasiliteringsproses kan gebruik (hoewel dit nie spesifiek op gemeenskapsgebaseerde projekte gerig is nie). Adams se riglyne is meer gerig op organisasie gerigte projekte (organisasie bestuur die projek) terwyl gemeenskapsgebaseerde projekte eienaarskap van die projek en die selfstandige bestuur daarvan impliseer.

Daar is tans 'n gebrek aan riglyne in die teorie om vir maatskaplike werkers wat as fasiliteerders by gemeenskapsgebaseerde projekte betrokke raak/is rigting en leiding te verskaf. Hierdie studie poog om die teorie aan te vul met kennis wat uit praktykervaring en die empiriese ondersoek spruit.

3. PROBLEEMFORMULERING

Smit(1985 : 12) meld dat die navorser op die volgende vereistes vir 'n spesifieke probleemformulering moet let :

- die inhoudelike beskrywing van die probleem;
- die akkuraatheid van die beskrywing; en
- die volledigheid van die beskrywing.

Suid-Afrika se welsynsdienste word grootliks gebaseer op die welsynsbeleid wat in 1997 in werking getree het. Die nuwe beleid het 'n

klemverskuiwing in die lewering van dienste teweeg gebring. Een van die belangrikste fokuspunte van hierdie beleid is maatskaplike welsyn. Die Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk (1995 : 39) omskryf die begrip maatskaplike welsyn as: *“n Toestand wat dui op die mate van voorspoed, welstand en gesondheid in ’n samelewing asook die geleentheid vir ontwikkeling, bevrediging van behoeftes en self-verwesenliking wat vir individue, groepe en gemeenskappe bestaan”*.

Gemeenskapsontwikkeling – in meeste gevalle multi-kultureel van aard – is toenemend besig om ’n belangriker diensveld te word in ’n veranderende Suid-Afrika (vergelyk Mondros & Wilson : 1994 : 6). Hierdie tendens word bevestig deur die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997 : 25) wat gemeenskapsontwikkeling sterk beklemtoon as strategie vir maatskaplike ontwikkeling.

Die probleme wat in die praktyk by gemeenskapsgebaseerde projekte ontstaan, bestaan nie net uit die subsidiëring of befondsing van die projekte nie, maar ook uit die bestuur van die projek in geheel. Sonder die nodige kundigheid, sal bestuurslede sukkel om uiteindelik ’n projek selfstandig en doelgerig te bestuur.

Midgley (1995 : 12 en 1998 : 91) bevestig dat maatskaplike welsyn en ekonomiese ontwikkeling hand aan hand moet gaan. Gray (1996 : 9) bekragtig hierdie stelling soos volg: *“Social development is conceptualized as a macro-policy perspective, community development as a form of strategic intervention and developmental social work as their application to social work practice in those contexts where poverty and underdevelopment are major concerns”*. Maatskaplike werkers wat as fasiliteerders in gemeenskapsgebaseerde projekte optree, het hierin ’n belangrike rol om te vervul.

Fasilitering van 'n gemeenskapsgebaseerde projek deur 'n maatskaplike werker, kan wissel van gemeenskap tot gemeenskap en van kultuur tot kultuur. Daar is egter sekere aspekte waarop die maatskaplike werker bedag moet wees in die fasiliteringsproses, naamlik:

- kulturele waardes van projeklede;
- ontwikkelingspeil van projeklede;
- motivering van die gemeenskap om deel te neem;
- geloofwaardigheid en lewensvatbaarheid van die projek; en
- aanvaarding van die maatskaplike werker as fasiliteerder in die gemeenskap.

Die vermoë van die maatskaplike werker om die toepaslike werkswyses te implementeer en die netwerke in die gemeenskap op te bou en te benut, kan die houding en verhouding van die gemeenskap teenoor en met die maatskaplike werker direk beïnvloed. Daar word veronderstel dat die maatskaplike werker kennis sal dra van die probleme wat die uitvoering van 'n gemeenskapsgebaseerde projek kan rem.

'n Voorbeeld van 'n probleem wat in die praktyk ervaar is, is die onvermoë van projeklede om die projek te bestuur nadat die gemeenskap 'n projek begin het. 'n Belangrike faktor wat afwesig is by so 'n projek, is die gebrek aan visie, bestuursvaardighede en kennis van die projekaktiwiteit by projeklede. Dit is juis hier waar die maatskaplike werker 'n verskeidenheid van funksies moet vervul om die projeklede in staat te stel om die projek suksesvol te bestuur. Fasilitering is een van hierdie funksies.

Lombard (1991 : 167-204) beskryf sommige van die rolle wat die maatskaplike werker in die gemeenskap kan inneem, onder andere ook die rol van fasiliteerder. Ewert et al. (1994 : 20-35) bespreek die eienskappe en funksies van die maatskaplike werker as fasiliteerder in projekte. Die rol van fasiliteerder kan nie in isolasie gesien word nie en kan wel ander rolle insluit.

Met die bostaande in gedagte, kan die **probleem** soos volg geformuleer word :

Die bestuurslede van gemeenskapsgebaseerde projekte is dikwels nie toegerus om die projekte doelgerig te bestuur nie. Maatskaplike werkers kan in hierdie projekte as fasiliteerder optree om die bestuurslede doelgerig te lei tot projeksukses. Maatskaplike werkers beskik egter nie vanselfsprekend oor die nodige kennis om die projek(te) doelgerig te fasiliteer nie - wat tot gebrekkige bestuur en selfs mislukking van die projek(te) kan lei.

4. DOEL VAN DIE STUDIE

4.1 Doelstelling van die ondersoek

Om riglyne te formuleer vir maatskaplike werkers met die oog op die fasilitering van gemeenskapsgebaseerde projekte.

4.2 Doelwitte van die ondersoek

- Om inligting met betrekking tot gemeenskapsgebaseerde projekte te bekom.

- Om 'n teoretiese fundering van fasilitering, die fasiliteerder en die fasiliteringsproses te verskaf.
- Om deur middel van gevolgtrekkings wat uit die studie verkry is, riglyne vir maatskaplike werkers wat as fasiliteerders by gemeenskapsgebaseerde projekte optree, te verskaf.

5. HIPOTESE OF AANNAMES/STELLINGS VIR DIE STUDIE

'n Hipotese gee 'n direkte aanduiding waaroor die navorsing handel (Hofmeyr, 1996 : 4). Dit verhoed dat die doel van die studie vaag gestel word en dat die verslag daarna onduidelik en rigtingloos aangebied word. Bailey (1994 : 18-19) omskryf die hipotese as : *"... a proposition that is stated in testable form and predicts a particular relationship between two (or more) variables"*.

Die hipotese veronderstel dus 'n oplossing vir die probleem wanneer veranderlikes met mekaar in verband gebring word. Dit is noodsaaklik dat daar twee (of meer) veranderlikes moet wees ten einde 'n verhouding of verband tussen die veranderlikes aan te dui (vergelyk Kerlinger, 1986 : 17).

Smit (1985 : 20-21) stel die volgende kriteria vir die formulering van 'n hipotese :

- konsepte in die hipotese moet duidelik gedefinieer word;
- die hipotese moet toetsbaar wees;
- die hipotese moet in ooreenstemming met die tema van die studie wees, maar moet spesifiek van aard wees;

- formulering van die hipoteses moet met die beskikbare tegnieke rekening hou ; en
- hipoteses moet verband hou met die teorie.

In die lig van die bogenoemde, word die volgende **hipotese** vir die studie geformuleer :

Indien 'n maatskaplike werker toegerus is om gemeenskapsgebaseerde projekte te fasiliteer, sal hy die projekbestuur en projekte kan bemagtig om die projek doeltreffend te bestuur.

6. NAVORSINGSBENADERING

Vir die doeleindes van hierdie studie sal die navorser 'n kwantitatiewe benadering volg. Ter ondersteuning meld De Vos (1998 : 15) dat die metodes wat gevolg word met hierdie benadering, meer beheers en afgebaken is as met die kwalitatiewe benadering. Verder word kontrole vergemaklik weens die feit dat daar met konkrete data (byvoorbeeld getalle) gewerk word.

7. NAVORSINGSMETODOLOGIE

7.1 Soort navorsing

Die soort navorsing wat hier ter sprake is, is toegepaste navorsing. Die implikasie is dat nuut verkreeë kennis en insig gestalte kry in die praktiese navorsing. Daar word gepoog om bestaande kennis te eksploteer om nuwe kennis te bekom. Hofmeyr (1996 : 2) konstateer

soos volg : “*Toegepaste navorsing is oorspronklike ondersoekwerk wat verrig word om wetenskaplike en tegnologiese kennis te vermeerder, met praktiese benutting as uitsluitlike oogmerk*”.

Rothman & Thomas (1994 : 4) meld dat intervensie navorsing een van die doelstellings van toegepaste navorsing is. De Vos (1998 : 69) plaas intervensie navorsing in drie kategorieë, naamlik :

- ***Empiriese ondersoek*** : om kennis aangaande menslike gedrag uit te brei – met in ag neming van intervensie wat deur mense gedoen word;
- ***Intervensie toepassing*** : maniere word gevind om bevindings uit intervensie toe te pas en te benut; en
- ***Intervensie ontwerp en –ontwikkeling*** : navorsing word benut om nuwe intervensietegnieke te ontwikkel.

Navorsing oor enige aspek van gemeenskapsontwikkeling in Soshanguve en Boikhutsong, verskaf tegnologiese kennis aan die maatskaplike werkers aan die hand waarvan bestaande projekte effektief gerig kan word. Daar bestaan ’n leemte in die teorie wat riglyne vir praktiese toepassing aan maatskaplike werkers oor die fasilitering van gemeenskapsgebaseerde neerlê en navorsing speel ’n belangrike rol om hierdie leemte aan te vul.

7.2 Navorsingsontwerp

In hierdie studie word die beskrywende ontwerp deur die navorser benut. Die beskrywende ontwerp is spesifiek gekies omdat dit die

werklikheid – soos dit is – beskryf. Hofmeyr (1996 : 6) meld verder in hierdie verband dat die navorsing die realiteit aan die leser wil oordra.

Om die ontwerp te kan toepas, behoort steekproewe verteenwoordigend van die teikenpopulasie te wees. Die beskrywende ontwerp kan met vrug in die gemeenskap van Soshanguve en Boikhutsong benut word, omdat al die lede wat by gemeenskapsgebaseerde projekte inskakel, deel is van dieselfde gemeenskap. Die probleem kan daarom binne die konteks van 'n spesifieke situasie ondersoek word. Die uitset (inligting verkry) behoort 'n beter beeld te verskaf van die fasiliterende rol wat die maatskaplike werker in gemeenskapsgebaseerde projekte vervul.

7.3 Navorsingsprosedure en werkswyse

Daar sal in hierdie studie onder gekontroleerde toestande gewerk word. Navorsing met gekontroleerde stimuli word as prosedure gebruik om die kenmerkende eienskappe van individue betrokke by gemeenskapsgebaseerde projekte waar te neem.

Smit (1985 : 75) gee 'n verduideliking van veldopnames, wat as werkswyse by waarneming met gekontroleerde stimuli benut kan word. Veldopnames maak van verteenwoordigende steekproewe gebruik en sekere afleidings aangaande die populasie kan as veralgemening gemaak word. Die teikenpopulasie en wyse van steekproeftrekking sal later in die hoofstuk bespreek word (sien 7.5).

7.4 Die voorondersoek

Hofmeyr (1996 : 1) meld dat dit onmoontlik is om navorsing in verband met 'n spesifieke probleem te onderneem sonder dat die navorser oor

deeglike agtergrondkennis daarvan beskik. Navorsers is soms oorhaastig en geneig om die vooronderzoek af te skeep. Tereg kan dit gestel word dat die vooronderzoek die voorwaarde is vir die suksesvolle verloop en afhandeling van 'n bepaalde navorsingsprojek. Die vooronderzoek bestaan uit verskillende aspekte waaraan die navorser moet aandag skenk. Vir doeleindes van hierdie studie, is die volgende aspekte ingesluit by die vooronderzoek:

- Literatuurstudie
- Ervaring van kenners
- Oorsigtelike beeld van die uitvoerbaarheid van die ondersoek
- Toetsing van vraelys

7.4.1 Literatuurstudie

Rubin & Babbie (1993 : 104) beklemtoon die belangrikheid van 'n deeglike literatuurstudie voordat die navorsing te ver gevorder het. Arcava & Lane (1983 : 36) wys daarop dat die literatuurstudie die navorsing in verskillende rigtings kan stuur. Hierop waarsku De Vos (1998 : 66) dat die navorser nie té wyd of té nou moet fokus in sy literatuurstudie nie. Die onderwerp moet navorsbaar wees en die probleem duidelik geformuleer.

Die literatuurstudie gee volgens die standaardwerk van Cilliers (1973 : 133) nie net duidelike riglyne vir probleemformulering nie, maar verskaf ook inligting oor hoe daar in die studie te werk gegaan moet word. Grinnell (1983 : 50) beklemtoon die prosedures en metodologie wat tydens die literatuurstudie vir die navorser meer duidelik behoort te word.

In hierdie studie het die literatuurstudie rigting aan die navorser met betrekking tot die betrokke navorsingsveld gegee. Eerstens is die kennis van die navorser by wyse van aflegging van 'n tentamen oor die onderwerp getoets. Na aflegging van die tentamen, is 'n literatuurlys deur die navorser saamgestel vir die ordening van bronne wat reeds in die vooronderzoek benut is.

In die bestudering van die navorsingsonderwerp, benut die navorser heelwat literatuur uit die ekonomiese- en bestuurswetenskappe, asook inligting verkry uit amptelike dokumente vanaf die regering en ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk bronne. Daar is ook inligting vanaf die Internet verkry deur 'n soektog na sleutel terme op die netwerk te loods.

Ongepubliseerde bronne en praktykervaring is bronne van inligting wat ook deur die navorser benut is en tesame met die literatuurstudie geïnkorporeer is om die onderwerp so relevant moontlik te hou. Een van die leemtes van die ondersoek, is die gebrek aan resente bronne oor die spesifieke tema van die navorsingsverslag. Literatuur is daarom ook benut uit standaard bronne wat voor 1990 gepubliseer is.

7.4.2 Ervaring van kenners

Nie alle bestaande kennis is in literatuurvorm beskikbaar nie. Dit is in hierdie gevalle waar die maatskaplike werker van kenners gebruik maak om die kennis te ontgin (Cilliers , 1973 : 135).

Die volgende persone(kenners) het deur die loop van die studie 'n bydrae in die uitvoering van hierdie studie gelewer:

- **Mary Motaung** : Maatskaplike werker in diens van die CMR in Soshanguve. Spesialis in gemeenskapswerk.
- **Claudeen Abdoll** : Bestuurder van gemeenskapswerkers in Soshanguve (Departement Welsyn). Tien jaar ervaring van projekbestuur in gemeenskapsprojekte.
- **Nare Seremula** : Afgetrede superintendent van onderwys. Vrywilliger betrokke by gemeenskapsgebaseerde projekte.
- **Patricia Mokoatle** : Fasiliteerder van gemeenskapsprojekte in diens van die Departement Ekonomiese Ontwikkeling (NPMSS).
- **Winnie Morake** : Koördineerder van gemeenskapswerk projekte.(Departement Welsyn)

7.4.3 Oorsigtelike beeld van die uitvoerbaarheid van die ondersoek

Die navorser is sedert 1997 as fasiliteerder betrokke by gemeenskapsgebaseerde projekte in Soshanguve en Boikhutsong. Die navorser is dus bekend aan die gemeenskap en die navorser ken die bestaande gemeenskapsgebaseerde projekte waarvan melding gemaak word in die studie (sien 7.5.1).

Dit gebeur dikwels dat gemeenskappe "vreemdelinge" ten alle koste uit die gemeenskap wil hou. Hoewel die navorser reeds meer as drie jaar in die gemeenskap werk, kan besluite nie onafhanklik van die gemeenskap geneem word nie. Die navorser is deur die projektelede en gemeenskapsleiers verwelkom om die uitvoering van die studie binne die betrokke gemeenskap te voltrek.

'n "Informed Consent"- dokument is opgestel as 'n beskermingsmeganisme vir die navorser. Die dokument dien terselfdertyd ook as 'n inligtingsdokument vir die gemeenskap (sien bylaag A). Respondente kry in die inligtingsdokument dus duidelikheid oor die doel van die navorsing deur die dokument voor die voltooiing van die vraelys deur te lees.

Toestemming om die navorsing by die werkskeppingsprojekte te doen is ook vanaf die welsynsorganisasie (CMR) wat betrokke is by gemeenskapsgebaseerde projekte in Soshanguve verkry (Sien bylaag B). Daar is tans baie druk op organisasies wat subsidie van die regering af ontvang om soortgelyke navorsing (in projekte waar die organisasie 'n fasiliterende funksie vervul) te doen. Navorsing oor die onderwerp hou dus voordele in vir die projekte se besture, die betrokke welsynsorganisasie en die ontwikkeling van teorie.

7.4.4 Toetsing van vraelys

Grinnell (1983 : 25) konstateer ten opsigte van die toetsing van vraelyste soos volg: *"A review of completed questionnaires, along with a group discussion with respondents about their difficulties in answering them, is one of the most valuable ingredients of the pilot study"*.

'n Konsepvraelys sal vir die loodsstudie opgestel word om die vraelys te toets. Die konsepvraelys sal as instrument benut word om te toets of die respondente die vrae verstaan en in staat is om die vrae in te vul.

Daar sal van persoon-tot-persoonvraelyste gebruik gemaak word in die loodsstudie. In die loodsstudie sal die vraelys deur vyf respondente voltooi word. Die vraelys sal in Engels vertaal wees, aangesien dit die algemene voertaal van die projekte is. Vier tolke sal beskikbaar wees

om onduidelikhede (sover moontlik in die respondente se moedertaal) uit te skakel.

Respondente het die keuse of hulle van 'n tolk gebruik wil maak om onduidelikhede in die vraelys uit die weg te ruim en of hulle die vraelys onafhanklik wil invul. Tolke wat beskikbaar gestel is om respondente by te staan, is die volgende tale magtig: Engels, Afrikaans, Zoeloe, Sotho en Noord-Sotho(Sepedi).

7.5 Omskrywing van universum, afbakening van steekproef en wyse van steekproefneming

7.5.1 *Universum*

Smit (1983 : 177) beskryf die universum soos volg : “ *Die universum of populasie verwys na die omvattende hoeveelheid individue, verskynsels of gebeurtenisse wat bestudeer word*”.

Die navorser en die betrokke welsynsorganisasie(CMR) is tans betrokke by die volgende gemeenskapsgebaseerde projekte in Soshanguve:

- **Werkskepping** : 90 vrouens wat op 'n weeklikse basis naaldwerk doen vir 'n aanvullende inkomste (3 projekte);
- **Opvoeding** : 20 gemeenskapsgebaseerde kleuterskole (45 personeellede, 1030 kinders);
- **Ontwikkeling** : 6 groenteprojekte (in die Soshanguve munisipale distrik) waar sowat 50 persone betrokke is; en
- **Bejaardesorg** : “Luncheon Clubs”, waarby ongeveer 400

bejaardes betrokke is.

Die *werkskeppingsprojekte* se lede is uit die bogenoemde projekte (universum) gekies om as populasie vir hierdie studie te dien. Respondente in die werkskeppingsprojekte is gemiddeld tussen 30 en 60 jaar oud en redelik taalvaardig. Die ouderom van projekte, taalverskille, kort bestaantyd van projekte, beperkte tyd en die beskikbaarheid van respondente is moontlike probleemareas wat met die ander vermelde gemeenskapsgebaseerde projekte as populasie ondervind sou kon word. Vir navorsingsdoeleindes val die fokus van hierdie studie op gemeenskapsgebaseerde projekte wat werkskepping as oogmerk het.

7.5.2 Steekproeftrekking

Die steekproef is 'n aantal respondente wat verteenwoordigend is van die populasie. Bailey (1994 : 471) voeg hierby : “*A selection, hopefully representative, of the total population or universe that one desires to study*”.

In die betrokke studie sal daar van 'n eenvoudige ewekansige steekproef gebruik gemaak word om respondente op 'n natuurlike wyse te selekteer. Natuurlike seleksie impliseer dat die navorser enige persone binne die universum vir navorsingsdoeleindes sou kon benut. Persone in die universum openbaar kenmerkende eienskappe van die betrokke populasie. Smit (1985 : 178) onderskei twee doelstellings van steekproeftrekking:

- Om bepaalde afleidings en veralgemenings van die populasie te maak; en

- Om statistiese hipoteses aangaande die populasie as waar of vals te bewys.

Die lede van die werkskeppingsprojekte sal 'n gelyke kans hê vir insluiting in die steekproef. Die navorser sal sewentig respondente benodig om vraelyste te voltooi. Lede wat in die studie ingesluit sal word, is lede wat vooraf met 'n eenvoudige ewekansige steekproeftrektegniek geselekteer sal word.

Naamlyste met al die projeklede se name op sal benut word en ewekansige syfertabelle sal die keuse van respondente bepaal. Die verlangde hoeveelheid respondente sal op hierdie wyse geselekteer word waarna hierdie respondente elk 'n vraelys sal ontvang

8. DEFINISIES VAN HOOFKONSEPTE

Vir die doeleindes van hierdie studie is dit noodsaaklik om die volgende terme te omskryf :

- gemeenskapsontwikkeling;
- bemagtiging;
- gemeenskapsgebaseerde projek;
- bestuur en projekbestuur; en
- fasilitering.

8.1 Gemeenskapsontwikkeling

Du Toit in Lombard (1991 : 114) beskryf gemeenskapsontwikkeling soos volg : *“Ontwikkeling is daardie proses waardeur die bedekte, onverwagse, latente eienskappe of potensiaal van mense ontsluit,*

beskikbaar gestel, bruikbaar gemaak of omskep word vir die verhoging van lewensgehalte, die stimulering van die modernisering en die verbetering van maatskaplike funksionering van daardie mense". Hierdie omskrywing van ontwikkeling word as vertrekpunte van die definiëring van gemeenskapsontwikkeling gekies.

Die fokus van die welsynsbeleid val op die begrip "ontwikkeling" in gemeenskapsverband, terwyl nasionale ontwikkeling as konsep eerder gerig is op samelewingsverandering wat verbandhoudende, maatskaplike en politieke verbeterings insluit. Lombard (1999 : 100) beskryf ontwikkeling soos volg: *"Development, however, has various connotations. The term implies social change, resulting in urbanisation, the adoption of a modern lifestyle and new attitudes. It has a welfare connotation which suggests that development enhances people's income and improve their education levels, housing conditions and health status ... development is most frequently associated with economic change".*

Lombard (1991 : 115) stel gemeenskapsontwikkeling in die volgende perspektief : *"...uit die gemeenskap, deur die gemeenskap, vir die gemeenskap".*

Die navorser sien gemeenskapsontwikkeling uit bogenoemde perspektief, as die "samtotaal" van gemeenskapsgebaseerde projekte, omdat die gemeenskapsgebaseerde projekte die totale gemeenskap raak.

8.2 Bemagtiging

Mokgohloa (1995 : 2) meld oor bemagtiging die volgende : *" It is a process in which people discover their potential, develop new knowledge and a process of asserting themselves as subject of history".*

knowledge and a process of asserting themselves as subject of history". Adams (1990 : 1) meld eenvoudig : "*...empowerment means becoming powerful – self-help may thus be viewed as one form of empowerment*".

Mondros & Wilson (1994: 6) verskil hiervan deur die klem te verskuif van om bekragtig te word, na iemand wat deur jou bekragtig word : "*Empowerment is making somebody feel competent or in demand – without pursuing concrete activities or without having power*".

Freire in Mondros & Wilson (1994 : 5) definieer bemagtiging soos volg: "*Empowerment refers to a psychological state – a sense of competence, control and entitlement that allows one to pursue concrete activities aimed at becoming powerful*".

Staples (1990 : 90) is van mening dat: "*To empower, simply means to make or cause power*". Hy meld verder dat mag ontwikkel moet word deur die magteloses self. Bemagtiging word ook omskryf deur Rappaport (1990 : 16) as : "*A process by which individuals, organizations and communities gain mastery control over their own lives and democratic participation in the life of their community*".

Die Finansieringsdokument van die Staat (1999 : 9) stel bemagtiging van die gemeenskap soos volg : "*The resourcefulness of each child, family, woman, and older person should be promoted by providing opportunities to use and build their own capacity and support networks and to do their own choices and sense of responsibility*".

Uit die bogenoemde definisies maak die navorser die afleiding dat bemagtiging – in terme van gemeenskapsontwikkeling – 'n proses van beplande en georganiseerde pogings is waarin 'n gemeenskap as

geheel betrek word by besluitneming of enige intervensie wat hulle welstand raak. Hulle kry groter beheer oor hulle lewens, toegang tot hulpbronne en ontwikkel vaardighede en selfvertroue om doelwitte te bereik met die grootste mate van onafhanklikheid..

8.3 Gemeenskapsgebaseerde projek

Gemeenskapsgebaseerd is afgelei van die Engelse woord *community-centred/based*. Die Finansieringsdokument (1999 : 9) beskryf gemeenskapsgebaseerde dienste soos volg : *“Services should be conceptualised within the the community environment, and support and capacity building to communities should be provided through regular developmental assessment and programmes which strengthen the community’s development over time”*.

Lees & Mayo (1984 : 30) voeg die volgende dimensie by gemeenskapsgebaseerde projekte : *“...and must be able to participate in activities which the average person of the member state participates in”*. Eienaarskap en verantwoordelikheid word toegeken aan die gemeenskap as voorwaardes vir gemeenskapsgebaseerde projekte.

Lombard (1991 : 67) baken “gemeenskap” af deur die volgende klasifikasies :

- geografiese grense;
- geografies-funksionele gemeenskappe; en
- funksionele gemeenskappe.

615130605
115707453

In hierdie studie word die begrip “gemeenskap” binne die konteks van die navorsing dus gesien as ’n bepaalde groep mense wat binne dieselfde geografiese grense woon en betrokke is by ’n gemeenskapsgebaseerde projek waardeur hulle potensiaal ontsluit en ontwikkel word met die oog op optimale funksionering. Die lede van die projek aanvaar self verantwoordelikheid vir die projek omdat hulle juis langs hierdie weg hulle potensiaal ontwikkel en tot selfstandigheid groei.

Die mate waarin gemeenskapsgebaseerde projekte daarin slaag om uit en vir die gemeenskap te wees, sal grootliks afhang van die manier waarop die fasiliteerder as veranderingsagent in die projek optree. Sodra die fasiliteerder uit die sisteem onttrek en die projek selfstandig en doelgerig voortgaan met sy aktiwiteite, het die projek in sy wese gemeenskapsgebaseerd geword.

8.4 Bestuur en Projekbestuur

Mondy en Noe (1981 : 5) meld oor bestuur : *“Management is concerned with the accomplishment of objectives through the efforts of people”*.

Hierdie definisie gee egter ’n redelike vae beskrywing van bestuur.

Mondy en Noe (1981 : 5) gee ’n operasionele definisie wat bestuur soos volg beskryf : *“Management may then be defined as the process of planning, organizing, coordinating, directing and controlling to accomplish organizational goals through the coordinated use of the firm's resources”*.

Beplanning, koördinerings, organisering en beheer vorm dus deel van hierdie definisie. Die volgende areas word beklemtoon vir doelgerigte bestuur van projekte :

- finansiële bestuur;
- produksiebestuur;
- opleiding; en
- administrasie.

Adendorff & De Wit (1997 : 19) beskryf die begrip projektebestuur soos volg: *“Projektebestuur kan omskryf word as die beplanning, organisering, leidinggewing en beheer van hulpbronne om ’n gegewe unieke en eenmalige doelwit binne sekere perke ten opsigte van tyd, koste en prestasie te bereik”*.

Die afleiding word deur die navorser gemaak dat daar ’n algoritme (resep) bestaan vir doeltreffende bestuur in ’n projek. Die bestanddele moet egter beskikbaar wees en reg aangewend word om die gewenste resultaat te verkry. Die verskil tussen bestuur en projektebestuur uit bogenoemde definisies, is dat projektebestuur meer situasie en tydsgebonde is, terwyl daar ’n meer algemene omskrywing in die begrip bestuur vervat is.

8.5 Fasilitering

Die term “fasilitering” het volgens Jones (1988 : 11) ontstaan uit die psigoterapie waar ’n neutrale houding deur die terapeut ingeneem word en gefokus word op onthulling (“bringing out”) eerder as voorsegging (“putting in”). Fasilitering is afgelei van die Franse woord “faciliter” wat beteken om te vergemaklik (Thornton, 1990 : 14) en dus ook van die woord “fasiliteit” wat die verskaffing van opsies en geleenthede aandui.

Plug *et al.* (1988 : 99) definieer fasilitering as: *“...die vergemakliking van een respons as gevolg van ’n ander respons”*. Fasilitering kan ook

Die afleiding wat Keltner (1989 : 24) oor fasilitering maak is : *“Being left alone without the aid of a facilitator, the processes, goals and achievements of the group would most probably end in failure”*. Daar is dus ook ’n pro-aktiewe element tydens fasilitering aanwesig.

9. INDELING VAN DIE NAVORSINGSVERSLAG

Die navorsingsverslag bestaan uit vyf hoofstukke, naamlik:

- Hoofstuk 1 : Algemene inleiding
- Hoofstuk 2 : Gemeenskapsgebaseerde projekbestuur
- Hoofstuk 3 : Fasilitering, die fasiliteerder en die fasiliteringsproses in gemeenskapsgebaseerde projekte
- Hoofstuk 4 : Empiriese bevindings
- Hoofstuk 5 : Algemene samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings

HOOFSTUK 2

GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKBESTUUR

1. INLEIDING

In die nuwe Suid-Afrika met nuwe politieke strukture en 'n verskuiwing van mag, ook wat betref die beskouing en implementering van gemeenskapsontwikkeling, val die klem op die gemeenskap (vergelyk die Finansieringsbeleid, 1999 : 1). Die gemeenskap se deelname, besluitneming, betrokkenheid en seën op 'n projek(-te) word hoog op prys gestel deur die regering en minder inmenging (en voorskrywing) van persone buite die gemeenskap vind plaas as wat in die verlede die geval was.

Die verandering in die benadering gee gemeenskappe meer outonomieit en dwing hulle om verantwoordelikheid vir hul eie behoeftes te aanvaar. Een van die positiewe uitvloeiels van eienaarskap van projekte wat binne die gemeenskap gesetel is, is die gevoel van samehorigheid of "om te behoort".

Die wil "om te behoort" is nie 'n nuwe denkwysse of paradigmaskuif nie. Maslow en andere het reeds by verskeie geleenthede gewys op die mens se behoefte aan assosiasie. Lee (1994 : 262) versterk hierdie siening deur die volgende woorde: *"What would the Jew be without his community? A withered branch. By linking his own memory to that of his people, a Jew lives more deeply and at a level where all threads are*

woven together. The more the community renews itself, the closer it comes to its roots” .

Hierdie woorde is moontlik onbegryplik vir gemeenskappe en individue wat al gewoonnd geraak het aan die post-modernistiese lewensstyl - wat 'n unieke gemeenskapsidentiteit verlore laat gaan. Sommige gemeenskappe het egter hulle tradisionele identiteit deur die jare behou en rig steeds hul lewens volgens hul eie raamwerk. Sulke gemeenskappe neem besluite vanuit die gemeenskap self en kyk ook na die belange van sy eie mense. Hierdie verskynsel staan ook bekend as “Ubuntu” en bestaan reeds 'n geruime tyd onder verskeie stamme in Afrika.

Wanneer die gemeenskap wil aandag gee aan 'n behoefte binne die gemeenskap, sal hulle dit as gemeenskap aanspreek deur byvoorbeeld 'n projek vir werklose vroue te skep vir die vrouens van daardie gemeenskap. Die projek sal die gemeenskap se eiendom bly en buitestaanders verkry byna nooit lidmaatskap of toegang tot die projek nie. Gemeenskapsgebaseerde projekte het op hierdie wyse ontstaan en kan kortliks omskryf word as 'n projek of projekte wat uit die gemeenskap... deur die gemeenskap ... en vir die gemeenskap is.

Somtyds verloop gemeenskapsgebaseerde projekte nie so suksesvol as wat aanvanklik die beplanning van die gemeenskap was nie. Hierdie verskynsel kan gewoonlik toegeskryf word aan die bestuur van die projek wat nie toegerus is met die nodige bestuurskennis om 'n projek doelgerig te bestuur nie. Smets (1996 : 173) skryf probleme by

gemeenskapsgebaseerde projekte ook toe aan 'n gebrek aan fondse en gebrekkige finansiële bestuur.

Die probleme wat in die projek ontstaan, gee projekte dikwels 'n gevoel van magteloosheid en veroorsaak dat hulle die projek verlaat indien daar geen uitsig op verbetering is nie. In sulke omstandighede, laat die gemeenskap by geleentheid buitestaanders toe om die projek te fasiliteer en sodoende die projek se bestuur te bemagtig.

In hierdie hoofstuk sal die fokus val op gemeenskapsgebaseerde projekte as deel van gemeenskapsontwikkeling. Daarna sal die teoretiese grondslae vir die bestuur van gemeenskapsgebaseerde projekte aan die hand van praktiese voorbeelde beskryf word.

2. GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKTE AS DEEL VAN GEMEENSKAPSONTWIKKELING

Gemeenskapsontwikkeling word volgens Gray (1996 : 11) beskryf as :
“... an approach which emphasize the participation and involvement of local people, the importance of empowerment through education, capacity building and community organizing ... aimed at social empowerment”.

Die vlakke van ontwikkeling in verskillende lande strek van ontwikkelde tot agtergeblewe en onderontwikkelde gemeenskappe. Dit bly egter steeds 'n uitdaging om 'n bevredigende lewensstandaard vir die gemeenskap te verseker - hetsy dit tegnologiese vordering of die

vestiging van basiese dienste behels. Waar sekere dienste ontbreek kan die gemeenskap self die probleem aanspreek deur die loodsing van 'n gemeenskapsgebaseerde projek.

Gemeenskapsgebaseerde projekte vorm 'n wesentliche deel van gemeenskapsontwikkeling. Lund & van Harte (1981 : 9) meld dat gemeenskapsontwikkeling handel oor die skep van geleenthede (waarin die maksimale ontsluiting van elke individu, elke gemeenskap en elke geografiese gebied se potensiaal bewerkstellig kan word).

Weyers (1996 : 31) toon die volgende diensvelde van projekte aan wat op maatskaplike werk van toepassing is. Die diensvelde lyk soos volg:

- gesinsorg;
- bejaardesorg;
- gestremdesorg;
- alkohol en dwelmafhanglikheid;
- oortredersorg;
- bestaansbeveiliging; en
- primêre gemeenskapsontwikkeling.

Maatskaplike werkers behoort volgens die bogenoemde voorbeelde binne die konteks van maatskaplike werk by gemeenskapsgebaseerde projekte betrokke te raak en nie by projekte wat buite die kader van maatskaplike werk val nie. Die uitdaging lê daarin om mense te ontwikkel - nie net gemeenskappe nie - sodat 'n land as geheel daarby kan baat.

Maatskaplike werkers wat as fasiliteerders optree by gemeenskapsgebaseerde projekte, kan binne die gemeenskapskonteks 'n verskil maak. Lund & Van Harte (1981 : 7) meld in hierdie verband : *“My job is to work towards a community that is organized, where if decisions get made at the top, the people know about it where people really care for each other, which is something that is mostly overlooked in mass movements”*.

Die feit dat gemeenskapsgebaseerde projekte deel van gemeenskapsontwikkeling vorm, beteken dat die doelstellings van gemeenskapsontwikkeling deur die fasiliteerder in gemeenskapsgebaseerde projekte benut kan word. Lombard (1991 : 120) beklemtoon die volgende gemeenskapsontwikkelingsdoelstellings:

- om die gemeenskap se betrokkenheid en deelname te stimuleer;
- om selfhelp te bevorder;
- ontwikkeling;
- om hulpbronne in die gemeenskap te identifiseer en te benut;
- om 'n verandering in die mags- en besluitnemingstruktuur teweeg te bring;
- om die gemeenskap op te voed in terme van kennis en vaardighede; en
- om mensontwikkeling te stimuleer met betrekking tot persoonlikheids groei.

Bogenoemde doelstellings beklemtoon verandering wat met verloop van tyd in die gemeenskap plaasvind. Dit blyk volgens Moore (1999 : 2) ook

dat iemand verantwoordelikheid en inisiatief sal moet neem om die doelstellings van die gemeenskap te laat realiseer. Dit is juis op hierdie punt waar die bestuur of leiers van projekte nie altyd oor die insig of kennis beskik om hierdie doelstellings te bereik nie. Die bestuur van gemeenskapsgebaseerde projekte benodig dus kennis om hulle in staat te stel om hul eie doelstellings te verwesenlik.

'n Fasiliteerder van buite die gemeenskap word dikwels genader om die projek se bestuur te bemagtig om die projekdoelstellings te bereik. Die fasiliteerder behoort oor kennis van basiese bestuursvaardighede te beskik sodat elke bestuurslid se rol en funksies duidelik uitgeklaar is in die projek.

3. DIE FUNKSIES VAN DIE BESTUUR VAN 'N GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEK

Werkskeppingsprojekte is een voorbeeld van gemeenskapsgebaseerde projekte. By hierdie projekte vervaardig lede 'n produk of word daar 'n fisiese diens gelewer. Die produk of diens voorsien in die behoefte wat deur die gemeenskap of eksterne klante geïdentifiseer is. Om die fisiese produk of diens te kan lewer, sal die projek 'n bestuur moet hê om rigting aan die uitvoering van aktiwiteite te gee.

Operasionele bestuur verwys na daardie bestuursaktiwiteite wat plaasvind om produkte en/of dienste daar te stel. Dit word deur Adendorff & De Wit(1997 : 2) beskryf as : " ... *die bestuur van direkte*

hulpbronne wat nodig is om die produkte en dienste wat die onderneming lewer, tot stand te bring".

Die definisie van projekbestuur volgens Jones in Adendorff & De Wit (1997: 154), bevat 'n meer verteenwoordigende beeld van die gedagte wat die fasiliteerder van 'n werkskeppingsprojek by die bestuur tuisbring, naamlik : *"Projekbestuur kan omskryf word as die beplanning, organisering, koördinering en beheer van hulpbronne om 'n gegewe en unieke doelwit binne sekere perke ten opsigte van tyd, koste en prestasie te bereik"*.

In die bogenoemde definisie word die vier onderdele van effektiewe bestuur slegs kortliks gemeld. Gedurende die fasilitering van die bestuur behoort elke onderdeel in fyner besonderhede aangespreek te word en kan soos volg geïmplementeer word:

3.1 Beplanning

Beplanning word volgens Adendorff & De Wit (1997 : 14) as een van die primêre bestuursfunksies gesien. Die belangrikheid van goeie beplanning word uitgewys in die volgende stelling: *"Fail to plan is plan to fail"* – Anoniem.

Beplanning vorm volgens Moore (1999 : 2) 'n integrale deel van die bestuursaktiwiteite en kan gewoonlik in drie verskillende periodes of tydgrepe geklassifiseer word :

- **Korttermynbeplanning**, wat operasionele funksies soos aankope, administrasie, vergaderings en alledaagse aktiwiteite van die projek omsluit. Beplanning vind op grondvlak plaas en word nie net deur die bestuur gedoen nie. 'n Voorbeeld van korttermynbeplanning in 'n gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojek, is die weeklikse aankope van materiaal om produkte te vervaardig.
- **Mediumtermynbeplanning**, wat opleiding van die projekte, sluiting van kontrakte met projekte en aktiwiteite wat gewoonlik oor 'n tydperk van langer as 'n maand strek, omsluit. In een van die werkskeppingsprojekte is projekte versoek om 'n kontrak te sluit met die projek. Hierdie handeling verseker dat lede deel bly van die projek en bevorder volhoubaarheid van die projek.
- **Langtermynbeplanning**, wat 'n missie en 'n visie vir die projek, die bou van netwerke en vestigingsfaktore omsluit. Langtermynbeplanning is strategies van aard en besluite word op bestuursvlak geneem. 'n Aspek wat die besture van gemeenskapsgebaseerde projekte by langtermynbeplanning insluit, is die uitbouing van netwerke binne en buite die gemeenskap.

In die handelsektor het ondernemings gewoonlik 'n junior bestuur, 'n middelvlak bestuur en 'n topbestuur om op elke vlak of termyn beplanning te doen (Mondy & Noe, 1981 : 18). By werkskeppingsprojekte, is daar slegs een bestuur wat al die beplanning van die projek behartig en nie drie vlakke van bestuur soos wat algemeen in die handelsektor voorkom nie. Die maatskaplike werker wat as fasiliteerder

optree, behoort die bestuurslede te lei om goeie beplanning van die projek op kort-, medium- en oor die langtermyn te doen.

Die benadering wat in gemeenskapsgebaseerde projekte gevolg word, verskil van die mening van Patti (1983 : 37) wat bepaal dat die bestuurder alleen besluite neem en dat al die ander lede daarby moet inval. Projeklede sal in gemeenskapsgebaseerde projekte insae hê in die beplanning van die projek, aangesien die gevoel van "Ubuntu" in die gemeenskap se hart lewe.

3.2 Organisering

Organisering strek wyer as slegs gereelde bymekaarkomste, die hou van notules en administratiewe aspekte. Smets (1996 : 173) meld dat iemand leiding sal moet neem met organisering in die projek. Dieselfde geld van die organisasiestruktuur van die bestuur van die projek. Die organisering van 'n bestuur neem volgens Adendorff & De Wit (1997 : 172) die volgende aspekte in ag :

- **Gesag** is mag wat op grond van 'n persoon se posisie aan hom gegee word ten einde sy verantwoordelikhede (waarvan besluitneming die belangrikste is) te kan uitvoer. Fasiliteerders moet veral versigtig wees om nie by die verkiesing van die projek se bestuur betrokke te raak nie. Gesagstrukture kan wissel van gemeenskap tot gemeenskap en van kultuur tot kultuur.
- Belangrike keuses moet so ver moontlik die gemeenskap/ projeklede/ bestuur s'n bly en nie die van die fasiliteerder nie. Dit

kan die fasiliteerder beskerm wanneer probleme - as gevolg van verkeerde keuses wat uitgeoefen is – later in die projek opduik. Die probleem bly dan die gemeenskap/projek/bestuur se probleem en die fasiliteerder kan 'n deel van die oplossing uitmaak – eerder as om die oorsaak van die probleem te wees. Ten opsigte hiervan meld Lund & van Harte die volgende:

“You are not the leader, you are the worker, the guider” (1981 : 7).

- **Verantwoordelikheid** is die verpligting wat op grond van die rolle wat spesifieke poste behels, aan bestuurders opgelê word. Elke bestuurslid se rol moet individueel hanteer word om elke bestuurslid te bemagtig met selfvertroue om sy bestuurstaak effektief te kan verrig. Hierdie aspek impliseer ook 'n positiewe ingesteldheid teenoor elkeen se unieke bydrae tot die span, sonder dat bestuurslede mekaar se take en funksies oorneem (vergeelyk Lombard, 1991 : 296).
- **Aanspreeklikheid** is die som van gesag en verantwoordelikheid. Die bestuur is aanspreeklik vir suksesse of mislukkings wat behaal word. Die bestuur moet leer om aanspreeklikheid te aanvaar en professioneel te hanteer sonder om alles wat in die projek gebeur as persoonlike suksesse of mislukkings te beskou.
- **Mag** word op grond van karaktereienskappe, kennis, vaardighede en aansien in die gemeenskap aan 'n persoon gegee. Mag word nie soos gesag bekom nie en dit is juis persone met mag wat 'n groot invloed op die geslaagdheid van 'n projek het.

Gemeenskapsleiers se mag word dikwels gesien in gemeenskapsgebaseerde projekte. Hierdie leiers word algemeen deur die projekte tot bestuurslede verkies op grond van hulle magposisie in die gemeenskap.

- **Projekgesag** is die sleutel tot die projekbestuursproses. Die omvang van die gesag wat aan projekte toegeken word, kan 'n invloed op die projeklid se motivering uitoefen. Die voorsitter van een van die werkskeppingsprojekte het byvoorbeeld minder mag gehad as een van die ander bestuurslede in dieselfde projek (wat beter gekwalifiseerd is en beter kommunikasievaardighede besit) wat 'n hoër status in die gemeenskap het. Toegekende gesag het dus nie die mag van die ander bestuurslid verander nie.

Die gesag wat aan 'n projekbestuur gegee word, hang af van die aard en omvang van die projek, die risiko verbonde aan die projek en die behoeftes van die projek en die gemeenskap. In die geval van werkskeppingsprojekte is die rolle van die bestaande bestuurslede omskep in rolle wat meer konkreet, verstaanbaar en relevant is vir die doeleindes van die projek.

3.2.1 Organisering van Bestuurslede

Die struktuur van die werkskeppingsprojekte se bestuurslede is 'n suiwer *produk-georiënteerde organisasiestruktuur*. (In ander tipe gemeenskapsgebaseerde projekte kan ander bestuursmodelle

funksioneel aangewend word). Hierdie organisasiestruktuur hou die voordeel in dat die klem op die vloei van produksie en op produksielyste

val. Werk is gewoonlik gespesialiseer en stabiel. Konflik is min. Almal rapporteer net aan een bestuurder - die *program-* of *projekbestuurder* - en hierdie bestuurder is ook vir die toedeling van werk verantwoordelik. Ander bestuursposisies in hierdie organisasiestruktuur sluit - eenvoudig gestel - die volgende in :

- ***Finansiële bestuurder*** wat die boekhouwerk van die projek doen;
- ***Bemarkingsbestuurder*** wat die produkte bemark en kontrakteurs werf;
- ***Materiaalbestuurder*** wat sorg dat daar voortdurend materiaal vir die produksieproses is en sorg dat 'n konstante produk vloei gehandhaaf word;
- ***Aankoopbestuurder*** wat die aankope van materiale en gebruiksartikels doen; en
- ***Administratiewe bestuurder*** wat rekord hou van die aktiwiteite in die projek, byvoorbeeld om vir kontrakteurs uit vorige werksrekords te wys waartoe die projek in staat is. Die projek lewer byvoorbeeld 'n gemiddeld van dertig sweetpakke per maand.

3.3 Koördinerings

Die koördineringsfunksie van bestuur kan op die oog af na 'n minderwaardige funksie lyk, maar sonder goeie koördinasie kan 'n projek uiteindelik ten gronde gaan. Koördinasie kan beskou word as die proses om onnodige duplisering, energieverpilling en konflik te vermy. (Vergelyk Swill, 1982 : 8, Skidmore & Thackeray, 1976 : 212 en Lombard, 1991 : 297.) Koördinasie beteken ook om aktiwiteite of agente só op mekaar af te stem dat die resultaat 'n gewenste of verbeterde situasie tot stand bring (Adendorff & De Wit , 1997 : 102 en Jones, 1977 : 175).

In werkskeppingsprojekte kan die fasiliteerder die bestuur bewus maak van die koördineringsfunksie deur op die volgende aspekte te let. Koördinerings moet plaasvind tussen :

- bestuursaktiwiteite en projekaktiwiteite;
- kontrakteurs en leweringstyd en plek van die produkte;
- verdere opleiding van werkers en voortgesette produksie;
- interne- en eksterne hulpbronne; en
- produksie (aanbod) en aanvraag (mark).

Die fasiliteerder kan die bestuur bedag maak op die laasgenoemde areas se invloede op projeksukses. Volgens Lombard (1991 : 297) vereis samewerking koördinasie, en ten einde te koördineer, is omvattende beplanning noodsaaklik. Beplanning en koördinasie behoort daarom hand-aan-hand te loop reg deur die projek se bestaan. Goeie

koördinering en beplanning vergemaklik uiteindelik die beheerfunksie van die bestuur.

3.4 Beheer

Projekte is gebeurtenisse wat binne 'n bepaalde tyd óf met 'n bepaalde begroting 'n verwagte resultaat moet lewer (Adendorff & De Wit, 1997 : 10).

Projekbeheer bestaan uit die volgende vyf elemente :

- **Projekspan** : Die projek- of programbestuurder sal personeelbronne met die nodige kundigheid moet bekom. Hy/sy moet met die doel, skedule en begroting van die projek vertrou wees. Suksesvolle spanwerk is ook van uiterste belang. Milson (1974 : 57) meld in sy standaardwerk dat agting en respek die hoekstene van spanwerk vorm. Verskillende projekte kan volgens die standaardwerk van Skidmore en Thakeray (1976 : 335) 'n probleem benader vanuit die raamwerk van 'n eie bron van kennis en vaardigheid. Hierdie projekte behoort egter steeds die onafhanklikheid, vaardigheid en bevoegdheid van die ander projekte te respekteer.
- **Koördinering** : Aangesien verskeie take sowel gelyktydig as opeenvolgend deur verskeie mense gedoen word, is koördinering van kardinale belang. Daar moet byvoorbeeld gekyk word dat die vrouens wat materiaal knip, nie te veel is teenoor die verhouding

vrouens wat die materiaal aanmekaar stik nie. Dit sal veroorsaak dat die knippers soms ledig rondsit, terwyl die werkslading vir die stickers onredelik is. Patti (1983 : 38) noem dat projekte wat individueel vergaderings namens die projek gaan bywoon, terugvoer moet gee aan die groep. Die terugvoerfunksie vorm ook deel van koördinerings, wat die bestuur se beheer verbeter.

- **Monitering** : Die bestuur moet bewus wees van al die aktiwiteite wat deurlopend plaasvind in die projek. Daar moet veral gelet word of die projekte by die werkskedules hou, of daar nog binne die begroting gewerk word en of produkte se vereiste standaard gehandhaaf word. Patti (1983 : 38) wys daarop dat deurlopende monitering en evaluering lede se produktiwiteit sal bevorder.
- **Aksie** : Werkstempo behoort so aangepas te word dat werk nie agter raak nie. Die bestuur sal moet sorg dat die lede konstant en doelgerig werk.
- **Instandhouding** : Die bestuur het die verantwoordelikheid om te sorg dat al die komponente van die produksieproses in lopende of werkende toestand is. In een van die werkskeppingsprojekte in Soshanguve is masjiene wat nie werk nie eenvoudig net opsy gesit terwyl die werkende masjiene 'n groter werklading moes hanteer. Die bestuur is verantwoordelik om onmiddellik aan sulke gevalle aandag te skenk eerder as om te wag tot al die masjiene gebreek is.

Samevattend wil die navorser noem dat 'n groot gebrek aan bestuurskennis tans in gemeenskapsgebaseerde projekte - soos die werkskeppingsprojekte in Soshanguve en Boikhutsong - bestaan. Die opleidingsproses is 'n tydrowende proses en sal baie inspanning verg voordat bestuurlede van werkskeppingsprojekte werklik die rol en take van die projek se bestuur begryp en onafhanklikheid bereik. Baie geduld sal uiteindelik deur die fasiliteerder aan die dag gelê moet word.

4. GEMEENSKAPSGEBASEERDE WERKSKEPPINGSPROJEKTE

4.1 Die ontstaan van werkskeppingsprojekte

In wese verskil werkskeppingsprojekte van ander projekte in die opsig dat dit op produktiwiteit en volhoubaarheid gerig is. Die volgende aspekte word algemeen by gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte gevind:

- Die werkskeppingsprojek begin by 'n besluit van die gemeenskap (Finansieringsbeleid, 1999 : 9).
- Die visie en missie van die projek word deur die bestuur en projektele bepaal (Moore, 1999 : 2).
- Funktionele ampte versus tradisionele ampte. Met ander woorde, NIE ampte soos 'n voorsitter, 'n ondervoorsitter, ensomeer nie. Die bestuur word uit die funksionele ampte gekies wat uit die volgende kan bestaan:

- 'n bemarker;
- 'n finansiële bestuurder;
- 'n produksiebestuurder;
- 'n opleidingskoördineerder;
- 'n administratiewe bestuurder; en
- 'n skakelbeampte.

Daarom word daar onderskei tussen tegniese- en bestuursopleiding. Bestuursopleiding het die bemagtiging van persone in vermeldde ampte as doelwit. Bemagtiging sluit in om die projeklede in staat te stel om self 'n konstitusie (waaroor die bestuur met sy lede onderhandel) op te stel en te kontroleer.

Die tegniese kennis en vaardighede verwys na die hantering van byvoorbeeld masjiene of materiaal. Ná marknavorsing word 'n produk of produkte gekies in oorleg met ander soortgelyke projekte in die omgewing ten einde mekaar te ondersteun. Laastens kry infrastrukture, deur middel van opleiding, gestalte in die werkskeppingsprojek wanneer die projek sy eie besigheidsplan skryf.

'n Besigheidsplan bestaan uit die volgende elemente:

- 'n lederegister;
- die bestuur en die bestuurstruktuur;
- kriteria vir lidmaatskap van die projek;
- motivering van die projek;
- werksplek;

- werkrooster;en
- die produkte wat gemaak gaan word.

4.2 Organisasoriese aspekte van werkskeppingsprojekte

Nadat die werkskeppingsprojek in die gemeenskap begin is, is daar sekere aspekte wat werkskeppingsprojekte se besture in ag moet neem. Indien die werkskeppingsprojek geheel en al onafhanklik funksioneer, sal die hulp van 'n fasiliteerder selde benodig word. Waar fasiliteerders wel deur besture genader word om die projek te help fasiliteer, is daar gewoonlik sprake van staatsubsidie. Om egter vir staatsubsidie in aanmerking te kom, moet sekere vereistes deur die projeklede nagekom word. Vereistes wat gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte in staat stel om in aanmerking te kom vir finansiering vanaf regeringsbronne is die volgende:

- Aktiwiteite van die projek moet binne die kader van welsyn val.
- Die projek moet 'n eie konstitusie hê.
- Die projek moet 'n eie bankrekening hê in hul naam én in die naam van die organisasie wat as fasiliteerder optree.
- Die projek moet hul eie bestuur hê (nie die organisasie se bestuur nie).
- Projekte moet rekords en finansiële state op datum hou.
- Die projek word net geregistreer as dit deur 'n wet gekontroleer kan word (byvoorbeeld 'n maatskappy beperk deur garansie).

Die funksie en rolle van die funksionele ampte en van die maatskaplike werker wat as fasiliteerder van die projek optree moet duidelik uiteenge-

sit word. Die volgende aspekte behoort duidelik uiteengesit te word in die besigheidsplan wat jaarliks deur werkskeppingsprojekte ingedien moet word om in aanmerking te kom vir staatsubsidie :

- Bestuurstruktuur;
- Missie en doelstellings van die projek;
- Konstitusie van die projek;
- Huishoudelike reëls van die projek;
- Vergaderings en vergaderingsprosedures;
- Netwerke gebou met ander instellings;
- Lederegister; en
- Benutting van fasiliteite vir ander dienste.

4.3 Produksie aspekte van werkskeppingsprojekte

Moore (1999 : 3-6) wys op produksie aspekte waarop daar gelet behoort te word in die bedryf van 'n onderneming. Patti (1983 : 38-40) en Adendorff & De Wit (1997 : 102) is van mening dat die volgende produksie aspekte in die produksieproses voorkom, naamlik:

- Die verantwoordelikhede van die produksiespan.
- Die metode van produksie wat gevolg word, byvoorbeeld individueel of produksielyn.
- 'n Betroubare kwaliteitskontrole-sisteem (byvoorbeeld ISO 9000)..
- Kwaliteitstandaarde (byvoorbeeld SABS).
- Voorraadkontrole.
- Rekordhouding van produkte, materiaal en verkope.

4.4 Bemerkingsaspekte van werkskeppingsprojekte

Smit (1996 : 10) meld dat die gebrek aan bemerking van dienste, dikwels die ondergang van projekte beteken. Moore (1999 : 7) beweer dat projekte nie altyd die waarde van goeie bemerking besef nie. Berry (1999 : 4) wys op die vier P's wat deur die bemerkingsbestuurder in gedagte gehou kan word wanneer 'n bemerkingstrategie opgestel word, naamlik:

- Prys (hoeveel die produk kos);
- Plek (waar die afsetgebied vir die produk is);
- Produk (wat dit is wat bemark word); en
- Persoon (wie die produk gaan koop).

Met die bogenoemde in gedagte, kan die projek sy produkte verkoop kry en die omset verhoog. Projekte wat nie marknavorsing gedoen het voor 'n nuwe produk vervaardig is nie, vind dikwels te laat uit dat daar nie 'n mark vir die produk is nie. Die fasiliteerder kan die bestuur bemagtig deur 'n opgeleide bemarker of marknavorsers by die werkskeppingsprojek uit te bring om die produk- en produksielyn van die projek wetenskaplik te bepaal.

5. BEMAGTIGING EN SELFHELP IN GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKBESTUUR

Elke mens het die reg om te besluit oor sy eie lewe, byvoorbeeld : godsdiens, vriende, waardes. Rappaport (1981 : 15) maak in hierdie

verband die volgende stelling: *“Even the people most incompetent, in need, and apparently unable to function, require just as you and I do, more rather than less control over their own lives”*

Gemeenskappe word dikwels voorgeskryf hoe om te lewe en daar word namens hulle besluite geneem. In die bemagtigingsproses word mense se sterk punte erken en word hulle toegelaat om hulle energie na buite te rig. Dit is belangrik om te besef dat die gemeenskap die vermoë het om hulle eie probleme op te los en dat hulle potensiaal en bevoegdhede tot uiting sal kom as hulle die geleentheid gebied word.

Bemagtiging en selfhelp kan gesien word as doelwitte wat die fasiliteerder gedurende die fasiliteringsproses moet nastreef.

6. DIE EFFEK VAN MAGTELOOSHEID OP GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKTE

Volgens Mokgohloa (1995 : 2) word magteloosheid omskryf as 'n toestand waar 'n persoon arm, gedepriweerd van alle regte is en 'n gebrek aan hulpbronne het. So 'n gevoel van magteloosheid word deur die interaksie tussen die omgewing en die persoon geskep wanneer die persoon homself sien as 'n objek wat deur die omgewing beïnvloed word. Dit lei tot vervreemding van gemeenskaplike en bestaande hulpbronne. Orford (1992 : 101) meld dat in die laasgenoemde geval 'n gevoel van algemene wantroue voorkom en mense nie meer glo dat hulle insette enige gewig dra nie. Hierdie gevoel kan as 'n gevoel van magteloosheid beskryf word.

Wanneer individue die gevoel van magteloosheid in verhouding tot hulle omgewing beleef, word dié gevoel geïnternaliseer en sien hulle hulself as magteloos. Dié konsep word beskryf as vervreemding en aangeleerde hulpeloosheid.

Volgens Parsons (1991 : 10) word 'n toestand van magteloosheid beskou as: *"a process where people contribute to real powerlessness impinged from the environment by allowing their own emotional, intellectual and spiritual mind set to prevent them from actualizing possibilities which, in reality, do exist"*.

Volgens die navorser moet die geïnternaliseerde onderdrukking op 'n persoonlike vlak aangespreek word deur die waardes en houdings wat die onderdrukking onderlê teen te staan, te weier om verder slagoffers te wees en hulle vryheid aktief op te eis. In die proses van internalisering word eie sterkpunte sowel as die sterkpunte van ander erken om sodoende 'n verandering teweeg te bring.

Die volgende modelle beskryf die verskil tussen bemagtiging en magteloosheid: wanneer toekomsgebeure as onbeheerbaar gesien word, is simptome van magteloosheid sigbaar. Indien toekomsgebeure as beheerbaar gesien word, heers 'n gevoel van bemagtiging.

Die doel van die fasiliteerder se werk met die gemeenskapsgebaseerde projekte is juis om magteloosheid, wat besture van projekte ervaar, te omskep in 'n gevoel van beheer oor hulle situasie. Die modelle wat deur die fasiliteerder benut kan word, is soos volg :

Figuur 1 *Die proses van magteloosheid*

Magteloosheidsmodel		
o Ervaring van gebrek aan beheer	o Persepsie van onbeheerbaarheid	o Oorsaaklike attribusie van die onbeheerbare gebeurtenis
o Toekomsverwagting van onbeheerbaarheid	o Simptome van magteloosheid	

 Figuur 2 *Die proses van bemagtiging*

Bemagtigingsmodel		
o Ervaring van beheer	o Persepsie van beheer	o Oorsaaklike attribusie van suksesvolle beheer
o Toekomsverwagting van beheer	o Simptome van bemagtiging (Verminderde vervreemding)	

Sowel in figuur 1 as figuur 2 kom die rol van beheer duidelik na vore. Beheer maak ook 'n deel uit van die komponente van 'n effektiewe bestuur, naamlik : beplanning, organisering, koördinerings en beheer. Die bestuur van 'n projek beleef beheer dus op twee vlakke :

- die eerste vlak sluit beheer van besture oor hul eie omstandighede in
- die tweede vlak behels beheer oor die groep as lid van die bestuur.

7. WAARDES EN BEGINSELS VAN SELFHELP EN BEMAGTIGING IN GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKTE

7.1 Beginsels van Selfhelp

Daar is vyf temas wat die waarde van selfhelp onderlê (Adams, 1990 : 17) en wat vervolgens bespreek word :

7.1.1 *Selfbestuur*

Selfbestuur handel hoofsaaklik oor probleembestuur en fokus op die belangrikheid vir selfhelpgroepe om die vaardighede te hê om hulle eie selfhelp / leierskap te bestuur.

7.1.2 *Bemagtiging*

Meer en meer maatskaplike werkers raak daagliks as fasiliteerders by selfhelpprojekte in gemeenskappe betrokke. Hierdie persone glo sterk in die beginsel dat mense beheer oor hulle omstandighede moet verbeter. Die nie-direktiewe benadering word veral in die bemagtigings-

proses deur maatskaplike werkers benut. Bemagtiging is 'n vrywillige proses wat lei tot 'n wen-wen situasie met die konflikteorie as basiese voorveronderstelling.

7.1.3 Anti-burokrasie

Lede wat betrokke is by selfhelp, ontwikkel metodes om hulself te bestuur en te organiseer. Daar is meestal klem op die vermyding van hiërargiese en burokratiese wyses van organisering. Vir doeleindes van effektiewe bestuur van 'n gemeenskapsgebaseerde projek, moet die gemeenskap (en die fasiliteerder) soms 'n paradigma-skuif in hierdie verband maak.

7.1.4 Samewerking

Samewerking beteken dat spanlede met mekaar in interaksie kan verkeer ten einde bepaalde doelwitte te bereik. Samewerking beteken ook dat lede mekaar ondersteun en aanvul (Lombard, 1991 : 296).

In 'n selfhelporganisasie val die klem op wedersydse hulp wat gedeelde leierskap, besluitneming en gelykheid in status vir almal impliseer. Take moet so verdeel word deur die bestuur, dat elke lid 'n betekenisvolle bydrae tot die projek lewer. Sanders (1975 : 435) onderskei twee soorte samewerking, wat ook van toepassing op die projekte gemaak kan word:

- **Samewerking tussen lede wat duplisering wil voorkom.**
Byvoorbeeld 'n werkskeppingsprojek wat trui vir 'n skool brei terwyl 'n ander projek musse en serpe vir die skool brei. Dit beteken dat verskillende markte ontgin word sonder dat daar onderlinge kompetisie in die gemeenskap ontstaan.
- **Samewerking tussen persone wat aksies wil kombineer.**

'n Projek of groep stel byvoorbeeld 'n kontrak op om mannekrag van 'n ander projek oor te koop wanneer die beskikbare mannekrag nie in die aanvraag na 'n produk of diens kan voorsien nie.

7.1.5 Gedeelde ervaring

Dit is soms 'n vereiste van die gemeenskap se kant af om te begin by alledaagse gebeure waarmee die gemeenskap gekonfronteer word. Hulle deel dieselfde probleme en wil die probleme hanteer sonder die hulp van professionele persone (Adams, 1990 : 17-19).

7.2 Beginsels van Bemagtiging

Jones (1991 : 60) meld dat die beginsels van bemagtiging gebaseer is op 'n verhouding van die volgende faktore:

7.2.1 Samewerking

Hierdie beginsel is reeds bespreek by selfhelp (sien 6.1.4) en vorm deel van die basis vir vordering in die proses van bemagtiging. Patti (1983 : 38) wys daarop dat lede ook kan aanleer om met mekaar saam te werk. Die fasiliteerder behoort kennis te dra van kultuurverskille en kan nie bekostig om kant te kies wanneer meningsverskille tussen lede opduik nie.

7.2.2 Vertroue en respek

Vertroue en respek behoort op verskillende vlakke in projekte te figureer. 'n Vertrouensverhouding behoort te bestaan tussen:

- fasiliteerder en bestuur;
- bestuur en lede; en
- gemeenskap en fasiliteerder

Onderlinge steun bevorder die vertrouensverhoudings en die respek wat lede vir mekaar kry in projekte. Onderlinge steun tussen projeklede is volgens Henderson en Thomas (1987 : 13) op twee vlakke geleë, naamlik:

- projeklede behoort in sterk interaksie met mekaar te verkeer; en
- projeklede moet goed kan beplan en bestuur.

Indien daar geen vertroue en respek tussen bogenoemde partye bestaan nie, sal die bemagtigingsproses vertraag word. In uiterste gevalle kan die projek uiteindelik tot niet gaan.

7.2.3 Verdeling van mag

Teoreties lê al die mag in gemeenskapsgebaseerde projekte gesetel tussen die projekbestuur en die lede. In die praktyk word die fasiliteerder op gereelde grondslag betrek by besluitneming en word die mag oor besluitname verdeel. Smets (1993 : 40) meld verder dat die fasiliteerder in 'n vennootskap met die gemeenskap is en voortdurend in onderhandeling met leiers in die gemeenskap behoort te wees.

Welsynsorganisasies wat by gemeenskapsgebaseerde projekte betrokke wil raak, moet eers die gemeenskapsleiers om toestemming vra of deur gemeenskapsleiers versoek word om by projekte betrokke te raak. Sodoende verklaar gemeenskapsleiers as't ware hul bereidheid om mag te deel.

8. KRITERIA VIR PROJEKSUKSES

Die uiteindelige resultate wat op die sukses van 'n goeie projekbestuur dui, sluit in :

- goeie kommunikasie in die projek;
- doeltreffende strategiese beplanning;

- duidelike gesagstrukture met die minimum konflik in die groep;
- goeie finansiële bestuur;
- korrekte aanwending van mannekrag in die produksieproses;
- doelwitbereiking op die kort- en langtermyn;
- 'n groot aanvraag na produkte as gevolg van goeie bemarking;
- werkstevredenheid onder deelnemers aan die projek;
- konstante groei van die projek; en
- verbetering van die produk en produksieproses.

Indien bogenoemde suksesse deur die projek se bestuur bereik is, kan die fasiliteerder uit die projek onttrek en is die bestuur van die projek bemagtig om beter bestuurders te wees.

9. SAMEVATTING

- Samevattend kan gekonstateer word dat maatskaplike werkers wat as fasiliteerders by gemeenskapsgebaseerde projekte inskakel, 'n wesentliche aandeel in die sukses of mislukking van die projek(te) kan hê. Een van die belangrikste fokuspunte tydens die fasiliteringsproses, is die bemagtiging van die bestuur van die projek.

Die belangrikste funksies van die fasiliteerder met die bemagtiging van die bestuur, is om op die volgende kritiese areas te fokus, naamlik beplanning, organisering, koördinerings en beheer.

- Beplanning word gewoonlik verdeel in korttermyn-, mediumtermyn

en langtermynbeplanning. Organisering bevat die gesag, verantwoordelikheid, aanspreeklikheid, mag en projekgesag in die projek.

Die beheerfunksie word toegepas deur 'n projekspan deur middel van koördinerende, monitering, instandhouding en aksie.

Die bestuur behoort elke funksie te begryp en in staat wees om elke aspek te kan toepas in die projek. Die rol en taak van elke bestuurslid moet aan die bestuur bekend wees.

- Werkskeppingsprojekte is een van die tipes gemeenskapsgebaseerde projekte. Werkskeppingsprojekte word deur die gemeenskap begin en lewer 'n produk of diens as uitset. Die regering is bereid om gemeenskappe te help met die subsidiëring van die projekte. Projekte wat aansoek om subsidie doen, moet besigheidsplanne inhandig waarin die organisatoriese aspekte van die projek vervat is. Hierdie aspekte sluit in : die bestuurstruktuur, die missie en doelstellings, die konstitusie, die huishoudelike reëls en ander prosedures wat die projek se bestuur volg
- As gevolg van die feit dat werkskeppingsprojekte 'n produk of diens lewer, moet bestuure bedag wees op die produksie aspekte van die projek. Daar moet ook 'n aanvraag (mark) na die produk wees. Goeie bemerking is noodsaaklik om die produk of diens te verkoop. Die prys, plek, produk en persoon kan as hulpmiddel gebruik word om 'n bemerkingstrategie vir die projek te ontwikkel. Die fasiliteerder se rol is om die bestuur te bemagtig om die laasgenoemde funksies onafhanklik te vervul.

- Die volgende is beginsels onderliggend aan selfhelp in gemeenskapsgebaseerde projekte, naamlik selfbestuur, bemagtiging, anti-burokrasie, samewerking en gedeelde ervaring. Beginsels in bemagtiging is samewerking, vertroue en respek en die verdeling van mag.
- Die beginsels in bemagtiging en selfhelp moet deur fasiliteerders in projekte toegepas word gedurende die fasiliteringsproses. Bemagtiging en selfhelp kan gesien word as doelwitte wat die fasiliteerder gedurende die fasiliteringsproses moet nastreef.

Fasilitering, die fasiliteerder en die fasiliteringsproses in gemeenskapsgebaseerde projekte word in die volgende hoofstuk bespreek.

HOOFSTUK 3

FASILITERING, DIE FASILITEERDER EN DIE FASILITERINGSPROSES IN GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKTE

1. INLEIDING

In hoofstuk een word die huidige Suid-Afrikaanse situasie ten opsigte van veranderinge op welsynsgebied genoem. Ook vir maatskaplike werkers wat op grondvlak met gemeenskappe werk, is die benaderings en style wat gevolg word anders as in die vorige dekades. Onder die kader van verandering op die maatskaplike diensveld, val “nuwe” begrippe soos: die bou van netwerke (“networking”), geïntegreerde dienste (“clustering of services”) en gemeenskapsgebaseerde projekte (“community-based projects”).

Die uiteindelijke resultaat wat die implementering van die laasgenoemde begrippe beoog, is gemeenskappe wat bemagtig is om hulself te kan onderhou. Die missie van die regering se finansieringsbeleid (1999 : 5) bevestig die laasgenoemde stelling soos volg: “... *To build a self-reliant nation in partnership with all stakeholders through an integrated social welfare system which maximizes its existing potential and which is equitable, sustainable, accessible, people-centred and developmental*”.

Om die oogmerk van selfonderhouding te bereik, kan die poging wat die gemeenskap aanwend (byvoorbeeld ’n gemeenskapsgebaseerde projek) enige iets van ’n dag tot ’n paar jare neem om selfstandig te funksioneer. In uiterste gevalle bereik die gemeenskap se poging nooit selfonderhouding

volhoubaarheid nie. In gevalle waar die gemeenskapsgebaseerde projek nooit werklik slaag om onafhanklik te funksioneer nie, kan dit moontlik wees as gevolg van die gebrek aan visie of onvoldoende leiding van die projek se bestuur.

Gemeenskappe benodig dikwels 'n persoon (of persone) van buite die gemeenskap om rigting en leiding aan die gemeenskap te verskaf. (Vergelyk Ewert *et al.*, 1994 : 20.) Zastrau (1986 : 36) wys op die waarde wat 'n fasiliteerder van buite die gemeenskap aan die gemeenskapsprojek kan verskaf deur te sê: “... *met fasilitering is die fokus op die proses van selfontdekking of bewuswording van persoonlike optrede met die doel om 'n verandering in gedrag of houdings in die groep teweeg te bring*”.

'n Afleiding wat uit die bogenoemde bespreking gemaak kan word, is dat 'n bemagtigingsfunksie deur die fasiliteerder vervul word. Maatskaplike werkers kan 'n bemagtigingsfunksie as fasiliteerders van gemeenskapsgebaseerde projekte vervul en 'n bydrae tot die sukses van die projekte lewer indien hulle oor genoegsame kennis van projekbestuur en fasilitering van gemeenskapsgebaseerde projekte beskik. Lee (1994 : 33-35) bevestig laasgenoemde deur te wys op vaardighede waaroor die maatskaplike werker behoort te beskik, naamlik: die gee van leiding, opvoeding, doelgerigtheid en kommunikasievaardighede.

Zastrau (1986 : 34-38) beklemtoon die belangrikheid van die opleidings- en opvoedingsfunksie in die fasiliteringsproses. Wanneer daar met groepe gewerk word, is die interaksie tussen die fasiliteerder en die opleidingsgroep van kardinale belang vir projeksukses.

In hierdie hoofstuk sal fasilitering verder omskryf word asook hoe fasilitering van naverwante begrippe onderskei kan word, om sodoende duidelikheid te kry oor wat met die begrip fasilitering in gemeenskapsontwikkeling bedoel word.

Vervolgens sal die fasiliteerder van gemeenskapsgebaseerde projekte bespreek word. Die hoofstuk sal spesifieke kwaliteite, kenmerke en vaardighede waaroor die fasiliteerder behoort te beskik, beskryf en kortliks bespreek.

Daarna sal die fasiliteringsproses vanuit verskillende perspektiewe beskryf word en toegelig word met voorbeelde uit die praktyk. Teoretiese -, filosofiese - en praktykmodelle sal benut word om 'n volledige beeld van die fasiliteringsproses te verskaf.

Ten slotte word elemente van die groepsproses in gemeenskapsgebaseerde projekte en benaderings wat deur fasiliteerders van gemeenskapsgebaseerde projekte gevolg kan word, bespreek.

2. OMSKRYWING VAN FASILITERING

Die begrip “fasilitering” is reeds in hoofstuk een bespreek. Om egter 'n duideliker en suiwerder beeld te kry van wat met fasilitering bedoel word, sal daar kortliks 'n beskrywing van naverwante begrippe volg wat nie met fasilitering verwar behoort te word nie. (Vergelyk Jones, 1988 : 10-12 & Rogers 1983 : 99-120.)

· **Onderwys/aanbieding.** Onderwys/aanbieding is gerig op die

beplanning en aanbieding van kognitiewe inligting ('n linkerhemisferiese aktiwiteit van die brein). Onderwys/aanbieding is 'n vorm van eenrigtingkommunikasie waar informasie oorgedra en/of verduidelik word en mense oorreed word ten einde begrip en redenering te bewerkstellig. Volgens Rogers (1983 : 119-120) en Long (1992 : 30) doen die aanbieder die meeste van die gesprekvoering en is verantwoordelik vir die inhoud en resultaat van die byeenkoms.

Fasilitering vereis die betrokkenheid van die groeplede en lei daartoe dat hulle die meeste van die gesprekvoering waarneem en verantwoordelik is vir die aktiwiteite. Die doel van fasilitering is om te ontdek, probleme op te los, te besluit, te skep of te beplan. Wanneer daar opleiding in die gemeenskapsgebaseerde projek plaasvind, hoef die fasiliteerder nie noodwendig die opleidingsfunksie te vervul nie. Deur die bou van betekenisvolle netwerke, kan die fasiliteerder spesialis opleiding aan die projektelede verskaf deur geskikte opleiers na die projek te bring.

Volgens Rogers (1983 : 119-120) maak fasilitering aanspraak op die betrokkenheid van die totale persoon (linker- en regter-hemisfeer van die brein), waardeur sy intuïtiewe, estetiese, kreatiewe en holistiese ervarings beteken aan die leerinligting gee. Leer vind deur middel van ervaring plaas, word self geïnisieer en geëvalueer vanuit die selfvervaardigde onafhanklikheid en aanvaarding van verantwoordelikheid vir eie gedrag.

Leierskap/Leiding. Adendorff & De Wit (1997 : 6) beskryf 'n leier as iemand wat besorg is oor taakverrigting en doelstellings aan groeplede voorskryf. 'n Leier gebruik mag en gesag om dinge gedoen te kry.

Daarby voeg Andrews (1992 : 85) dat 'n leier bronne beheer, werk allokeer, en vir die grootste gedeelte alleen besluit, groepprosesse kort knip ten einde take voltooi te kry, op soek is na meer effektiewe beheermeganismes en besorg is oor toesighouding en mag.

Volgens Phillips en Phillips (1993 : 534) is 'n leier besorg oor *wat* die groep doen (inhoud) en *hoe* hulle dit doen (proses). Daarenteen lewer die fasiliteerder min of geen insette ten opsigte van die inhoud van die groepsbesprekings en –besluite nie (Harding, 1992 : 25). Leierskap vorm 'n integrale deel van die daaglikse bestaan in gemeenskappe soos Soshanguve en Boikhutsong. Leierskap manifesteer op verskillende terreine in die gemeenskap, byvoorbeeld: kerkleiers, gemeenskapsleiers, politieke leiers en leiers van organisasies binne die gemeenskap. Die fasiliteerder is nie die leier in 'n projek nie en moet waak om leiers namens die groep aan te stel wat volgens sy/haar gevoel die mees geskikte of bekwame persoon vir 'n bepaalde posisie op die bestuur is. Die kontrolerende leier is voorskrywend, neem besluite, delegeer, los probleme op, beloon mense en poog om die uitsette van die groep te kontroleer. Hierteenoor is fasilitering gerig op klimaatskepping, die blootlegging en opheldering van individuele en groepdoelstellings, die beskikbaarstelling van bronne en die reflektering van die inhoud en gevoel van boodskappe.

Organisering. In hoofstuk twee word organisering as een van die funksies van projekbestuur bespreek. Organisering verskil van fasilitering, aangesien fasilitering nie 'n rigiede funksie is waarbinne mense georganiseer word nie. In gemeenskapsgebaseerde projekte behoort die bestuur die grootste bydrae in die organiseringsfunksie te

lewer. Die fasiliteerder word in 'n groot mate beskerm deur die organiseringsfunksie in die hande van die bestuur te los. Daardeur kan die groep nie die fasiliteerder blameer of verwyf vir verkeerde of swak besluite wat geneem is nie.

- **Bestuur/projekbestuur.** Adendorff & De Wit (1998 : 19) definieer projekbestuur as die benutting van organisering, koördinerig, beheer en beplanning om doelwitte te bereik. Bestuur / projekbestuur verskil van fasilitering, omdat fasilitering nie die delegering of kontrolering van ander persone behels nie. Kontrolering en delegering vind wel binne gemeenskapsgebaseerde projekte plaas, maar dit word toegepas deur die projek se bestuur (en kom nie van die fasiliteerder af nie).
- **Konsultasie.** Konsultasie lê in wese nie ver verwyder van die begrip fasilitering nie. Die verskil lê egter in die voorskrywendheid van konsultasie, terwyl fasilitering gerig is op die vergemakliking van die response van die groep- of projeklede. (Vergelyk Rothmann, 1996 : 22.) Die fasiliteerder kan in sommige gevalle as konsultant namens die projeklede optree. Hierdie konsulerende funksie word veral tydens die bou van netwerke deur die fasiliteerder vervul. In die konteks van die projek vervul die fasiliteerder dus by geleentheid 'n konsulerende rol, maar die fasiliteerder word nie 'n konsultant vir die projek nie.

Uit die bogenoemde vergelykings tussen begrippe met soortgelyke betekenis as fasilitering, blyk tog dat fasilitering nie gelyk gestel kan word aan onderwys, leierskap, organisering, bestuur of konsultasie nie.

Fasilitering verskil ook van konsolidering, aangesien die fasiliteerder nie die

aktiwiteite van die groep konsolideer nie. Rees (1990 : 20-23) stel leierskap op 'n kontinuum voor, met kontrolering op die een eindpunt van die kontinuum en fasilitering op die teenoorgestelde eindpunt daarvan.

Fasilitering het te make met die hantering van prosesse wat tussen 'n groeplid (projeklid) en die groeplede (projeklede) plaasvind. Die doel van die fasiliteerder is om die fasiliteringsproses op so 'n wyse te hanteer, dat die groeplid (groeplede) sy (hul) eie kundigheid mobiliseer.

Samevattend is fasilitering gerig op die skep van 'n akkomoderende klimaat (Khosi, 1999 : 6) en die skep van geleenthede vir groeplede om hulle lewenskwaliteit (uitgedruk in terme van die die psigologies optimale funksionering van die groeplid) te verbeter.

3. DIE FASILITEERDER

Die fasiliteerder of instaatsteller is volgens Lombard (1991 : 182) en Veldsman (1988 : 25) die veranderingsagent wat 'n groep se potensiaal aktiveer, onderskraag en bemoedig en menslike hulpbronne mobiliseer om 'n verbetering in omstandighede teweeg te bring. Morris in Veldsman (1988 : 25) sien die fasiliteerder as: “ ... *the essential link between external world of ideas, values and resources and the internal situation that is subject to change*”.

Vanuit die sisteemteorie beskryf Keltner (1989 : 21) 'n fasiliteerder as 'n “groepprosesopleier”, wat vereis dat hy groepprosesse verstaan en die groep kan help om prosesprobleme te diagnoseer en op te los. Volgens Andrews (1992 : 86) is 'n fasiliteerder 'n persoon wat fokus op groepprosesse, sonder

om ooit taakinsette te verskaf. Rees (1991 : 85) voeg by dat die fasiliteerder nie-evaluerend ten opsigte van die taakinhoud van die groep behoort te bly met die woorde : “... *neutral servant of the group*”.

3.1 Funksies van die fasiliteerder

Die fasiliteerder se belangrikste funksie volgens Keltner, (1989 : 21-22) is om 'n klimaat of omgewing te skep waarin groeeprosesse kan plaasvind en die groep geleentheid te bied om met hul eie prosesse te eksperimenteer. Hierdie funksie word deur die navorser ondersteun, aangesien die vordering van projekte sloer wanneer onderlinge konflik onder groeplede voorkom.

Rothmann (1996 : 58) meld dat die fasiliteerder 'n verskeidenheid van funksies het om te vervul. Die funksie van die fasiliteerder hang af van die fase waarin die groep is en kan ook situasie gebonde wees. Die volgende funksies van die fasiliteerder word genoem:

- die ondersoek na omgewingsveranderlikes wat op die groeplede kan inwerk;
- die daarstelling van 'n groeifasiliterende klimaat;
- die aanmoediging van fasiliterende norme;
- die bevordering van 'n kohesiewe groepsklimaat;
- die aanmoediging van interaksie in die groep;

- die waarneming en ondersoek van groeiprosesse; en
- die hantering van konflik in die groep.

Om die bogenoemde funksies te kan vervul, moet die fasiliteerder 'n persoon wees wat interpersoonlik effektief funksioneer. Laasgenoemde word in 'n groot mate beïnvloed deur die vlak van onvoorwaardelike positiewe aanvaarding (respek), empatie en egtheid van die fasiliteerder. Die vermoë om 'n groeifasiliterende verhouding te skep, word deur die fasiliteerder se persoonlikheidseienskappe (-kenmerke) beïnvloed.

Ten einde die ontwikkeling van groeplede te fasiliteer, is dit noodsaaklik dat die fasiliteerder bewus moet wees van sy identiteit, doelwitte, motiewe, sterkpunte, waardes, gevoelens en probleme.

3.2 Kwaliteite, kenmerke en vaardighede van die fasiliteerder

Die volgende vrae rondom die fasiliteerder kan by maatskaplike werkers ontstaan : Kan enige persoon 'n fasiliteerder wees ? Oor watter eienskappe behoort die fasiliteerder te beskik om uiteindelik suksesvol te wees met die fasiliteringsproses ? Hoe word 'n goeie en 'n swak fasiliteerder van mekaar onderskei ?

Dit is ongelukkig nie altyd moontlik om elk van die bogenoemde vrae teoreties te beantwoord en daarna te probeer om die "model" fasiliteerder voor te stel as 'n persoon wat slegs een bepaalde profiel moet hê nie. Die teorie verskaf

eerder 'n verskeidenheid van kwaliteite, kenmerke en vaardighede waaraan fasiliteerders hulself kan meet – en selfs verander of aanpas indien dit nodig sou wees om uiteindelik suksesvol te kan fasiliteer.

3.2.1 *Kwaliteite van die fasiliteerder*

Ewert *et al.* (1994 : 24-31) verwys na sekere kwaliteite waaroor suksesvolle fasiliteerders gewoonlik beskik. Die volgende kwaliteite is geïdentifiseer as noodsaaklik vir fasiliteerders wat spesifiek multi-kultureel werk, naamlik wysheid, geduld, mensgeoriënteerdheid, en aanpasbaarheid - wat vervolgens bespreek word :

- **Wysheid.** Dit is belangrik dat die fasiliteerder weet wanneer om wat te doen. Wysheid impliseer nie dat die fasiliteerder die groep met kennis moet beïndruk nie. Wysheid beteken ook nie dat die fasiliteerder oor al die groep se antwoorde beskik nie. Wysheid behels meer 'n begrip van die groep se gevoelens en behoeftes, die verloop van die groeiproses, die bereiking van doelwitte.

In gemeenskapsgebaseerde projekte het projektelede noodwendig 'n beter kennis van die omgewing, kultuur en die gemeenskap as wat die fasiliteerder (wat 'n buitestander is) het. Wysheid van die fasiliteerder in sulke gevalle sou behels dat die fasiliteerder nie te haastig sy/haar kennis op die groep afdwing nie, maar eers deeglik die groeplede en gemeenskap leer ken en veral ook die bestaande kennis van die groeplede sal benut.

- **Geduld.** Die fasiliteringsproses verloop nie altyd ewe vinnig nie. 'n

Voorbeeld wat die stelling ondersteun is die verskil in tyd wat die drie werkskeppingsprojekte in Soshanguve geneem het om sekere mylpale te bereik. So het een projek al reeds begin om produkte te vervaardig en te verkoop, terwyl een van die ander projekte nog besig was met beplanning, inrigting van die werksplek en produknavorsing.

Ewert *et al.* (1994 : 25) waarsku die fasiliteerder om nie ongeduldig te raak met groepe wat stadig vorder nie. Gray (1994 : 203) en Scott *et al.* (1991 : 115) wys daarop dat die fasiliteerder elke groep individueel en uniek moet hanteer en nie die proses aanjaag indien die groep nie volgens die verwagte tempo vorder nie.

Mensgeoriënteerdheid. Mensgeoriënteerdheid impliseer 'n begrip vanaf die fasiliteerder se kant vir die mens se behoefte aan groei en ontwikkeling, aanvaarding en selfaktualisering. Die klem val op mense en op hul eie en unieke behoeftes. Ewert *et al.* (1994 : 26) beskryf die mensgeoriënteerde fasiliteerder se funksie soos volg: *“The focus of development is the people themselves. The people achieve development through changing themselves. Development is an ongoing process. Projects are a means of developing people, not the development itself. Start where people are and (work) within (local) institutions ... The people should be involved from the start in all aspects of development, from discussion and decision-making, to implementation”.*

Die finansieringsbeleid (1999 : 10) maak melding van 'n *“person-centered approach”*. Ontwikkeling wat ondersteuning aan gemeenskappe verleen en onafhanklikheid bevorder, word aangemoedig. Dienste wat gelewer word, moet veral kinders, gesinne, vroue en bejaardes in

gemeenskappe bereik.

- **Aanpasbaarheid.** Die fasiliteerder moet op die ingewing van die oomblik gereed wees vir onbeplande verwikkelinge of onverwagte gebeure. Voorbeelde van onbeplande verwikkelinge of onverwagte gebeure wat al by projekte ondervind is: 'n finansiële borg wat onverwags onttrek van die projek, lede wat skielik nuut by die projek aansluit/ die projek verlaat, diefstal, projektelede wat nie opdaag vir vergaderings nie.

Die fasiliteerder moet deurgaans onthou dat hy/sy nie in 'n voorskrywende of kontrolerende posisie is nie. Ewert *et al.* (1994 : 27) meld die volgende in hierdie verband: *“The most common error of the facilitator is to come into a community with a preconceived objective, agenda, or problem. For example, a facilitator will decide to promote latrines, or tree planting – introduce the topic and try to convince the people to build latrines or plant trees ... Facilitation in this fashion becomes the use of techniques to get people to agree to undertake an action”.*

'n Verdere probleem wat fasiliteerders in gemeenskapsgebaseerde projekte ondervind, is om beheer af te staan. Casey *et al.* (1992 : 9) meld in hierdie verband die volgende: *“... a community development worker similarly agreed that facilitators often fail because : They use the top-down approach, do not promote discussion or the sharing of ideas, never work through problems together, never listen and learn from others, and generally have little flexibility”.*

Hoewel die bogenoemde kwaliteite nie die enigste kwaliteite is waaroor die fasiliteerder hoef te beskik nie, is dit beslis kwaliteite waarsonder die

fasiliteerder moeilik klaar sou kom. Ander kwaliteite wat in die literatuur genoem word is *interpersoonlike effektiwiteit* (Rothmann, 1996 : 69) en *kreatiewe- en innoverende denke* (Mondros & Wilson, 1994 : 11).

3.2.2 Kenmerke van die fasiliteerder

Die vaardige terapeut (fasiliteerder) beskik volgens Corsini (1989 : 464-465) oor die volgende kenmerke :

- Hy het die vermoë om rapport te bewerkstellig deur middel van aandag te gee en te luister.
- Hy maak gebruik van oopeindevrae, minimale aanmoediging, parafrasering, samevatting en reflektoring van gevoel om inligting in te samel en probleme te bespreek.
- Hy gee struktuur aan die projekgroep ten opsigte van tyd, rol, proses en aksie.
- Hy gee soms inligting ten einde die betekenis van gebeure te verduidelik.
- Hy maak gebruik van selfopenbaring van idees, gevoelens en ervarings.
- Hy konfronteer teenstrydighede.
- Hy interpreteer soms gebeure ten einde 'n nuwe verwysingsraamwerk aan die projeklede te verskaf.

3.2.3 *Vaardighede van die fasiliteerder*

Die navorser lei uit die standaardwerk van Rogers (1973 : 434-435) af dat die teoretiese oriëntasie, prosedures en tegnieke van die fasiliteerder ondergeskik is aan die belangrikheid van sy persoonlikheidseienskappe en die toepassing van spesifieke kerntoestande in die verhouding. Volgens die persoons- gesentreerde teorie moet erkenning verleen word aan die fasiliteerder as 'n persoon in die verhouding wat vertrou moet word.

Volgens Rogers (1973 : 434-435) behoort die suksesvolle persoons- gesentreerde terapeut (fasiliteerder) oor die volgende persoonlikheids- eienskappe te beskik:

- buitengewone intellektuele vermoë en oordeel;
- oorspronklikheid, vindingrykheid en veelsydigheid;
- 'n belangstelling in mense as individue;
- insig in sy persoonlike eienskappe en 'n goeie humorsin;
- geduld;
- die vermoë om warm, effektiewe interpersoonlike verhoudings aan te gaan;
- die vermoë tot samewerking; en
- integriteit, selfbeheersing om druk te kan hanteer;
- aanvaarding en verantwoordelikheid;
- takt en en stabiliteit.

Die fasiliteerder is saam met die projekgroep deel van die leerervaring. Rogers (1973 : 434-435; 1983 : 120) noem die drie dimensies (kerntoestande) van onvoorwaardelike positiewe agting, empatie en egtheid as noodsaaklike bestanddele om positiewe verandering en groei by groeplede te fasiliteer, wat vervolgens bespreek word :

- **Onvoorwaardelike positiewe agting** verwys na die onvoorwaardelike aanvaarding van die persoon (projeklid) as mens, opregte en warmte respek, omgee, belangstelling en aanvaarding van die persoon (projeklid) ongeag sy gedrag en gevoelens en hoe dit na die fasiliteerder gekommunikeer word. Die fasiliteerder behoort ook sy vertrouwe te toon in die projekte se vermoë om hul eie probleme op te los.
- **Empatie** verwys na begrip ten opsigte van die gevoelens van die projekte asook die vermoë van die fasiliteerder om hierdie begrip aan die projekte te kommunikeer. 'n Fasiliteerder het by geleentheid 'n projeklid gesien wat gedurig ongelukkig was en haar van die groep onttrek het. Deur empaties na die projeklid te luister, kon die fasiliteerder vasstel dat sy nie goed kan sien nie en dat sy daarom nie wil deelneem aan die groepsaktiwiteite nie. Die fasiliteerder het die projeklid toegang tot 'n leesbril laat verkry en die projeklid kon daarna weer inskakel by die groep.
- **Egtheid** verwys na die fasiliteerder se vermoë om ten volle homself te wees. Om eg te wees, impliseer dat die fasiliteerder bewus moet wees van sy ervarings en bereid sal wees om sy gevoelens verbaal en nie-verbaal te openbaar. Die fasiliteerder openbaar egter eerder gevoelens en houdings - as opinies en oordeel oor groeplede.

Die fasiliteerder is minder effektief as hy druk op die groep plaas, hulle manipuleer, reëls vir hulle opstel en poog om hulle te rig op persoonlike onuitgesproke doelwitte. Die fasiliteerder moet self psigologies gesond wees, sodat hy bewus kan wees van groeplede se ervarings en moet nie op sy eie probleme fokus nie.

Samevattend word die fasiliteerder gesien as 'n persoon wat die belange van projektelede op die hart dra, sterk karaktereienskappe toon, mensgerig werk en oor goeie intergroepvaardighede beskik. 'n Persoon wat aan hierdie kriteria voldoen, sal waarskynlik suksesvol wees as fasiliteerder in die fasiliteringsproses.

4. DIE FASILITERINGSPROSES

Rothmann (1996 : 21) wys daarop dat fasiliterende prosesse "leerder"- of "groep"-gesentreerd is, in teenstelling met die direkte "vertel en wys" styl van tradisionele opleidingsmetodes.

Volgens Bentley (1994 : 10) is die essensie van die fasiliteringsproses 'n gewilligheid om verantwoordelikheid vir die geheel te aanvaar en te poog om die individue te laat ontwikkel om toepaslike bydraes te lewer. Deskundigheid by die fasiliteerder is minder belangrik as die vermoë om te bepaal waar die kundigheid gesetel is en die groep te help om daarvan bewus te word.

4.1 Bedryfs-/ ekonomiese prosesmodelle vir fasilitering

Daar is tans min bronne beskikbaar wat aan die maatskaplike werker wat as

fasiliteerder van gemeenskapsgebaseerde projekte optree, leiding kan gee oor hoe om die projek doeltreffend te fasiliteer (Khosa, 1999 : 5). Modelle uit ander professies kan egter benut word om leiding te gee oor hoe die fasiliteringsproses moet verloop.

As gevolg van die feit dat die maatskaplike werker uit 'n mens- of persoonsgerigte perspektief dienste lewer, behoort bestaande maatskaplikewerkmodelle ingesluit te word in die fasiliteringsproses wat uiteindelik gevolg gaan word.

Zastrau (1986 : 38-43) beskryf die fasiliteringsproses uit 'n bedryfseonomiese perspektief aan die hand van drie moontlike modelle wat die fasiliteerder kan benut, naamlik:

- die *herhalingsfasemodel*;
- die *veranderde leierskapsmodel*; en
- die *sekwensiële fasemodel*.

4.1.1 Die herhalingsfasemodel

Die *herhalingsfasemodel* word benut in fasiliteringsprosesse waar die groeplede mekaar nie ken nie en die fasiliteerder van tegnieke soos gedesentraliseerde leierskap, interpersoonlike verhoudingsbou, statusvergelyking en roldefinisies gebruik maak. As gevolg van die veronderstelling dat lede van gemeenskapsgebaseerde projekte mekaar reeds vooraf ken, is die toepassingsmoontlikheid van hierdie model redelik beperk vir sulke projekte.

4.1.2 Die veranderende leierskapsmodel

In die *veranderende leierskapsmodel*, val die klem op die verhouding tussen die fasiliteerder en die groep. Leierskap verander voortdurend in die groep en individuele ontwikkeling van groeplede word deur die fasiliteerder waargeneem. As gevolg van die feit dat leierskap 'n baie prominente plek in gemeenskappe soos Soshanguve het, sal fasiliteerders dit moeilik vind om hierdie model te implementeer met groepe in gemeenskapsgebaseerde projekte. Harding (1992 : 26) bekragtig laasgenoemde stelling deur te wys op die uniekheid en komplikasies van etniese leierskapstrukture.

4.1.3 Die sekwensiële fase model

Laastens volg die *sekwensiële fase model*, wat gegrond is op die benutting van groepsdinamika. Die sekwensiële model bestaan uit die volgende fases:

- **Fase een:** Hierdie is die oriënteringsfase wat gekenmerk word deur die eksperimentering en afhanklikheid van die fasiliteerder. Die taak wat aan die groep opgedra word, is om sekerheid van die situasie te kry. Groepsrolle, -funksies en -take word uitgesorteer en 'n vertrouensverhouding word met die fasiliteerder ontwikkel.
- **Fase twee** word gekenmerk deur intragroepkonflik en opstandigheid. Die groeplede bied weerstand teen die ontwikkeling van 'n groepstruktuur en neem 'n vyandige houding teenoor mekaar en teenoor die fasiliteerder in. Emosionele reaksies ontstaan oor die groepstaak en die nut van fasilitering word bevraagteken.

- **Fase drie** word gekenmerk deur die konstruktiewe opbou van groepskohesie en doelgerigte aktiwiteite ter bereiking van die groepsdoelwit. Groeplede aanvaar die situasie en mekaar in 'n gees van openhartigheid. Groeplede begin om individuele bydraes te lewer en onderlinge verskille word met mekaar uitgesorteer.
- **Fase vier** is die volwasse fase van die proses. Groeplede werk as 'n span saam met die minimum emosionele interaksie. Die groep het tot 'n sosiale entiteit ontwikkel waarin elke lid se eie kennis, vaardighede en ervaring benut word. Groepsverbondenheid vind spontaan plaas en die fasiliteerder kan uit die groep onttrek – sonder dat daar 'n wesenlike verskil in groepsaktiwiteite sal plaasvind.

Die ontstaan van die bogenoemde fases word ondersteun deur skrywers soos Gray (1994 : 203) en Scott *et al.* (1991 : 115). Hoewel die fases van die sekweniële fase model deur Zastra (1986 : 38-43) in segmente beskryf word, vorm die fases 'n eenheid. Die hoeveelheid tyd wat die groep in elke fase spandeer word, kan verskil van groep tot groep. Die sekweniële fase model kan dus deur die fasiliteerder as meetinstrument benut word waarmee vasgestel kan word in watter fase die projekgroep verkeer, terwyl die resultaat toon of daar groei in die groep plaasgevind het.

Een van die nadele van die sekweniële fase model, is die gebrek aan praktiese implementeringsriglyne vir die fasiliteerder, omdat dit 'n baie sterk filosofiese grondslag het.

4.2 Maatskaplikewerk prosesmodelle vir fasilitering

Die navorser kon gedurende die literatuurstudie, geen prosesmodel in die maatskaplikewerk vakgebied vind wat spesifiek vir die fasilitering van gemeenskapsgebaseerde projekte ontwikkel is nie, maar die volgende prosesmodelle kan wel aangepas en deur die fasiliteerder benut word :

4.2.1 Die *gemeenskapswerk/-ontwikkelingsmodel*

Lombard (1991 : 238-290) gee 'n voorbeeld van 'n prosesmodel wat eenvoudig, verstaanbaar en implementeerbaar is met die ontwikkeling van die gemeenskapswerk/-ontwikkelings model. Die model wat deur Lombard beskryf word, is prosesgerig en bestaan uit die volgende fases:

- **Fase 1: *Situasie-analise*.** Die werker leer die gemeenskap ken en assesseeer die gemeenskap se behoeftes en probleme. 'n Profielstudie word gedoen met die oog op 'n behoeftebepaling.
- **Fase 2: *Identifisering en definiëring van behoeftes en probleme*.** Die gemeenskap analiseer die geïdentifiseerde behoeftes en probleme. Daarna word die behoeftes ten opsigte van prioriteite gerangskik. Die werker motiveer die gemeenskap tot betrokkenheid en deelname aan die oplossing van die probleem.
- **Fase 3: *Verteenwoordiging uit die gemeenskap*.** Die gemeenskap stig 'n aksiekomitee wat die maatskaplike werker insluit.

- **Fase 4: Beplanning.** Doelwitte word geformuleer, tydskedules opgestel, hulpbronne word geïdentifiseer en 'n alternatiewe plan word opgestel. Hierna word die aksieplan geselekteer en word die gemeenskap voorberei op die implementering van die plan.
- **Fase 5: Implementering van beplanning.** Die geselekteerde plan word geïmplementeer en aanpassings word gemaak (indien nodig).
- **Fase 6: Evaluasie.** Die werker moniteer die vordering en evalueer die resultaat.

Die gemeenskapswerk/-ontwikkelings model is reeds met sukses in die gemeenskapswerkveld gebruik en benut deur maatskaplike werkers wat projekte in gemeenskappe gevestig het. Die gemeenskapswerk/-ontwikkelingsmodel lê klem op die proses wat die maatskaplike werker behoort te volg om 'n projek te begin, 'n program te loods of 'n diens te lewer (waar die behoefte daaraan vooraf deur die werker geïdentifiseer is).

4.2.2 Veldsman se proses van gemeenskapsontwikkeling

Lauffer in Veldsman (1988 : 29) huldig die mening dat daar in enige transaksie 'n doel en metode teenwoordig is. Hierdie stelling impliseer dat daar ook vir die fasiliteerder 'n doel en metode is vir die transaksie (fasilitering) van die gemeenskapsgebaseerde projek(-te). Die proses wat deur Veldsman beskryf word, bestaan uit vyf fases, naamlik:

- *Fase 1. Definiëring van die probleem*
- *Fase 2. Opbou van struktuur of netwerk van verhoudings.*
- *Fase 3. Formulering van 'n strategie en keuse van 'n alternatiewe strategie.*
- *Fase 4. Implementering van planne en programme.*
- *Fase 5. Monitering, terugvoer en evaluasie*

Die bogenoemde model verskil in wese nie veel van die model wat deur Lombard beskryf word nie. Een van verskille tussen die modelle is die opbou van struktuur of netwerk van verhoudings wat in fase 2 van Veldsman se proses gemeld word.

In gemeenskapsgebaseerde projekte, lê die onus op die gemeenskap - wat 'n behoefte aan 'n projek, program of diens het - en eers later met 'n maatskaplike werker konsulteer om as fasiliteerder op te tree. Fase 1, 2, en 3 van die gemeenskapswerk/-ontwikkelingsmodel (fase 1 in die geval van Veldsman se ontwikkelingsproses) word in werklikheid deur die gemeenskap self gedoen en nie deur die maatskaplike werker nie.

4.2.3 Die Maatskaplike Ontwikkelings Praktykmodel

Die Maatskaplike Ontwikkelings Praktykmodel (MOP) volg 'n meer buigsame proses as die laasgenoemde twee modelle (Abrahams, 1992 : 103-109). Die inhoud daarvan is redelik voor die hand liggend en eenvoudig. Die MOP se

eerste stap behels dat daar 'n doel moet wees.

Tweedens moet daar doelwitte gestel word wat vervat word in die volgende insette wat gelewer word :

- Deelname (Participation)
- Beplanning (Planning)
- Bemagtiging (Empowerment)
- Implementering (Implementation)
- Evaluering (Evaluation)
- Institutionaliserings (Institutionalization)

By elk van die genoemde insette, is doelwitte noodsaaklik. Die doel of missie van die projek bly deurlopend dieselfde.

Derdens volg die komponente wat noodsaaklik is in die uitvoering van die projek (Abrahams, 1992 : 106), naamlik:

- Gemeenskapswerker en Groeplede (Worker and People)
- Menslike Hulpbronne (Human Resources)
- Sosiale Koste (Social Costs)
- Beleidsverklaring (Policy Requirements)
- Finansies (Financing)
- Programeienskappe (Program Characteristics)

Laastens word terugvoer op 'n deurlopende basis van die volgende rolspelers

verkry :

- Gemeenskap
- Politieke strukture
- Omgewing
- Ekonomie
- Projek self

Die MOP is meer 'n riglyn wat deur die fasiliteerder gevolg kan word en aangepas kan word om die gewenste resultaat(uitset) te lewer as wat dit 'n prosesmodel is. 'n Nadeel van die MOP is dat werkers wat die model benut, reeds oor praktykervaring moet beskik om die model te kan gebruik. Hierdie model is nie gebruikersvriendelik vir werkers met min of geen gemeenskaps-werk ervaring nie.

Samevattend kan genoem word dat daar nie 'n rigiede riglyn vir die fasiliteringsproses in gemeenskapsgebaseerde projekte bestaan nie. Dit wil dus voorkom asof die werker as fasiliteerder se fokus meer val op 'n kombinasie van die elemente (sien 4.3) van die fasiliterings- en groepsprosesse (sien 4.4), geïntegreer by fases van bestaande prosesmodelle (4.2.1, 4.2.2 en 4.2.3) - eerder as dat daar in die fasiliteringsproses net van een spesifieke model gebruik gemaak word.

4.3 Elemente van die fasiliteringsproses in gemeenskapsgebaseerde projekte

Volgens Ross in Lombard (1991 : 182) is die rol van die fasiliteerder: "...

simply to facilitate the community organization process". Die doel van die fasiliteringsproses, is om die gemeenskap toe te rus om vorentoe te beweeg.

In gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte in Soshanguve, moet maatskaplike werkers dikwels 'n fasiliterende bydrae lewer om die projek doelgerig te laat verloop. Hierdie werkswyse impliseer kennis van die gemeenskap waaroor die fasiliteerder moet beskik in die fasiliteringsproses.

Soos daar reeds vroeër in die hoofstuk gemeld is, is een van die grootste probleme in die praktyk, die implementering van die fasiliteringsproses as gevolg van die gebrek aan beproefde riglyne vir die fasilitering van gemeenskapsgebaseerde projekte. Maatskaplike werkers kan as 'n moontlikheid die fasiliteringsproses aan die hand van die volgende veralgemenings implementeer in gemeenskapsgebaseerde projekte (Lombard, 1991: 182-184) :

4.3.1 Fokussering op ongemak

Die gemeenskap moet leer om tussen persoonlike en maatskaplike probleme te onderskei. Indien daar byvoorbeeld 'n lid by die projek is wat 'n behoefte aan materiële hulp het, is die probleem 'n persoonlike probleem. Indien meer as die helfte van die projek se lede dieselfde probleem ondervind, is dit aanduiding dat die probleem wel 'n maatskaplike (of gemeenskaplike) probleem is.

'n Fasiliterende funksie sou behels dat die werker die gemeenskap van hulle gemeenskaplike behoefte(-s) bewus maak (Rothmann, 1996 : 134). Een van

die oogmerke met die skepping van ongemak, is om die gemeenskap van die probleemsituasie bewus te maak. Die gemeenskap moet dan nie net na die probleem kyk nie, maar ook na probleemoplossing.

Voorbeeld: 'n Projekgroep in Soshanguve het 'n behoefte aan 'n (addisionele) inkomste. Die groep is gemotiveerd om hul situasie te verander, maar besit 'n gevoel van magteloosheid. Die maatskaplike werker kan as fasiliteerder die lede bewus maak van geleenthede en sterk punte van die projek deur die benutting van groepwerk, kenners van buite en opleiding. Geleidelik kan die lede die realiteit in die gesig staar en kan hulle begin om 'n verskil te maak aan hulle omstandighede – al is die verskil aanvanklik slegs gering.

In die bogenoemde voorbeeld bly die fasiliteerder slegs 'n katalis en neem nie die besluitnemingsproses oor nie. Banke *et al.* (1994 : 23) stel laasgenoemde stelling soos volg: “*The facilitator should gradually withdraw his/her support, as the other participants accept a greater proportion of the facilitative process*”.

4.3.2 Aanmoediging tot organisering

In Hoofstuk 2 is organisering reeds as een van die funksies van bestuur bespreek. (Vergelyk Mondy en Noe, 1991 : 5 en Adendorff & De Wit 1997 : 12.) Dit is belangrik vir 'n projek se bestuur om die projek te organiseer, omdat dit beheer - wat een van die ander bestuursfunksies is (Adendorff & De Wit 1997 : 13) - bevorder. Sodra situasies georganiseerd raak, is dit makliker om verbande te trek, die situasie te ontleed en prioriteite te bepaal.

Een van die grootste gevare by gemeenskapsgebaseerde projekte in die praktyksituasie, is 'n fasiliteerder wat oorhaastig is om resultate te verwag met die organiseringsproses. Dit is daarom belangrik dat die fasiliteerder voortdurend by die tempo van die groeplede aansluit (Rothmann 1996 : 97) en die proses doelgerig en stelselmatig implementeer.

Voorbeeld: 'n Gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojek in Soshanguve het reeds oor 'n bestuur beskik toe 'n maatskaplike werker as fasiliteerder by die projek ingeskakel is. Daar is byna nooit vergaderings deur die projeklede gehou nie en die lede van die projekbestuur het nie geweet wat hul onderskeie portefeuljies van hulle vereis nie. Die projek het uiteindelik skade gelei as gevolg van 'n rigtinglose bestuur wat nie oor die nodige bestuurskennis en visie beskik het om die projek doelgerig te bestuur nie.

Zastrau (1986 : 8) en Rothmann (1996 : 95) wys op groepsfasilitering as 'n moontlike werkswyse om die probleem in die bogenoemde voorbeeld aan te spreek. Jacobs en Spradlin (1994 : 20) onderstreep hierdie siening deur die volgende stelling: "*The use of group methods of intervention has increased at a spectacular rate in recent years, and group methods have been used successfully in a wide variety of settings and for a wide variety of purposes*".

Fasiliteerders kan daarom didaktiese groepwerksessies as 'n moontlike intervensiestrategie benut. Die volgende kritiese areas kan gedurende hierdie sessies deur die fasiliteerder aangespreek word :

- **Vergaderings:** prosedures, doel, nut en frekwensie daarvan .

- **Bestuur:** rol en funksie (Adendorff & De Wit, 1997 : 14-16) van elke bestuurslid. Na afloop van die groepwerksessies, kan die bestuur na hulle eie behoeftes omsien. Die fasiliteerder bemagtig die bestuur tot self-beweging en organisering.
- **Bou van netwerke:** die bestuur behoort bande met betekenisvolle rolspelers te bou wat op die lang- en korttermyn 'n bydrae tot die projek kan lewer (Finansieringsbeleid, 1999: 28).

4.3.3 Opbou van goeie interpersoonlike verhoudings

Zastrau (1986 : 81) wys op die belangrikheid van 'n gunstige interpersoonlike klimaat wat tussen groeplede behoort te heers. Die fasiliteerder moet doelgerig te streef na goeie interpersoonlike verhoudings in die groep, gemeenskap en tussen individue. Goeie interpersoonlike verhoudings impliseer enersyds 'n warm vriendelike persoonlikheid wat sensitief is vir die dieper gevoelens van mense en andersyds 'n belangstelling in dit wat vir die gemeenskap belangrik is.

Voorbeeld: Lede van gemeenskapsgebaseerde projekte het by geleentheid ongeduldig geraak toe die ontwikkeling en groei van die gemeenskapsgebaseerde projek nie vinnig genoeg na hul sin gevorder het nie. Die gevoelens van frustrasie is direk na die fasiliteerder asook die bestuur van die projek gekanaliseer in die gedaante van negatiewe houdings, ambivalensie teenoor die fasiliteerder en die bestuur, asook verwyte ten opsigte van rolspelers buite die projek. Die fasiliteerder kan nie bekostig dat negatiewe omstandighede in die groep sy optrede beïnvloed of om moed te verloor nie.

4.3.4 Beklemtoning van gemeenskaplike doelstellings

Die fasiliteerder behoort voortdurend gemeenskaplike doelstellings van die projeklede te beklemtoon. Die fasiliteerder kan relevante vrae stel wat effektiewe beplanning tot gevolg het en wat die projeklede se insig te laat ontwikkel. Die fasiliteerder tree dus nie as leier in die gemeenskapsontwikkelingsproses op nie, maar stel vrae en verskaf inligting wat insig stimuleer en inisiatief bevorder.

4.4 Elemente van die groepsproses in gemeenskapsgebaseerde projekte

Rothmann (1996 : 67) meld dat die fasiliteerder kennis behoort te dra van die elemente van die groepsproses om effektief en pro-aktief te kan optree. Die elemente waarvan melding gemaak word, word vervolgens kortliks uiteengesit:

- **Groepsnorme.** Sundstrom *et al.* (1990 : 127) wys op die belangrikheid van die goed gedefinieerde groepsnorme. Elke groeplid is verantwoordelik by die bepaling van sowel die implisiete, as die eksplisiete norme van die groep. (Vergelyk Gordon, 1987 : 280 en Napier & Gersensfeld, 1987 : 119.)
- **Groepskohesie.** Bormann & Bormann (1988 : 155) omskryf groepskohesie en bevestig die belangrikheid van eenheid in die groep. Die fasiliteerder moet groepskohesie ten alle tye bevorder deur groeplede kongruent te hanteer (Napier & Gersensfeld, 1987:86-91). Volgens Sundstrom *et al.* (1990 : 127) sal groepskohesie die bepaling van groepsnorme bevorder.

- **Groepsontwikkelingstadia.** Die fasiliteerder behoort te weet in watter stadium van ontwikkeling die groep verkeer en die fasiliteringsproses dienooreenkomstig fasiliteer. (Vir 'n vollediger bespreking, sien 4.1.)
- **Leierskap.** Aspekte ten opsigte van leierskap wat in die fasiliteringsproses aandag behoort te geniet, is teorieë oor leierskap en spesifiek ten opsigte van groepsgecentreerde leierskap. (Vergelyk Napier & Gershenfeld, 1987 : 249.) Die projekgroep se oriëntering ten opsigte van leierskap behoort ook deur die fasiliteerder in ag geneem te word. Die kultuurgroep se verwysing van leierskap moet ook in gedagte gehou word, aangesien die projekgroep se siening van leierskap van die fasiliteerder se siening kan verskil.
- **Kommunikasie.** Die fasiliteerder moet kennis dra van kommunikasie-metodes en benaderings tot kommunikasie (Bormann & Bormann, 1988 : 4-12) om sodoende goeie kommunikasie – verbaal en nie-verbaal – in die groep te bevorder. Voorbeelde van kommunikasie mediums wat in die gemeenskappe bestaan, is: plaaslike koerante, plaaslike radiostasies, polisieforums en gemeenskapsbyeenkomste.
- **Konflik.** Bentley (1994 : 16) toon konflikareas aan waarop fasiliteerders bedag moet wees. Mitchell & Mitchell (1984 : 141-142) meld dat die voorkoms van konflik in 'n groep byna onafwendbaar is, maar wys op maniere waarop konflik hanteer kan word. (Vergelyk Bentley, 1994 : 18.)
- **Groepsbesluitneming en probleemoplossing.** Volgens Lussier (1990 : 218) is daar beslis tegnieke om groepsbesluitneming en probleemoplossing te verbeter. Napier & Gershenfeld (1987 : 354-360) gebruik die term

“konsensusbesluit” deur daarna te verwys as ’n besluit wat verteenwoordigend uit die groep, sy oorsprong het. Die feit dat die groep die besluit neem, beskerm die fasiliteerder indien dit ’n verkeerde of swak besluit sou wees.

Ten slotte kan genoem word dat wanneer ’n fasiliteerder sy strategie vir die fasiliteringsproses beplan, die bogenoemde aspekte rondom die groepproses nie buite rekening gelaat kan word nie. Hoe meer holisties die fasiliteerder te werk gaan om bestaande modelle, prosesse en kritiese elemente van fasilitering te benut in die poging om te fasiliteer, hoe beter is die kans dat die uitkoms van die intervensie suksesvol sal wees.

5. BENADERINGS IN DIE FASILITERINGSPROSES

Daar bestaan hoofsaaklik twee benaderings tot fasilitering wat algemeen in die praktyk voorkom (Lombard, 1991 : 178), naamlik :

- die *direktiewe benadering*; en
- die *nie- of non-direktiewe benadering* .

Lombard (1991 : 178) stel voor dat die fasiliteerder éers sy/haar rol in die gemeenskap bepaal ten opsigte van spesifieke situasies en daarná besluit watter benadering om te implementeer.

Die navorser is van mening dat dit moeilik is om die twee benaderings in isolasie te beskou, omdat die gekose benadering van die situasie waarin die fasiliteerder homself/haarself bevind kan afhang. Waar daar byvoorbeeld

besluite rakende die gemeenskap geneem word, kan die fasiliteerder 'n nie-direktiewe benadering volg.

Die direktiewe benadering kan soms deur die fasiliteerder in 'n krisis gebruik word, waar daar direkte leiding benodig word en die situasie té groot vir die projek se bestuur (of projekgroep) is om dit sonder leiding op te los. Rothmann (1996 : 26) rig 'n waarskuwing aan die fasiliteerder om nie "oorhaastig" betrokke te raak by die oplossing van die projekgroep se probleme nie, aangesien daar juis in fasilitering gepoog word om onafhanklikheid te stimuleer. Vervolgens word hierdie twee benaderings in meer besonderhede bespreek :

5.1 Die Direktiewe Benadering

Volgens die direktiewe benadering, sal die fasiliteerder wel die gemeenskap aanmoedig om self besluite te neem, maar ten spyte daarvan sal hy "*...steeds poog om die gemeenskap te oortuig om te besluit volgens wat hy dink goed is vir hulle*" (Lombard, 1991 : 175). Die direktiewe metode kan doelgerig aangewend word indien die nie-direktiewe benadering nie doelwitbereiking of groei in die projek tot gevolg het nie.

Voorbeeld: 'n Finansiële instansie bewillig 'n bedrag geld aan 'n gemeenskap om 'n ontwikkelingsprojek aan te pak. Die gemeenskap identifiseer die behoefte aan 'n projek wat werkloosheid kan bekamp en begin 'n naaldwerkprojek as gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojek. Die bestuur van die projek - wat gekose lede is uit die gemeenskap - besluit hals-

oor-kop om van al die geld wat deur die instansie bewillig is, masjinerie vir die projek aan te koop.

Die bestuur toon uit die aard van hul besluit geen insig in die besteding van fondse nie. Die fasiliteerder beseft dat wanbesteding van fondse die ondergang van die projek kan veroorsaak. Daar sal in hierdie geval dus pro-aktief deur die fasiliteerder opgetree moet word (op 'n direkte wyse) om die projek te red van 'n sekere ondergang. Suggestie kan as 'n moontlike werkswyse deur die fasiliteerder gebruik word om insig by die bestuur te ontwikkel. (Vergelyk Rothmann 1996 : 136 en Zastrau 1986 : 102-103.)

5.2 Die Nie-direktiewe Benadering

Die fasiliteerder poog met hierdie benadering om die gemeenskap te help om self te besluit wat hul behoeftes is, hoe hulle te werk moet gaan om die behoeftes aan te spreek en hoe hulle kan organiseer, beplan en oorgaan tot die implementering van hulle projek (Lombard, 1991 : 17).

Die gemeenskap word op die voorgrond geplaas en die aandag word op individue geplaas om groei te bewerkstellig. Een voordeel van die benadering is eensyds dat die bepaalde taakdoelwitte - soos deur die gemeenskap geïdentifiseer - bereik kan word en andersyds dat die gemeenskap groei en ontwikkel deur ervaring, betrokkenheid en deelname in hul strewe om die taakdoelwitte te bereik.

Dit is egter 'n baie tydsame benadering en kan maklik tot frustrasie by die fasiliteerder lei. Nogtans word hierdie benadering as die verkieslike wyse

aanbeveel, omdat dit die mees etiese weg is en kan lei tot blywende ontwikkeling in- en bemagtiging van die gemeenskap. Selfhelp word aangemoedig deur die fasiliteerder. Die nie-direktiewe benadering is waarskynlik 'n moeiliker benadering om te volg as die direktiewe benadering, maar daar is al voorheen gevind dat die gemeenskap sake, waaroor hulle nie self besluit het nie, eenvoudig verwerp.

6. SAMEVATTING

- Hoofstuk drie begin met 'n algemene inleiding, wat die huidige tendense in gemeenskapwerkveld in die Suid-Afrikaanse konteks kortliks noem. Die veranderinge wat op die welsynsfront plaasgevind het in die laaste paar jare, het ook maatskaplike werkers gedwing om aan te pas - en in sekere gevalle die nodige paradigma-skuiwe te maak – om steeds lewensvatbare dienste aan die gemeenskap te lewer.
- Fasilitering is een van die funksies wat maatskaplike werkers tans in gemeenskapsontwikkeling moet vervul en is vir doeleindes van die studie uitgesonder. Die begrip fasilitering word kortliks omskryf om onduidelikhede wat oor die begrip kan ontstaan, uit die weg te ruim. Fasilitering moet nie met die volgende begrippe verwar word nie : onderwys, leierskap, organisering, bestuur en konsultasie.
- Vervolgens is verskillende skrywers se sienings van die kwaliteite, kenmerke en vaardighede waaroor die fasiliteerder moet beskik uiteengesit. Die kwaliteite, kenmerke en vaardighede wys daarop dat nie alle persone vanselfsprekend goeie fasiliteerders kan wees nie. Fasiliteerders is persone

wat oor wysheid beskik, geduldig en aanpasbaar is en mensgeoriënteerd werk.

- Drie bedryfs-ekonomiese fasiliteringsmodelle en drie prosesmodelle uit die maatskaplikewerk milieu is genoem en vergelyk. Die bedryfs-ekonomiese fasiliteringsmodelle wat bespreek is, sluit in: die *herhalingsfase model*, die *veranderde leierskapsmodel* en die *sekwensiële fase model*. Uit 'n maatskaplikewerkperspektief is die volgende modelle bespreek: die gemeenskapswerk/-ontwikkelingsmodel van Lombard, Veldsman se proses van gemeenskapsontwikkeling en die maatskaplike ontwikkelings praktykmodel (MOP).

Die slotsom waartoe die navorser kom, is dat daar nie net een regte model vir die fasilitering van gemeenskapsgebaseerde projekte bestaan nie, maar dat die fasiliteerder 'n geïntegreerde model behoort te volg.

- Elemente van die fasiliteringsproses asook elemente rakende die groepproses is genoem en kortliks bespreek. Die elemente wat in die fasiliteringsproses gevind word, lyk soos volg: fokussering op ongemak, aanmoediging tot organisering, die opbou van goeie interpersoonlike verhoudings en beklemtoning van gemeenskaplike doelstellings.

Fasiliteerders is kenners van die groepproses, omdat fasilitering hoofsaaklik in groepsverband plaasvind. Die elemente waaruit die groepproses bestaan, is: groepsnorme, groepskohesie, groepsontwikkelingstadia, leierskap, kommunikasie, konflik en groepsbesluitneming en probleemoplossing.

- Ten slotte word daar na twee benaderings tot fasilitering gekyk, naamlik die *direktiewe benadering*; en die *nie- of non-direktiewe benadering*. Die navorser beveel aan dat laasgenoemde benadering veral geskik is om te volg in die fasilitering van gemeenskapsgebaseerde projekte.

In hoofstuk vier word die resultate van die empiriese ondersoek uiteengesit en bespreek.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE BEVINDINGE

1. INLEIDING

In die voorafgaande hoofstukke is gemeenskapsgebaseerde projekbestuur asook die fasilitering van gemeenskapsgebaseerde projekte bespreek. Laasgenoemde hoofstukke bevat die teoretiese agtergrond waaruit die empiriese ondersoek spruit, wat deur die navorser onderneem is.

Die navorsingsmetodologie wat tydens die uitvoering van die studie benut is, sien soos volg daar uit:

'n Kwantitatiewe navorsingsbenadering is gevolg. De Vos (1998 : 15) meld dat die metodes wat gevolg word met hierdie benadering, meer beheers en afgebaken is as die kwalitatiewe benadering. Toegepaste navorsing is die soort navorsing wat benut is, met die implikasie dat nuut verkreë kennis en insig gestalte kry in die praktiese navorsing. Daar is met hierdie studie gepoog om bestaande kennis te eksploteer en sodoende nuwe kennis te bekom.

Die beskrywende ontwerp is in hierdie studie deur die navorser gebruik. Die beskrywende ontwerp is spesifiek gekies omdat dit die werklikheid – soos dit is – beskryf. Hofmeyr (1996 : 6) meld verder in hierdie verband dat die navorsing die realiteit aan die leser wil oordra. Die beskrywende ontwerp vereis dat steekproewe verteenwoordigend van die teikenpopulasie behoort te wees. Die beskrywende ontwerp kon in die gemeenskap van Soshanguve

en Boikhutsong benut word, aangesien al die lede wat by gemeenskapsgebaseerde projekte inskakel, deel is van dieselfde gemeenskap. Die probleem kan daarom binne die konteks van 'n spesifieke situasie ondersoek word.

Navorsing met gekontroleerde stimuli is as prosedure gebruik om die kenmerkende eienskappe van individue betrokke by gemeenskapsgebaseerde projekte waar te neem. Veldopname is as die werkswyse by waarneming met gekontroleerde stimuli benut.

In hierdie hoofstuk word die resultate van die empiriese ondersoek weergegee. Aspekte wat in die studie ondersoek word, sluit die volgende in:

- die biografiese gegewens van die respondente;
- die bestuur van gemeenskapsgebaseerde projekte (met die fokus op beplanning, organisering, koördinerings en beheer); en
- die invloed wat die maatskaplike werker - as fasiliteerder - op die gemeenskapsgebaseerde projekte uitgeoefen het.

'n Gestruktureerde vraelys (Bylaag 1) wat die navorser per hand afgelewer en terugontvang het, is vir data-insameling benut. Sewentig vraelyste (N = 70) is versprei tussen drie gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte in Soshanguve en Boikhutsong. Van die sewentig vraelyste wat versprei is, is 63 (90%) terug ontvang. Vraelyste is volgens die ewekansige steekproefmetode aan respondente in drie gemeenskapsgebaseerde

werkskeppingsprojekte versprei. Die stappe wat gevolg is vir die seleksie van respondente in hierdie studie lyk soos volg:

- **Stap 1.** 'n Lys van die populasie (90 vroue) is saamgestel. Die vroue wie se name op die lys verskyn, is lede van drie gemeenskaps-gebaseerde werkskeppingsprojekte in Soshanguve en Boikhutsong.
- **Stap 2.** Elke persoon wie se naam op die lys verskyn, kry 'n nommer langs haar naam. Die eerste persoon op die lys se nommer is 00 en die laaste persoon op die lys se nommer is 89.
- **Stap 3.** Die grootte van die steekproef is toe vasgestel. Volgens De Vos (1998 : 192) behoort daar 'n minimum van vyf-en-veertig respondente te wees vir 'n steekproefgrootte van negentig respondente. Die navorser het besluit op 'n steekproefgrootte van sewentig respondente. Hierdie werkswyse sou 'n meer verteenwoordigende resultaat lewer as vyf-en-veertig respondente en sodoende word die wetenskaplikheid van die studie verhoog.
- **Stap 4.** 'n Tabel met ewekansige nommers is vervolgens benut. Die nommer wat op die tabel verskyn, is afgeneem totdat die verlangde hoeveelheid respondente (sewentig) geïdentifiseer is.
- **Stap 5.** Die name van die respondente wat geselekteer is, is gemerk op die lys met al die respondente (populasie) daarop. Nadat die name van respondente afgemerk is, is die vraelyste van die gekose respondente gegroepeer en ingedeel volgens die projek waarvan die

respondent deel is.

- **Stap 6.** Laastens het die navorser die vraelyste by die projekte afgelewer. Die respondente wat op die bogenoemde wyse geselekteer is, het elkeen 'n vraelys ontvang wat voltooi moes word. Nadat die vraelyste afgelewer is, het die navorser die respondente verlaat en is verdere probleme wat ondervind is, deur vier opgeleide tolke hanteer.

Die vraelyste is met die hand afgelewer en binne agt-en-veertig uur weer terug ontvang. Vraelyste wat later as agt-en-veertig uur weer terug ontvang is, is buite rekening gelaat om die wetenskaplikheid van die studie te verhoog. (Vergelyk De Vos, 1998 : 155.)

Respondente het vier tolke wat vier tale magtig is (Zoeloe, Sotho, Sepedi en Afrikaans) tot hul beskikking gehad om te verseker dat hulle die vrae op die vraelys verstaan. Die navorser het die vraelyste vooraf deurgegaan met die tolke om hulle van hulle rol en funksies as tolk te verwittig. Tolke is veral gewaarsku om nie respondente te "lei" om spesifieke resultate te bewerkstellig nie.

Elke respondent het die vraelys vrywillig voltooi. Toestemming om vraelyste te versprei, is vooraf by gemeenskapsleiers, die onderskeie projektebesture en die betrokke nie-regerings welsynsorganisasie verkry. (Vergelyk dekbrieff op Bylaag 1 asook Bylaag 2.)

2. RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

2.1 Biografiese gegewens

Die biografiese gegewens wat ingesluit is in die vraelys, is ingesluit met die doel om 'n goeie begrip te kry van hoe die teikenpopulasie lyk in gemeenskapsgebaseerde projekte. Die biografiese resultate is gerig om die aspekte wat in hoofstukke twee en drie beskryf is, te bevestig of te verwerp. Aspekte wat ondersoek word in hierdie afdeling van die vraelys, sluit in :

- Bly die respondente in die nabye omgewing van die projekte ?
- Wat motiveer lede om deel te word en deel te bly van die projekte ?
- Watter persone skakel in by gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte ?

2.1.1 Name van die werkskeppingsprojekte

Respondente is gevra om die naam van die werkskeppingsprojek waarvan hulle lede is, neer te skryf op die vraelys. Hierdie vraag is ingesluit in die vraelys met die volgende doelwitte :

- om te bepaal of die navorsing verteenwoordigend is van al drie die projekte;
- om aan te toon of die naam van die projek verteenwoordigend is van die gemeenskap waarbinne die projek gesetel is; en
- om dit moontlik te maak om tendense by individuele projekte vas te stel.

Die resultaat van die eerste vraag, lyk soos volg:

Tabel 1. *Name van die werkskeppingsprojekte*

Naam van Projek	Aantal Respondente	Persentasie (n=63)
Ikageng	23	36,5%
Itsotseng	19	30,2%
Thusanang	21	33,3%

Tabel 1 toon dat 36.5% respondente lede is van die Ikageng werkskeppingsprojek, 30.2% respondente lede is van die Itsotseng werkskeppingsprojek en 33.3% respondente lede is van die Thusanang werkskeppingsprojek.

Volgens die navorser is die persentasies verteenwoordigend van al drie die werkskeppingsprojekte. Die persentasie vraelyste uitgedeel in elke projek versus die persentasie terug ontvang van elke projek moet in ag geneem word, voordat verkeerde afleidings gemaak word oor die motivering van 'n bepaalde projek om deel te neem aan die navorsing.

Die gevolgtrekking wat die navorser uit die bogenoemde gegewens maak, is dat die name van die projekte uniek, sowel as verteenwoordigend van die gemeenskap waarin die projek geleë is, is. Verder is elk van die drie projekte goed verteenwoordig in die navorsing.

Die persentasie vraelyste wat tussen respondente versprei is, versus die persentasie vraelyste wat terug ontvang is, lyk soos volg:

- ***Ikageng:*** 37.2% vraelyste (26) uitgedeel (N = 70) en 36.5% vraelyste (23) terug ontvang (n = 63). Daar is dus 88.5% van die vraelyste van Ikageng terug ontvang.
- ***Itsotseng:*** 30% vraelyste (21) uitgedeel (N = 70) en 30.2% vraelyste (19) terug ontvang (n = 63). Daar is dus 90.5% van die vraelyste van Itsotseng terug ontvang.
- ***Thusanang:*** 32.8% vraelyste (23) uitgedeel (waar N = 70) en 33.3% vraelyste (21) terug ontvang (waar n = 63). Daar is dus 91.3% van die vraelyste van Thusanang terug ontvang.

Bogenoemde gegewens wys op 'n hoë persentasie van die vraelyste wat terug ontvang is. Verder wys die resultate dat projekte wat 'n laer persentasie verteenwoordiging in die studie het, slegs 'n laer persentasie verteenwoordig omdat hulle minder vraelyste as ander projekte (wat 'n hoër persentasie verteenwoordiging in die studie het) ontvang het.

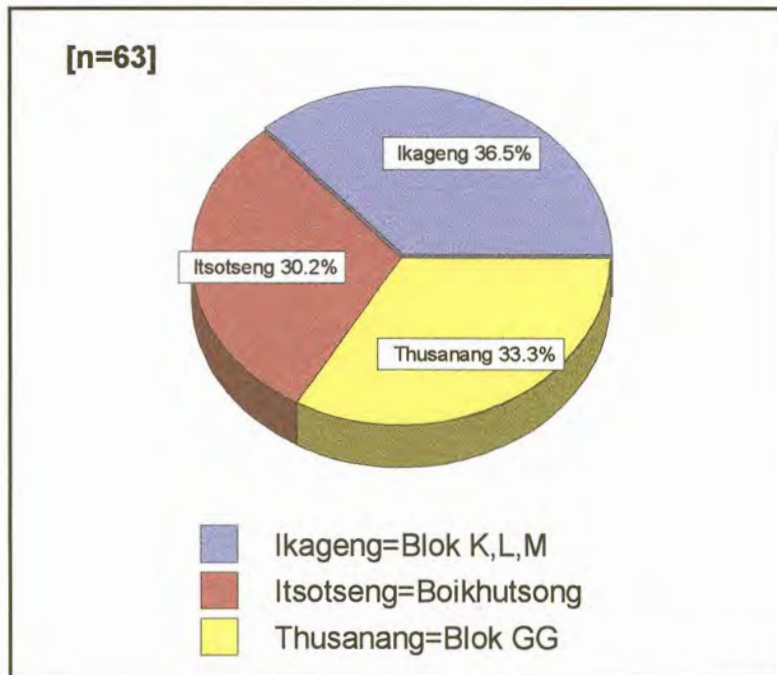
2.1.2 Ligging van werkskeppingsprojekte

Soshanguve en Boikhutsong beslaan 'n area wat meer as sestig kilometer in omtrek is. In hierdie area woon nagenoeg 'n miljoen mense. Respondente het die geleentheid gekry om te meld in watter area hulle werkskeppingsprojekte geleë is.

Terselfdertyd kan die afbakening van die gemeenskap volgens Lombard, (1991 : 67-69) bepaal word op grond van die volgende klassifikasie :

- geografiese grense;
- funksionele gemeenskappe; en
- geografies-funksionele gemeenskappe.

Figuur 3. **Ligging van werkskeppingsprojekte**



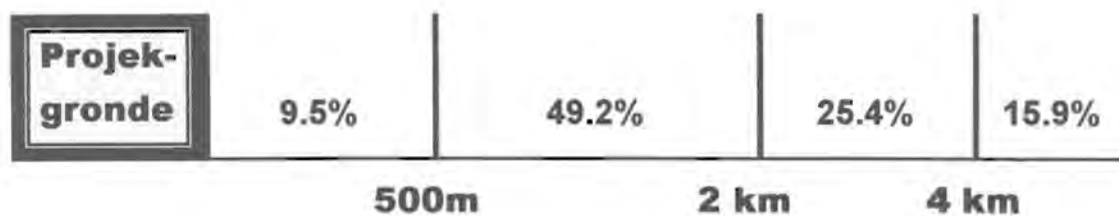
Figuur 3 toon die ligging van die drie werkskeppingsprojekte aan. Ikageng is geleë in blokke K,L en M in Soshanguve. Itsotseng is in Boikhutsong geleë en Thusanang in blok GG in Soshanguve. Die verteenwoordiging van

respondente wat aan die studie deelgeneem het, word ook aangedui in tabel 1. Wanneer die indeling en verspreiding van respondente in ag geneem word, wil dit vir die navorser voorkom asof die gemeenskap wat betrokke is by die onderskeie werkskeppingsprojekte, volgens Lombard (1991 : 67-69) geklassifiseer kan word op grond van geografiese grense.

2.1.3 Afstand vanaf projekgronde

In Hoofstuk 2 word melding gemaak van die feit dat gemeenskaps-gebaseerde projekte spesifiek bedoel is vir lede wat in die betrokke gemeenskap woon (gebaseer is). Deur die afstande wat projektelede vanaf die projekgronde woon te bepaal, kan die inligting wat verkry is toon of gemeenskapsgebaseerdheid in die praktyk moontlik is of nie. Die afstand wat projektelede vanaf die projekgronde woon, word in die volgende figuur aangetoon:

Figuur 4. *Afstand vanaf projekgronde*
(n = 63)



Figuur 4 toon dat 9.5% van die respondente minder as 500 meter vanaf die projekgronde woon. Daar woon 49.2% respondente tussen 500 meter en 1.9 kilometer vanaf die projekgronde en 25.4% van die respondente tussen

2 en 3.9 kilometer vanaf die projekgronde. Die oorblywende 15.9% respondente woon verder as 4 kilometer van die projekgronde af. Daar is dus 'n somtotaal van 84.1% (9.5% + 49.2% + 25.4%) respondente wat minder as 4 kilometer vanaf die projekgronde woon.

As gevolg van die feit dat 84.1% van die respondente minder as vier kilometer van die projekgronde af woon, word die afleiding dat die gemeenskap op grond van geografiese grens afgebaken kan word, bevestig(sien 2.1.2). 'n Verdere gevolgtrekking wat die navorser uit die bevindinge maak, is dat die projekte *wel* gemeenskapsgebaseerd is, omdat die oorgrote meerderheid projektelede naby die projekgronde woon.

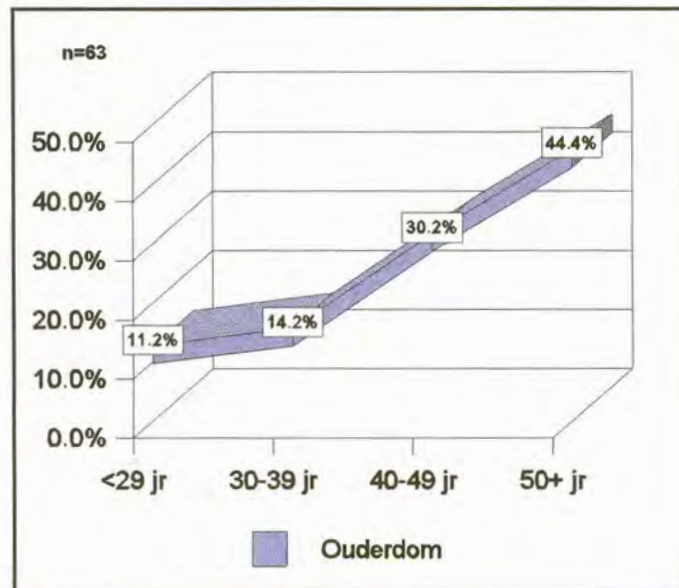
2.1.4 Ouderdom van respondente

Een van die redes waarom slegs vroue by die werkskeppingsprojekte inskakel, is omdat die regering die ontstaan van vroue-bemagtigingsprojekte ("women empowerment projects") aanmoedig en finansiële ondersteuning verskaf in hierdie verband. (Vergelyk die beginsels van ontwikkeling in die Finansieringsbeleid, 1999 : 9.)

Die navorser poog om met die resultate van die betrokke vraag die ouderdomsgroep vas te stel van vroue wat by gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte in Soshanguve en Boikhutsong inskakel. Sodoende kan 'n begrip verkry word van hoe die ouderdomme van die teikenpopulasie lyk.

Die ouderdom van die respondente kan soos volg voorgestel word:

Figuur 5. **Ouderdom van respondente**

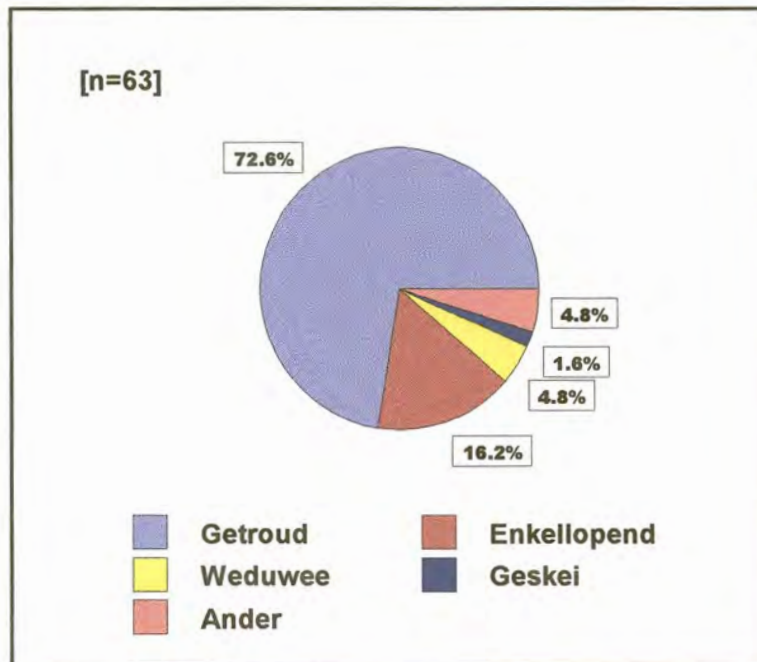


Uit die populasie van 63 respondente wat aan die navorsing deelgeneem het, is 11.2% respondente minder as 30 jaar oud. Hoewel dit met die eerste oogopslag mag lyk asof werkskepping slegs gerig is op 'n jonger teikengroep, blyk dit tog dat werkskepping nie net tot projektelede met 'n ouderdom van minder as 50 jaar beperk kan word nie.

2.1.5 **Huwelikstatus van respondente**

Soos reeds vermeld in 2.1.4, is al die lede van die werkskeppingsprojekte vroue. Respondente is gevra om hulle huwelikstatus aan te dui in die vraelys. Hierdie vraag is ingesluit in die vraelys om enige moontlike effekte wat die huwelikstatus van projektelede op die deelname aan die werkskeppingsprojek mag hê, uit te wys.

Figuur 6. *Huwelikstatus van respondente*



Figuur 6 toon die huwelikstatus van die respondente. Daar is 16.2% respondente wat enkellopend is en 4.8% respondente wat weduwees is. Slegs een respondente (1.6%) is geskei en 4.8% van die respondente kom uit hersaamgestelde huwelike of saamwone verhoudings. Die oorgrote meerderheid respondente, 72.6%, is tans getroud.

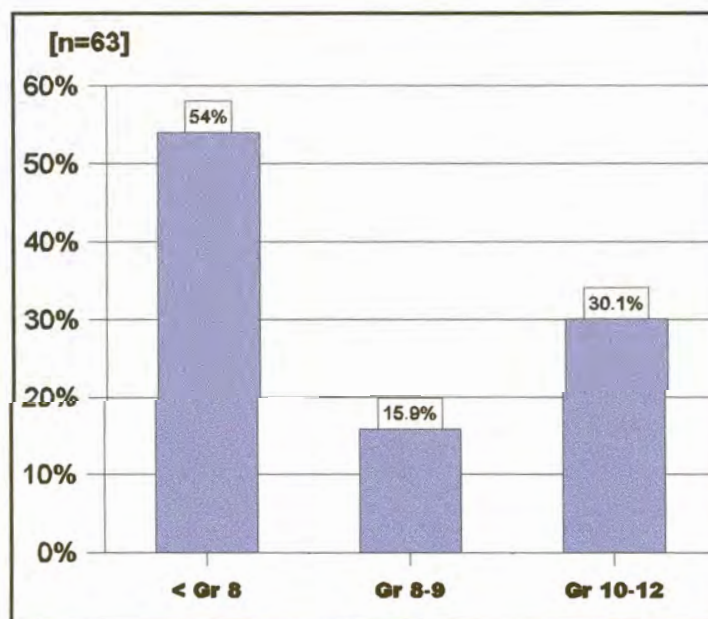
Volgens Alpaslan (1994: 3) is die man tradisioneel die broodwinner van die huis. In hedendaagse huwelike neem die vrou ook sekere verantwoordelikhede ten opsigte van die befondsing van die huishouding op haar skouers. Die siening van Alpaslan kan uit die bogenoemde resultate bevestig word, aangesien 72.6% van die respondente getroud is en finansieel tot die huishouding bydra.

2.1.6 Skolastiese opleiding van respondente

Fasiliteerders wat in gemeenskapsgebaseerde projekte optree, behoort volgens Bentley (1994 : 10) asook Corsini (1989 : 465) hulself voor te berei om op die vlak van die projekte te kan funksioneer. Voordat die fasiliteerder betrokke raak by 'n projek, is die vlak van opvoeding en geletterdheid van projekte belangrik vir sy beplanning van die fasiliteringsproses. Een van die werksywes wat die fasiliteerder kan volg om die vlak van geletterdheid te bepaal, is deur te bepaal watter skolastiese opleiding die groeplede het.

Die skolastiese opleiding van die respondente wat betrokke is by die werkskeppingsprojekte in Soshanguve en Boikhutsong, word saamgevat in figuur 7.

Figuur 7. *Skolastiese opleiding van respondente*



Figuur 7 toon aan dat 54% van die respondente 'n laer skoolstiese opleiding as die graad 8 vlak bereik het. Daar is 15.9% respondente wat graad 8 of graad 9 voltooi het. Slegs 30.1% van die respondente kon graad 10, graad 11 of graad 12 op skool voltooi. Hoewel meeste van die respondente kan lees en skryf en reeds 'n geruime tyd uit die skool is, is daar 'n groot hoeveelheid van die respondente (ongeveer 20%) wat aan die tolke verduidelik het dat hulle nog hulle skoolloopbane sal wil voortsit en voltooi.

As gevolg van die feit dat 54% van die respondente 'n laer skoolstiese opleiding as graad 8 het, maak die navorser die afleiding dat die fasiliteerder nie dieselfde eise aan die groep moet stel as wat hy sou stel aan groeplede met hoër skoolstiese opleiding nie. Dit is ook moontlik dat die groepsproses stadiger verloop as gevolg van die feit dat die fasiliteerder by die groep se vorderingsvermoë moet aansluit. Die fasiliteerder moet dus nie ongeduldig raak indien die groep nie so vinnig vorder as wat aanvanklik beplan is nie. (Vergelyk Ewert *et al.*, 1994 : 25, Gray, 1994 : 203 en Scott *et al.*, 1991 : 115.)

2.1.7 Naskoolse kwalifikasies van respondente

Daar is tien (15.9%) respondente wat aangedui het dat hulle die volgende naskoolse kwalifikasies bereik het :

- Naaldwerkkursus voltooi (twee respondente);
- Diploma in verkope (een respondent);
- B(Ed) graad (een respondent);

- Diploma in bemarking (een respondent);
- Kursus voltooi in toerisme (twee respondente);
- Sertifikaat ontvang vir gemeenskapsleiding (een respondent);
- Kersmaakkursus voltooi (een respondent); en
- Diploma in kleuterskoolonderrig (een respondent).

Dit is interessant om kennis te neem dat 80% van die respondente wat naskoolse kwalifikasies het op die besture van die werkskeppingsprojekte dien. Die afleiding word deur die navorser gemaak dat die respondente met naskoolse kwalifikasies meer selfvertroue het om as leier op te tree in die groep en 'n hoër aansien in die groep geniet en dat dit nie noodwendig die aard en inhoud van die kwalifikasie is wat tot 'n bestuursposisie aanleiding gegee het nie.

2.1.8 Werkstatus van respondente

Die doel van werkskeppingsprojekte is om 'n (addisionele) inkomste te verskaf aan gemeenskapslede wat min of geen inkomste het nie. Van die 63 respondente wat die vraelyste voltooi het, het 15.8% aangedui dat hulle oor 'n ander inkomste (buiten die inkomste verkry vanaf die werkskeppingsprojek) beskik. Die oorblywende 84.2% respondente het geen ander bronne van inkomste as die inkomste wat hulle in die werkskeppingsprojekte genereer nie.

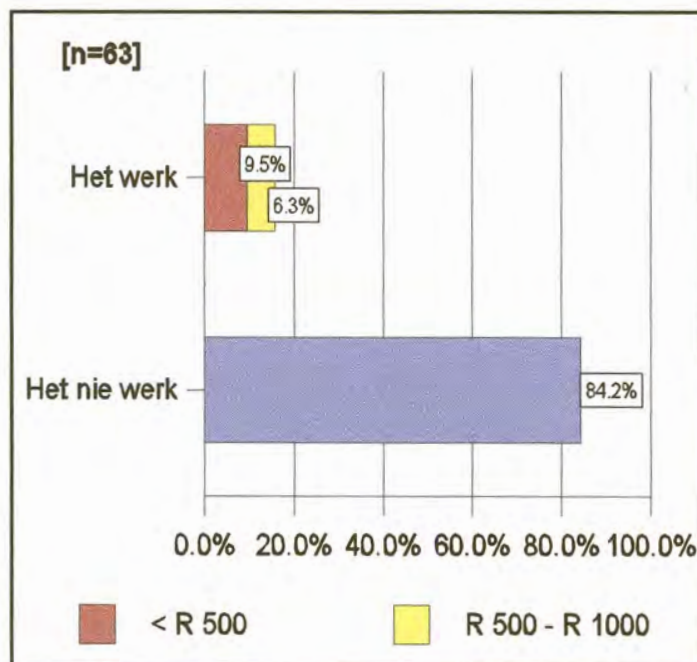
Die afleiding wat die navorser uit die bogenoemde gegewens maak, is dat die projekte wel werkskeppingsprojekte is. Hierdie afleiding word gemaak as gevolg van die feit dat die projekte aan 100% van die respondente 'n werk verskaf en ook vir meer as 80% van die respondente hul enigste

maandelikse inkomste verskaf.

2.1.9 Maandelikse inkomste van repondente

In 2.1.8 word melding gemaak dat 15.8% repondente ook 'n inkomste (buiten die inkomste uit die werkskeppingsprojek) verdien. Die inkomste van repondente in die werkskeppingsprojekte kan soos volg voorgestel word :

Figuur 8. *Maandelikse inkomste van repondente*



Figuur 8 toon dat 9.5% van die repondente wat 'n ander inkomste verdien, minder as vyfhonderd rand per maand verdien. Slegs 6.3% repondente verdien meer as vyfhonderd rand per maand. Die oorblywende repondente (84.2%) het geen ander inkomste buiten die inkomste wat hulle by die werkskeppingsprojekte verdien nie.

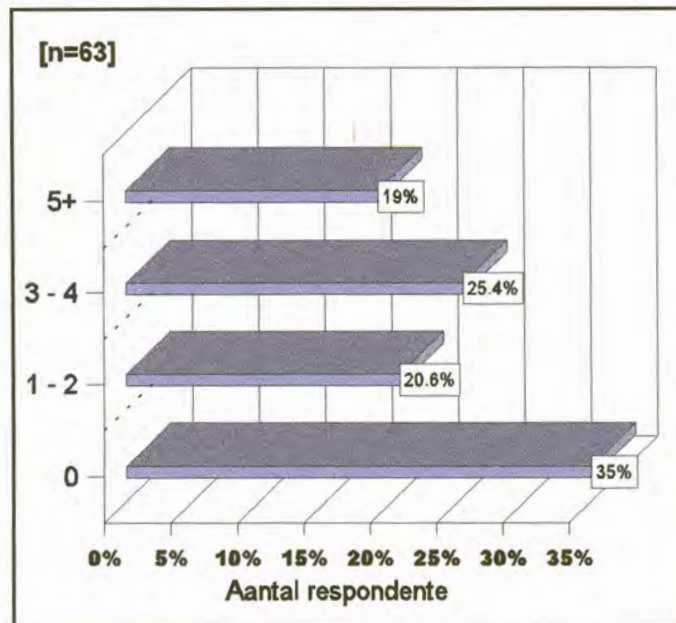
Die gevolgtrekking wat die navorser uit die bogenoemde gegewens maak, is dat projekte wat ander werksgeleenthede en inkomstes (buiten die van die werkskeppingsprojek) het, steeds gemotiveerd is om hul verdienstes verder te sterk deur in te skakel by 'n werkskeppingsprojek. Werkskeppingsprojekte is dus nie net projekte wat daarop gerig is om werklose lede van die gemeenskap "besig" te hou nie.

2.1.10 Aantal afhanklikes van respondente

Soos reeds vermeld in hoofstuk twee, is een van die motiverings waarom gemeenskapslede betrokke raak by gemeenskapsgebaseerde projekte (veral in die geval van werkskeppingsprojekte) die behoefte is aan 'n addisionele inkomste. Die addisionele inkomste word volgens tradisie gewoonlik onder die persone in die huishouding verdeel (Steyn *et al.*, 1987 : 29). Deur vas te stel hoeveel persone (afhanklikes) op die inkomste van die projeklid staatmaak, kan afleidings gemaak word rondom die motivering van gemeenskapslede om in te skakel by gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte.

Die volgende resultate is uit die ondersoek verkry:

Figuur 9. *Aantal afhanklikes van respondente*



Figuur 9 toon dat 35% van die respondente geen afhanklikes het nie. Verder is daar 20.6% respondente wat 1 of 2 afhanklikes het, 25.4% respondente wat 3 of 4 afhanklikes het en 19% respondente wat vyf of meer afhanklikes het. 'n Totaal van 65% respondente het een of meer afhanklikes.

Volgens Oscar Handlin in Sowell (1994 : i) speel kulturele invloede 'n bepalende rol op handeling in die gemeenskap. 'n Tendens wat algemeen in die gemeenskappe van Soshanguve en Boikhutsong voorkom, is jongmense wat in die stede werk en hul kinders by die grootouers los. (Vergelyk Richeport-Haley, 1998 : 79) Die las wat die kleinkinders op die begroting van die huishouding plaas, noop die grootouers om hul inkomste op een of ander wyse aan te vul. Die feit dat 44.4% van die lede by die gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte vyf-en-vyftig jaar en ouer is (sien 2.1.4), wys dat die bogenoemde tendens wel 'n realiteit is.

Fasiliteerders moet in gedagte hou dat ouer projekte gewoonek nie oor dieselfde motoriese vaardighede, toekomsvisie en somtyds dinamika, beskik nie.

2.1.11 Taalvaardigheid van respondente

Soshanguve is 'n akroniem wat saamgestel is uit die vier vernaamste bevolkingsgroepe (Van Warmelo in Steyn *et al.*, 1987 : 29) wat in die gebied voorkom, naamlik:

- *So* - Sotho;
- *sha* - Shangaan;
- *ngu* - Nguni; en
- *ve* - Venda.

Uit die bogenoemde akroniem kan die afleiding gemaak word dat die projekte wat by gemeenskapsgebaseerde projekte betrokke is, nie noodwendig van dieselfde kulturele groepe is nie. Ten spyte van al die verskille tussen hierdie kultuurgroepe, is daar volgens Rip in Steyn *et al.* (1987 : 30) wel sekere ooreenkomste en 'n sekere graad van kulturele kohesie.

Engels is as voertaal in die fasiliteringsproses gebruik, hoewel dit nóg die moedertaal van die fasiliteerder nóg die moedertaal van die projekte is. Die taalvaardighede waaroor die projekte beskik, word weerspieël in tabel 2.

Tabel 2. *Taalvaardigheid van respondente*

Aantal tale magtig	Aantal respondente	Persentasie
1	6	9.5%
2	13	20.6%
3	28	44.4%
4	12	19.0%
5	4	6.5%
Totaal	63	100.0%

Respondente het die tale wat hulle magtig is gespesifiseer en die resultaat daarvan is die volgende:

- *Sepedi/ Noord-Sotho (97%);*
- *Engels (64%);*
- *Afrikaans (37%);*
- *Zoeloe (29%);*
- *Xhosa (22%);*
- *Tswana (18%);*
- *Suid-Sotho (11%);*
- *Tsonga/ Shangaan (11%);*
- *Ndebele (7%);* en
- *Swazi (7%).*

Uit die resultate wat uit tabel 2 spruit, kan talle afleidings aangaande die projekgroep gemaak word. Daar is byvoorbeeld 9.5% van die respondente wat slegs een taal magtig is. Wanneer daar in ag geneem word dat Engels

as voertaal gebruik word en Engels geen een van die respondente se moedertaal is nie, beteken dit dat 9.5% van die respondente deur die loop van die fasiliteringsproses nie 'n woord van die onderhandelings, gesprekvoerings en vergaderings verstaan het nie.

Volgens Steyn *et al.* (1987 : 30) kan een van die moontlikhede waarom hierdie respondente nie laat blyk het dat hulle die voertaal (Engels) verstaan het nie, 'n kulturele persepsie van die rol van die vrou wees. Die persepsie behels dat die vrou gesien en nie gehoor moet word nie.

Uit die diversiteit van tale wat die respondente magtig is, kan veronderstel word dat die projekte nie almal deel is van dieselfde kultuurgroep nie. Projekte kan vanuit hierdie veronderstelling beskryf word as gemeenskapsgebaseerd – eerder as om die projekte as kultuurgebaseerd te beskou.

2.2 Bestuur van gemeenskapsgebaseerde projekte

In hoofstuk 2 is die bestuur van gemeenskapsgebaseerde projekte bespreek. Die empiriese ondersoek het ondersoek ingestel na projekte en die bestuurslede se siening van die bestuursfunksie in gemeenskapsgebaseerde projekte. Die volgende resultate is uit die ondersoek verkry:

2.2.1 Gemeenskapsgebaseerdheid van projekte

Die volgende vraag is aan respondente gevra om uit te vind wat hulle sienings rondom gemeenskapsgebaseerde projekte is:

"Is die werkskeppingsprojekte in Soshanguve en Boikhutsong wat ingesluit is in die studie werklik gemeenskapsgebaseerd ?" Respondente het geleentheid gekry om hierdie vraag te beantwoord deur slegs "JA" of "Nee" te antwoord.

Uit 'n totaal van drie-en-sestig respondente, het 90.5% "JA" geantwoord, terwyl slegs 9.5% "NEE" geantwoord het. Die ideale respons sou egter 'n 100% "JA" antwoorde gewees het. As gevolg van die feit dat lede die betekenis van die vraag dalk verkeerdelik kon verstaan, is respondente gevra om in hul eie woorde die betekenis van gemeenskapsgebaseerde projekte te beskryf. Die volgende beskrywings van gemeenskapsgebaseerde projekte is van die respondente af verkry:

"... projects which addresses the needs of the community."

"... the project for the people that started it."

"... the projects from CMR. It is sewing, gardening , the aged and pre-schools."

"... our projects. It is Thusanang, Itsotseng and Ikageng."

"... projects for all the people of Soshanguve."

"... helping the people with a salary and food."

"... sewing, knitting, gardening and selling products."

Die navorser is in die lig van die bogeneomde repons wat verkry is, oortuig dat die respondente oor die algemeen 'n goeie idee het van wat gemeenskapsgebaseerde projekte is. Eienaarskap van die projek word oor die algemeen deur respondente aanvaar.

2.2.2 Effektiviteit van projekbesture

Adendorff & De Wit (1997 : 12) identifiseer vier komponente van bestuur, naamlik: beplanning, organisering, koördinerings en beheer. Respondente is gevra om die belangrikheid van elke komponent (volgens wat hulle dink) op 'n vyfpunt skaal van onbelangrik tot baie belangrik, aan te dui.

Die hoofdoel van hierdie vraag was eerstens om te bepaal of respondente die belangrikheid van elke komponent van bestuur besef en tweedens om 'n aanduiding te gee van die voorbeeld wat die huidige bestuur in hierdie verband aan die projeklede stel. Die resultaat wat verkry is, word in tabel 3 voorgestel :

Tabel 3. *Effektiviteit van projekbesture*

	Totaal onbelangrik	Onbelangrik	Onseker	Belangrik	Baie belangrik	Totaal
Beplanning	0.0%	0.0%	14.3%	30.2%	55.5%	100.0%
Organisering	0.0%	0.0%	15.9%	23.8%	60.3%	100.0%
Koördinerings	0.0%	4.8%	9.5%	25.4%	60.3%	100.0%
Kontrole	0.0%	1.6%	11.1%	33.3%	54.0%	100.0%

n = 63

Wanneer die bestuur van 'n projek goeie beplanning, organisering, koördinerings en beheer toepas, behoort die projek suksesvol te verloop. (Vergelyk Adendorff & De Wit, 1997 : 10-12.) Daar is deurgaans meer as 80% van die respondente wat voel dat elke komponent van bestuur in die bogenoemde tabel belangrik tot baie belangrik is.

'n Kontrolevraag is aan die respondente gestel om te bepaal of die teorie en praktyk by mekaar uitkom. Die vraag is of die respondente of hulle tevrede is met die huidige bestuur van die projek. (Respondente wat ontevrede is met die bestuur, kan die rede(-s) vir ontevredenheid meld.) Respondente (n = 63) het soos volg op die vraag oor die huidige bestuur gereageer:

- **Ja, ek is tevrede met die huidige bestuur.** - 85.7%
- **Nee, ek is nie tevrede met die huidige bestuur nie.** - 14.3%

Daar is meer as 80% van die respondente (85.7%) wat tevrede is met die huidige bestuur. Die resultate korreleer met die bevindinge in tabel 3 wat wys dat respondente 'n goeie idee van projekbestuur het. Respondente wat ontevrede is met die huidige bestuur van die projek, het die volgende redes vir die ontevredenheid met die huidige bestuur aangevoer:

- *"We are not making enough money at the project for ourselves."*
- *"The machines are broken and we cannot work on them."*
- *"We do not have people to buy our products."*
- *"We are not seeing a profit and the machines are broken."*
- *"The management must find more sponsorships."*
- *"One lady of the management just left the project and took a*

machine.”

- *“The toilets are not working and the machines are broken.”*

Die ontevredenheid van die respondente bevat gevoelens van wanhoop en moedeloosheid. In hoofstuk 3 word gemeld dat die fasiliteerder baie geduldig moet wees. Projeklede verlaat die projekte indien hulle nie tevrede is met die resultate nie. Negatiewe terugvoer vanaf ontevrede projektelede dui nie noodwendig op 'n onbekwame bestuur nie, maar eerder op ontevredenheid oor probleme wat by die projek ondervind word. Die feit dat 85.7% van die respondente tevrede is, dui daarop dat die bestuur wel 'n positiewe indruk by projektelede laat.

2.2.3 Leierskap

Phillips & Phillips (1993 : 534) beskryf 'n leier as iemand wat oor die inhoud (wat die groep doen) en die proses (hoe die groep dit doen) van groepe besorg is. Andrews (1992 : 85) voeg daarby dat leiers graag bronne beheer, werk allokkeer en alleen besluite neem. Daar is altesaam agtien bestuurslede in die drie werkskeppingsprojekte (ses per projek). Hierdie lede is deur die projektelede self verkies en die fasiliteerder het hoegenaamd geen aandeel in die verkiesing van die bestuur gehad nie.

Die navorser wou vasstel in watter mate die posisie wat projektelede in die gemeenskap beklee, hulle kans beïnvloed om op die projek se bestuur te dien. Verder poog die ondersoek om uit te vind of tegniese vaardighede of kundigheid projektelede se kans kan bevorder om op die projek se bestuur te dien. Die respondente is gevra om aan te dui of hulle op die werkskeppingsprojek se bestuur is. Respondente wat wel op die bestuur is, is gevra om hul posisie op die bestuur aan te dui.

Die resultaat (n = 63) lyk soos volg:

Aantal respondente op die bestuur : 23.8% respondente (15).

Aantal respondente nie op die bestuur : 76.2% respondente (48).

Bestuursposisies wat respondente aangedui het, sluit in:

- *“Marketing manager”* ;
- *“Administrative manager”*;
- *“Production manager”*;
- *“Human Resources manager”*;
- *“Financial manager”*; en
- *“Systems manager”*.

Resultate toon dat funksionele ampte (soos hierbo vermeld) tradisionele ampte reeds vervang het in die drie werkskeppingsprojekte. Die vraag wat egter van belang is, is of bestuurslede op grond van status in die gemeenskap óf op grond van besondere vaardighede waaroor sy beskik tot die bestuur verkies is.

Respondente moes aandui of hulle op gesagstrukture in die gemeenskap dien. Respondente wat wel op gesagstrukture in die gemeenskap dien, is gevra om die posisie of amp te meld. Die volgende resultate (n = 63) is verkry:

Ja, ek is ’n gemeenskapsleier : 20.6% respondente (13).

Nee, ek is nie 'n gemeenskapsleier nie : 79.4% respondente (50).

Van die 20.6% respondente (13) wat aangedui het dat hulle wel gemeenskapsleiers is, dien 17.5% (11) respondente ook op die werkskeppingsprojekte se besture. Dit beteken dat 73.3% van die werkskeppingsprojekte se bestuurslede leierstatus in die gemeenskap het. Die afleiding wat die navorser hieruit maak, is dat die status wat 'n projeklid in die gemeenskap het, 'n direkte invloed uitoefen op die projeklid se kans om tot die projek se bestuur verkies te word.

Posisies wat bestuurslede van die werkskeppingsprojekte in die gemeenskap beklee, sluit in :

- *“Councilor’s wife”;*
- *“Political leader (ANC Women’s League)”;*
- *“Retired superintendent of education”;*
- *“Block Leader”;*
- *“Reverends wife”;*
- *“Zone committee representative”;* en
- *“Women’s action leader (Block K)”.*

Laastens is respondente gevra om aan te dui wie die bestuur verkies. Die Departement Welsyn, die CMR (nie-regerings organisasie) en die projeklede self is as moontlike keuses aangebied. Respondente se respons op die vraag was die volgende:

CMR verkies die bestuur : 4.8% respondente (3).

Departement Welsyn verkies die bestuur : 4.8% respondente (3).

Projeklede verkies die bestuur : 90.4% repondente (56).

Samevattend kan daar gemeld word dat persone wat 'n hoë status onder hul eie mense in die gemeenskap het, deur hulle eie mense as leiers van hul eie projekte verkies word.

2.2.4 Metodes van beplanning

In Hoofstuk 2 word daar verwys na die verskillende periodes waarin beplanning verdeel kan word, naamlik kort-, medium- en langtermynbeplanning. Langtermynbeplanning is die eerste en belangrikste funksie wanneer projekte geloods word. Die bou van netwerke en die vasstelling van 'n visie en 'n missie vir die projek word met langtermynbeplanning geassosieer.

Dit is verder ook belangrik dat elke persoon in 'n projek weet wat die missie en visie van die projek is. Respondente is gevra of hulle projek wel 'n visie en missie het. Indien die getal respondente wat "JA" antwoord op hierdie vraag laag sou wees, kan dit dui op 'n rigtinglose bestuur of swak kommunikasie van die bestuur of albei.

Die resultaat (n = 63) wat uit die ondersoek verkry is, lyk soos volg :

Ja, die projek het 'n visie en 'n missie : 95.2% respondente (60).

Nee, die projek het nie 'n visie en 'n missie nie : 4.8% respondente (3).

Uit bogenoemde blyk dit dat projektelede weet wat die projek uiteindelik wil bereik en dat die kommunikasie tussen projektelede en die bestuur goed is.

Die navorser wou ook die metodes ondersoek wat die projekte se besture gebruik om te beplan. Respondente kon die metodes aandui wat hulle in die werkskeppingsprojekte gebruik om beplanning te doen. Die resultate lyk soos volg:

Tabel 4. *Metodes van beplanning*

Metode	Aantal Respondente	% Verteenwoordiging
Netwerkbou	41	65.1%
Besigheidsplanne	44	69.8%
Vergaderings	57	90.5%
Marknavorsing	10	15.9%
Konsultasie	13	20.6%
Ander	0	0.0%

n = 63

Uit Tabel 4 blyk dit dat die belangrikste drie metodes van beplanning in die gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte die volgende is : vergaderings (90.5%), besigheidsplanne (69.8%) en netwerkbou (65.1%). Volgens die navorser is marknavorsing (15.9%) onderbenut as metode van beplanning. Die gebrek aan behoorlike marknavorsing is uiteindelik een van

die redes waarom projekte nie hul produkte verkoop kry nie (daar is nie 'n mark daarvoor nie).

2.2.5 Die koördineringsfunksie

Tabel 4 toon dat projekte se besture nie maklik van konsultasie as metode van beplanning gebruik maak nie. Die vraag ontstaan of projekte 'n maatskaplike werker as fasiliteerder/konsultant/koördineerder in die projek benodig.

Respondente (n = 63) het hierdie vraag so beantwoord :

Ja, ons wil 'n maatskaplike werker by die projek hê : 84.1%.

Nee, ons wil nie 'n maatskaplike werker by die projek hê nie : 15.9%.

Bogenoemde resultate spreek vanself. Die vraag is egter wat die verwagtings is wat die gemeenskap van die maatskaplike werker (fasiliteerder) koester. Befondsing, fondsinsameling en bemarking van die projekte is baie belangrik. Wie is daarvoor verantwoordelik ? Wie moet sorg dat die projek oorleef ? Om te bepaal hoe respondente die koördineringsfunksie (in terme van wie vir die finansiering van die projek verantwoordelik is) sien, is respondente gevra wie hulle dink die verantwoordelikheid van finansiering dra.

Op die oog af mag dit dalk voorkom asof die finansieringsfunksie nie by die koördineringsfunksie hoort nie en die vraag dalk per abuis in die verkeerde afdeling beland het. Die navorser poog egter om deur resultate wat

respondente op die finansieringsfunksie gelewer het, die volgende stelling ten opsigte van koördineringsfunksie te bewys :

Stelling : *Die persoon, groep of individue wat die grootste bydrae tot die bestaan van 'n projek maak (finansiëel), is nie noodwendig die koördineerder van die projek se aktiwiteite nie.*

Die siening van respondente oor wie hulle dink die projek moet befonds, lyk soos volg:

Tabel 5. **Die koördineringsfunksie**

Finansierder	Aantal Respondente	% Verteenwoordiging
Maatskaplike werker	1	1.6%
Bestuur	4	6.3%
Gemeenskap	2	3.2%
Regering	41	65.1%
Projek self	12	19.0%
Ander	3	4.8%
Totaal	63	100.0%

Respondente meen dat die verantwoordelikheid vir die befondsing van die projekte by die regering lê (65.1%). Daar is 19% respondente wat meen dat die projekte self verantwoordelikheid vir die befondsing van die projek dra. Die ander rolspelers se bydrae kan as relatief onbenullig beskou word,

naamlik: die maatskaplike werker (1.6%), bestuur (6.3%), gemeenskap (3.2%) en ander rolspelers (4.8%). (Ander rolspelers wat vermeld is, is Bernina (twee respondente) en Yskor (een respondent).) Hoewel die welsynsorganisasie (CMR) se naam ook ingesluit was in die vraelys, het geen respondente aangedui dat die betrokke organisasie vir die befondsing van die projek verantwoordelik is nie.

Die navorser kom tot die gevolgtrekking dat mag en besluitnemingsvermoë nie berus op die insette wat organisasies, groepe of individue aan 'n projek lewer nie. Die projektele besluit self wie die leiding, beheer, koördinerings en beplanning in die projek waarneem.

2.2.6 Die kontrole- of beheerfunksie

Volgens Adendorff & De Wit (1997 : 10) bestaan projekbeheer uit vyf elemente, naamlik : die projektele, koördinerings, monitering, aksie en instandhouding. Patti (1983 : 38) meld dat projektele ook deel van die beheerfunksie vorm en dat beheer en kontrole nie beperk is tot middel- en top bestuursvlakke nie. Hierdie siening verskil van Mondy & Noe (1981 : 18) wat kontrole en beheer slegs as 'n bestuursfunksie beskou.

Tradisioneel speel die belangrikheid van 'n persoon (mag en status) 'n groot rol in die toepassing van kontrole en beheer in sekere nie-blanke kulture. Om te bepaal wie die projektele as "belangrik" beskou, is aan respondente gevra wie die belangrikste persoon in die projek is. Die volgende resultate is verkry :

- *Maatskaplike Werker (49.2%);*
- *Bestuur (20.6%);*

- *Projeklede (19.1%);*
- *Regering (6.3%);*
- *Donateure (3.2%); en*
- *Kliënte (1.6%).*

Vir die navorser wil dit voorkom asof respondente die vraag dalk verkeerd verstaan het óf dat die vraag dalk nie duidelik genoeg gestel was nie. Die fasiliteerder oefen nie die beheer of kontrole funksie uit nie (hoofstuk 3). Die resultaat kan dalk ook daarop dui dat projeklede nie duidelikheid het oor die fasiliteringsrol wat die maatskaplike werker in die projek vervul nie.

Die navorser wou ook die invloed ondersoek wat eienaarskap van die projek op die kontrole- en beheerfunksie uitoefen. Respondente is gevra om aan te dui aan wie die projek behoort. Die volgende resultate is verkry:

Tabel 6. *Die kontrole- of beheerfunksie*

Projek behoort aan :	Aantal Respondente	% Verteenwoordiging
Bestuur	1	1.6%
Welsynsorganisasie	4	6.3%
Gemeenskap	31	49.2%
Regering	7	11.1%
Projeklede	19	30.2%
Ander	1	1.6%
Totaal	63	100.0%

(n=63)

Tabel 6 toon dat 49.2% van die projekte aangedui het dat die projek aan die gemeenskap behoort. Daar is 30.2% respondente wat meen dat die projek die projekte se eiendom is, terwyl 1,6% aangedui het dat die projek aan die bestuur behoort. Altesaam 81% (49.2% + 30.2% + 1.6%) van die respondente het dus aangedui dat eienaarskap van die projek in die gemeenskap gesetel is. Van die oorblywende respondente (19%), het 11.1% aangedui dat die regering die projek besit, 6.3% het die welsynsorganisasie as eienaars beskou en 1.6% was van mening dat Yskor die projek besit. Geen respondente het individue as eienaar van die projek beskou.

Die navorser het in tabel 5 gemerk dat 65.1% van die respondente aangedui het dat die regering die verantwoordelikheid dra om die projek te befonds, terwyl slegs 11.1% van die respondente in tabel 6 aandui dat die regering eienaarskap van die projek besit. Projekte neem dus die beheer- en kontrolefunksie in hul eie hande. Samevattend bevestig Ewert *et al.* (1994 : 26) die bevindinge met die woorde: *"The people should be involved from the start in all aspects of development, from discussion and decision making, to implementation"*.

2.3 Fasilitering van gemeenskapsgebaseerde projekte

In hoofstuk 3 word fasilitering, die fasiliteerder en die fasiliteringsproses in gemeenskapsgebaseerde projekte beskryf. Reeds in die inleiding word genoem dat gemeenskappe self projekte begin om behoeftes of probleme in die gemeenskap aan te spreek. Die navorser wou ondersoek instel na die invloed wat 'n maatskaplike werker wat as fasiliteerder optree, op sodanige projekte het.

2.3.1 Die ontstaan van 'n projek

Respondente is versoek om te meld wie die projek (waarvan hulle 'n lid is) begin het. Met die uitsondering van 3.2% respondente wat gesê het dat 'n maatskaplike werker die projek begin het, het al die oorblywende respondente (96.8%) gemeld dat die projek deur iemand in die gemeenskap óf deur die gemeenskap self begin is. Die regering moedig gemeenskappe aan om projekte op laasgenoemde wyse te implementeer in die gemeenskap (Finansieringsbeleid, 1999 : 5). 'n Verdere doelstelling wat die regering van projekte verwag, is dat hulle selfonderhoudend (volhoubaar) word en onafhanklik funksioneer.

2.3.2 Die volhoubaarheid van gemeenskapsgebaseerde projekte

In hoofstuk 3 word genoem dat fasilitering 'n proses is en dat die fasiliteerder hom op een of ander stadium van die groep moet onttrek. Hierteenoor meld Ewert *et al.* (1994 : 25) dat die fasiliteerder nie oorhaastig moet optree in die fasiliteringsproses nie.

Die navorser gee aan respondente die geleentheid om aan te dui hoeveel tyd hulle (die gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte) nodig het om selfonderhouding (volhoubaarheid) te bereik. Respondente moes eerstens aandui of die projek sal oorleef as al die rolspelers van buite die projek vandag sou onttrek, en tweedens of hulle dink die projek sal oorleef as rolspelers van buite die projek oor vyf jaar van nou af hulle aan die projek sou onttrek. Respondente het soos volg op die vrae gereageer:

- **Die projek sal bly voortbestaan indien al die rolspelers van buite die projek vandag onttrek.**

Ja - 20.6%

Nee - 79.4%

- **Die projek sal bly voortbestaan indien al die rolspelers van buite die projek oor vyf jaar van nou af onttrek.**

Ja - 66.7%

Nee - 33.3%

In die eerste vraag, dui 79.4% van die respondente aan dat hulle oortuig is dat die projek nie verder sal voortbestaan indien die rolspelers van buite die projek hulle onmiddellik onttrek van die projek nie. In die opvolgvraag daal die syfer na 33.3% van die respondente wat glo dat die projek nie sal oorleef indien die rolspelers van buite die projek hulle oor vyf jaar uit die projek sou onttrek nie. Die positiewe aspek is dat 66.7% van die respondente glo dat die projek binne vyf jaar in staat sal wees om onafhanklik te funksioneer. Gray (1994 : 203) en Scott *et al.*, (1991 : 115) wys daarop dat die fasiliteerder nie ongeduldig moet raak indien doelwitbereiking langer neem as wat oorspronklik beplan is nie.

2.3.3 Die rol van die maatskaplike werker

Maatskaplike werkers kan verskillende rolle in gemeenskapsontwikkeling inneem. (Vergelyk Lombard, 1991 : 182-204.) Indien die maatskaplike werker weet watter rolle die gemeenskap van hom verwag, is dit makliker om sy intervensiestrategie daarvolgens te beplan. Die rol wat die maatskaplike werker volgens die respondente in die werkskeppingsprojekte

vervul, word soos volg saamgevat in tabel 7:

Tabel 7 : *Die rol van die maatskaplike werker*

ROL	JA	NEE	TOTAAL
Fasiliteerder	98.4%	1.6%	100.0%
Bestuurder	14.3%	85.7%	100.0%
Koördineerder	65.1%	34.9%	100.0%
Boekhouer	15.6%	84.4%	100.0%
Konsultant	54.4%	45.6%	100.0%
Leier	28.6%	71.4%	100.0%
Bemarker	39.7%	60.3%	100.0%

(n=63)

Tabel 7 toon dat die respondente die maatskaplike werker hoofsaaklik as fasiliteerder (98.4%), koördineerder (65.1%) en konsultant (54.4%) beskou. Aan die anderkant beskou die respondente die maatskaplike werker nie as bestuurder (85.7%), boekhouer (84.4%) of leier (71.4%) nie. Die maatskaplike werker is na regte ook nie die bemarker (39.7%) nie, maar die ondersoek toon dat respondente hoë verwagtings van maatskaplike werkers ten opsigte van die bemarkingskomponent koester.

2.3.4 Die betrokkenheid van die maatskaplike werker

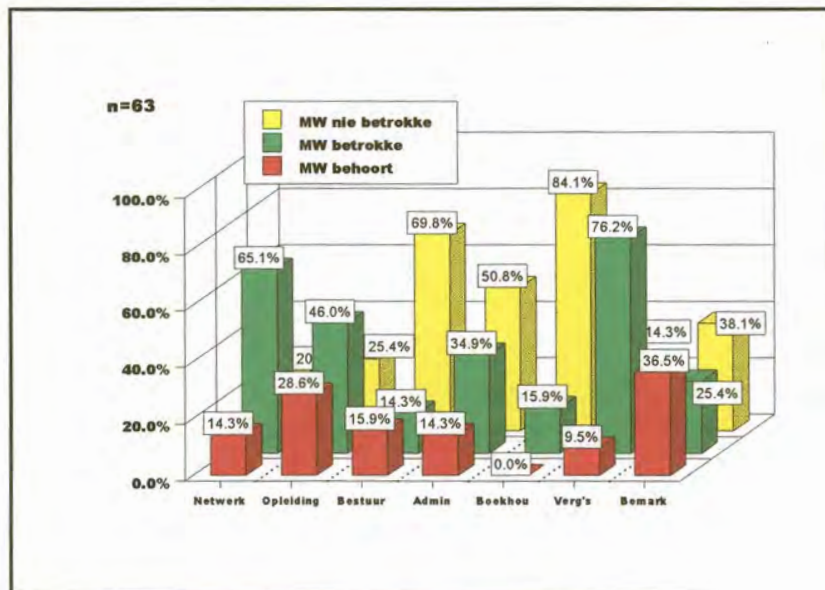
Soos reeds vermeld in 2.2.5, wil 84.1% van die respondente hê dat 'n maatskaplike werker by die projek betrokke moet wees. In 2.3.3 word die rolverwagtings wat die respondente van die maatskaplike werker koester, weergegee. Ten slotte wil die navorser die funksies van die maatskaplike

werker in gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte ondersoek.

Om te bepaal wat respondente se verwagtings ten opsigte van die funksies van 'n maatskaplike werker in projekte is, het respondente die keuse gehad om te sê waar maatskaplike werkers: nie betrokke is nie, betrokke is of betrokke behoort te wees. Die resultate kan deur die maatskaplike werker as meetinstrument vir die projekte se verwagtings benut word.

Respondente se reaksie op die betrokkenheid van 'n maatskaplike werker by werkskeppingsprojekte lyk soos volg:

Figuur 10. **Betrokkenheid van die maatskaplike werker**



Figuur 10 bevestig die bevindings wat uit tabel 7 spruit, naamlik: dat die respondente nie die maatskaplike werker as boekhouer (84.1%), bestuurder (69.8%) of administratiewe lid (50.8) van die projek beskou nie. Die maatskaplike werker behoort volgens die respondente as fasiliteerder op te

tree in die volgende areas : die uitbouing van netwerke (79.4%), opleiding (76.4%) en die hou van vergaderings (85.7%).

Respondente toon weereens onsekerheid oor die betrokkenheid van die maatskaplike werker by die bemarkingsfunksie. Die navorser stel voor dat maatskaplike werkers self moet besluit oor watter standpunt teenoor die bemarkingsfunksie in die praktyk ingeneem word. In die drie werkskeppingsprojekte in Soshanguve en Boikhutsong, is die bemarkingsfunksie aan die besture van die projekte oorgelaat.

Ten slotte kon respondente kommentaar lewer oor die maatskaplike werker wat by hulle projek betrokke is. Min respondente (25.4%) het op hierdie vraag gereageer. Uittreksels uit sekere van die antwoorde wat ontvang is, lui soos volg:

“ ... we need more clarity on the role of the social worker.”

“We will struggle without the social worker.”

“How long is the social worker going to help us at the project?”

“We want the social worker to empower us.”

Ten slotte wil die navorser noem dat geen negatiewe opmerkings of negatiewe terugvoer oor maatskaplike werkers van respondente ontvang is nie.

3. SAMEVATTING

- Hoofstuk vier bevat die bevindinge van die empiriese ondersoek. In hierdie ondersoek word daar veral op drie groot areas gekonsentreer, naamlik: biografiese gegewens van respondente, die bestuursfunksie in gemeenskapsgebaseerde projekte en die fasiliteringsfunksie wat die maatskaplike werker in die projek vervul.
- Sewentig vraelyste is versprei (N = 70) waarvan drie-en-sestig (n = 63) terug ontvang is. Vraelyste is per hand afgelewer (De Vos, 1998 : 155) en vier tolke is aan respondente beskikbaar gestel in Zoeloe, Sotho, Sepedi en Afrikaans. Respondente is volgens ewekansige steekproeftrekking geselekteer.
- Die biografiese gegewens toon dat die verspreiding van respondente redelik eweredig was : Ikageng 36.5%, Itsotseng 30.2% en Thusanang met 33.3% verteenwoordiging. Hooftrekke wat uit die biografiese gegewens afkomstig is, word kortliks in die volgende uittreksels verteenwoordig:
 - Daar woon 84.1% respondente nader as vier kilometer vanaf die projekgronde. Projekte is dus gemeenskapsgebaseerd.
 - Vier-en-veertig persent van die respondente is ouer as 50 jaar.
 - Meer as 71% van die respondente is getroud, terwyl slegs een respondent (1.6%) geskei is. Die rol van die vrou as broodwinner teenoor tradisionele huisvrou word bevestig

(Alpaslan, 1994 : 3).

- 'n Totaal van 54% respondente het 'n laer skolasiese opleiding as graad agt. Die fasiliteerder behoort daarom op die projeklede se vlak te werk. (Vergelyk Lussier, 1990 : 218 en Bormann & Bormann, 1988 : 4-12.)
- Altesaam 84.1% van die respondente het geen ander inkomste as die inkomste wat hulle by die werkskeppingsprojekte genereer nie. Werkskeppingsprojekte spreek dus die probleem van die gemeenskap aan (Finansieringsbeleid, 1999 : 5).
- Vyf-en-sestig persent van die respondente het een of meer afhanklikes by die huis. Laasgenoemde gegewens kan moontlik as motivering aangevoer word van waarom respondente projekte bywoon.
- Die meerderheid van respondente (90.5%) is minstens twee tale magtig en 97% van die respondente kan Sepedi verstaan.
- Vervolgens is die bestuursfunksie in die gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte ondersoek. Die fokus van die ondersoek val op die beplanning, organisering, koördinering en beheer (Adendorff & De Wit, 1997 : 12) wat besture in die projekte toepas. Ter inleiding is respondente gevra om aan te dui of die projekte wel gemeenskapsgebaseerd is, waarop 90.5% aangedui het dat die projekte gemeenskapsgebaseerd is. Resultate wat uit die ondersoek ten opsigte van bestuur verkry is, word kortliks genoem:

- Meer as 80% van die respondente dui aan dat beplanning, organisering, koördinerings en beheer belangrik is in die bestuur van die projek. 'n Groot aantal respondente (85%) bevestig hul tevredenheid met die projek se huidige bestuur.

- Die bestuur word deur die gemeenskap verkies. Laasgenoemde stelling word deur 90.4% van die respondente bevestig. Interessant genoeg het 73,6% van die bestuurslede ook leierskap status buite die projek in die gemeenskap. Lund & van Harte (1981 : 7) waarsku fasiliteerders om nie 'n leier in die projek te probeer wees nie.

- Vergaderings (90.5%), besigheidsplanne (69.8%) en die uitbouing van netwerke (65.1%) is as die belangrikste metodes van beplanning in projekte geïdentifiseer.

- By die kontrole- en beheerfunksie dui 65.1% van die respondente aan dat die regering die projek moet finansier, terwyl 11.1% van die respondente aandui dat die regering eienaarskap van die projek besit. Hierteenoor dui 3.2% van die respondente aan dat die gemeenskap die projek moet finansier, terwyl 49.2% van die respondente aandui dat die gemeenskap eienaarskap van die projek besit. Die gevolgtrekking wat die navorser maak, is dat die persoon, groep of individue wat die grootste bydrae tot die bestaan van 'n projek maak (finansieel), nie noodwendig die koördineerder van die projek se aktiwiteite is nie.

- Laastens is die fasiliteringsrol van 'n maatskaplike werker in gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte ondersoek. Resultate wat verkry is, lyk soos volg :
 - Meer as 96% van die respondente dui aan dat die gemeenskap die projek begin het. Die maatskaplike werker het dus nie die projek begin nie.
 - Die Finansieringsbeleid (1999 : 5) moedig projekte aan wat onafhanklik en selfonderhoudend funksioneer. Slegs 20.6% van die respondente glo dat die projek sal bly voortbestaan indien rolspelers van buite die projek hulle aan die projek sou onttrek. Meer as 66% van die respondente glo egter dat die projek binne vyf jaar onafhanklik en selfonderhoudend sal funksioneer.
 - Wat die rol van die maatskaplike werker in die projek betref, verwelkom die gemeenskap die maatskaplike werker in die volgende rolle : fasiliteerder (98.4%), koördineerder (65.1%) en konsultant (54.4%). Rolle wat die maatskaplike werker nie moet inneem nie, sluit in : bestuurder (14.3%), boekhouer (15.6%) en leier (28.6%).
 - Die afleiding wat die navorser na afloop van die ondersoek kon maak, is dat die projekte wel 'n maatskaplike werker as fasiliteerder in die projek benodig, solank die maatskaplike werker nie die bestuur en projekte se rolle oorneem nie.

Na aanleiding van die teoretiese oorsig in hoofstuk 2 en hoofstuk 3 en die bevindings van die empiriese ondersoek in hoofstuk 4, volg die samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie in hoofstuk 5.

HOOFSTUK 5

ALGEMENE SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

1. INLEIDING

Die Witskrif vir Welsyn van 1997 asook die Finansieringsbeleid van 1999, het 'n omwenteling in die diensvelde van welsynsorganisasies teweeg gebring. Die klem van dienslewering val nie meer so streng op die ontwikkeling van individue (gevallewerk) nie, maar eerder op die ontwikkeling van gemeenskappe (gemeenskapsontwikkeling).

Verder moedig die regering gemeenskappe aan om ook self verantwoordelikheid te neem om hul probleme die hoof te bied. Een van die metodes wat gemeenskappe volg om laasgenoemde oogmerk te bereik, is die onderneming van 'n gemeenskapsgebaseerde projek(-te) om die behoefte(-s) van die gemeenskap aan te spreek. Gemeenskapsgebaseerde projekte is projekte wat deur die gemeenskap self geïnisieer, bestuur en besit word.

'n Probleem wat algemeen in die praktyk ondervind word, is dat die besture van gemeenskapsgebaseerde projekte dikwels nie toegerus is om die projek doelgerig te lei en bestuur nie. Aangesien daar beperkte literatuur beskikbaar is om maatskaplike werkers toe te rus om as fasiliteerders by hierdie projekte op te tree, is daar ondersoek ingestel na die fasiliterende rol van 'n maatskaplike werker in gemeenskapsgebaseerde projekte.

Navorsing in die gemeenskapsontwikkelingsveld in Soshanguve en Boikhutsong verskaf tegnologiese kennis aan die maatskaplike werkers aan die hand waarvan bestaande projekte effektief gerig kan word. Daar bestaan tans 'n behoefte aan riglyne wat maatskaplike werkers kan lei om die fasiliteringsfunksie in gemeenskapsgebaseerde projekte te vervul. Die riglyne wat deur die navorser saamgestel is, kan 'n belangrike bydrae lewer om die bestaande kennis uit te bou en aan te vul.

Die resultate van die empiriese ondersoek wat onderneem is, is saamgevat in hoofstuk vier. Die navorser maak die volgende gevolgtrekkings en aanbevelings uit die bevindinge van die ondersoek.

2. GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKBESTUUR

2.1 Gemeenskapsgebaseerde projekte as deel van gemeenskapsontwikkeling

2.1.1 Samevatting

Gemeenskappe, eerder as individue, word die fokus van maatskaplike dienslewering volgens die Finansieringsbeleid (1999 : 1). Die gemeenskap se deelname, besluitneming en betrokkenheid by projekte word hoog op prys gestel deur die regering terwyl minder inmenging (en voorskrywing) van individue en organisasies buite die gemeenskap, as wat in die verlede die geval was, plaasvind.

Die verandering in die benadering gee gemeenskappe meer outonomieit en dwing hulle om verantwoordelikheid vir hul eie behoeftes te aanvaar en uiteindelik selfonderhoudend te funksioneer (Mandizvidza, 1998 : 21). Een van die veranderinge wat die benadering meebring, is dat die eienaarskap van projekte nou binne die gemeenskap self gesetel is - en nie meer die eiendom van 'n eienaar of organisasie buite die gemeenskap is nie.

Gemeenskappe neem volgens Lund & Van Harte (1981 : 7) besluite vanuit die gemeenskap self en die gemeenskap kyk volgens Gray (1996 : 11) ook na die belange van sy eie mense. Hierdie verskynsel staan bekend as "Ubuntu" en bestaan reeds 'n geruime tyd onder verskeie stamme in Afrika.

Wanneer die gemeenskap aan 'n behoefte binne die gemeenskap wil aandag gee, sal hulle dit as gemeenskap aanspreek deur byvoorbeeld 'n projek vir werklose vroue van daardie gemeenskap te skep. Die projek sal die gemeenskap se eiendom bly en buitestaanders verkry byna nooit lidmaatskap of toegang tot die projek nie.

Somtyds verloop hierdie projekte nie so suksesvol as wat aanvanklik die beplanning van die gemeenskap was nie. Dit kan gewoonlik toegeskryf word aan die bestuur van die projek wat nie toegerus is met die nodige bestuurskennis om 'n projek doelgerig te bestuur nie. Smets (1996 : 17) meld verder dat wanbesteding van fondse deur die bestuur kan plaasvind en sodoende projek groei verhinder.

2.1.2 Gevolgtrekkings

In 5.2.1.1 word 'n samevatting van die oorsprong, aard en funksie van gemeenskapsgebaseerde projekte gegee. Uit die resultate van die studie kon die navorser tot die volgende gevolgtrekkings aangaande gemeenskapsgebaseerde projekte in Soshanguve en Boikhutsong kom :

Daar is 'n somtotaal van 84.1% respondente wat minder as 4 kilometer vanaf die projekgronde woon. As gevolg van hierdie feit kan die gemeenskap op grond van geografiese grense afgebaken word (Lombard, 1991 : 67-69) en kan die projek as gemeenskapsgebaseerd beskou word.

Daar is 14.2% respondente wat tussen 30 en 39 jaar oud is, 30.2% respondente wat tussen 40 en 49 jaar oud is. 44.4% respondente is ouer as 50 jaar. Die gemeenskap gebruik persone wat waarskynlik te oud sou wees vir projekte wat deur buite-organisasies begin word.

Die oorgrote meerderheid respondente (71.4%) is tans getroud. Die vrou deel in die verantwoordelikheid as broodwinner waar die man tradisioneel as die enigste broodwinner in 'n huishouding gesien is (Alpaslan, 1994 : 11).

Die gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte verskaf aan 100% van die respondente 'n werk en is ook vir meer as 80% van die respondente die enigste maandelikse inkomste wat hulle verdien. Die navorser is van mening dat die gemeenskapsgebaseerde projek wel die probleem van werkloosheid in die gemeenskap aanspreek. Hierdie siening word versterk deur die feit dat 84.2% van die respondente geen

ander inkomste verdien buiten die inkomste wat hulle by die werkskeppingsprojekte verdien nie.

Uit 'n totaal van drie-en-sestig respondente, is 90.5% oortuig dat die projek wel gemeenskapsgebaseerd is. Eienaarskap van die projek word oor die algemeen deur respondente aanvaar.

Die navorser is in die lig van die bogenoemde respons wat verkry is, oortuig dat die respondente oor die algemeen 'n goeie idee het van wat gemeenskapsgebaseerde projekte is en kom tot die gevolgtrekking dat die projekte wat vir die studie gekies is wel gemeenskapsgebaseerde projekte is.

2.1.3 Aanbevelings

- Die maatskaplike werker moet nie 'n aktiewe rol speel by die keuse en implementering van gemeenskapsgebaseerde projekte nie.
- Eienaarskap van gemeenskapsgebaseerde projekte moet gesetel wees in die gemeenskap en nie by 'n organisasie of individue nie.
- Maatskaplike werkers het die hulpbronne wat die gemeenskap beskikbaar stel tot hulle beskikking en moet daarby kan aanpas om die maksimum uitset met die beskikbare hulpbronne te verkry.

2.2 Die funksies van die bestuur van 'n gemeenskapsgebaseerde projek

2.2.1 Samevatting

Die definisie van projekbestuur volgens Jones in Adendorff & De Wit (1997: 154) is die beplanning, organisering, koördinerings en beheer van hulpbronne om 'n gegewe en unieke doelwit binne sekere perke ten opsigte van tyd, koste en prestasie te bereik. Beplanning, organisering, koördinerings en beheer kan op die volgende wyses deur die bestuur in gemeenskapsgebaseerde projekte toegepas word:

By gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte is die veronderstelling dat daar slegs een bestuur is wat al die beplanning van die projek behartig. Die maatskaplike werker wat as fasiliteerder optree, behoort die bestuurslede te lei om goeie beplanning van die projek op kort-, medium- en langtermyn te doen. Die benadering verskil van die mening van Patti (1983 : 37) wat bepaal dat die bestuurder alleen besluite neem en dat al die ander lede daarby moet inval.

Organisering strek wyer as slegs gereelde bymekaarkomste, die hou van notules en administratiewe aspekte. Smets (1996 : 173) meld dat iemand leiding sal moet neem met organisering in die projek. Dieselfde geld vir die organisasiestruktuur van die bestuur van die projek. Die organisering van 'n bestuur neem volgens Adendorff & De Wit (1997 : 172) die volgende aspekte in ag, naamlik: gesag, verantwoordelikheid, aanspreeklikheid, mag en projekgesag.

Die koördineringsfunksie van bestuur lyk op die oog af na 'n minderwaardige funksie, maar sonder goeie koördinasie kan 'n projek uiteindelik ten gronde gaan. Koördinasie kan beskou word as die proses om onnodige duplisering, energieverspilling en konflik te vermy. (Vergelyk Swill, 1982 : 8, Skidmore & Thackeray, 1976 : 212 en Lombard, 1991 : 297.) Koördinasie beteken ook om aktiwiteite of agente só op mekaar af te stem dat die resultaat 'n gewenste of verbeterde situasie tot stand bring (Adendorff & De Wit , 1997 : 102 en Jones, 1977 : 175).

Projekte is gebeurtenisse wat binne 'n bepaalde tyd óf met 'n bepaalde begroting 'n verwagte resultaat moet lewer (Adendorff & De Wit, 1997 : 10). Projekbeheer impliseer dat die gemeenskap die bestuur verkies, die projek besit en daarom ook die beheer uitoefen. Adendorff & De Wit (1997 : 10) meld dat projekbeheer uit vyf elemente, naamlik : die projeklede, koördinerings, monitering, aksie en instandhouding bestaan. Patti (1983 : 38) meld dat projeklede ook deel van die beheerfunksie vorm en dat beheer en kontrole nie net beperk is tot die bestuur nie. Hierdie siening verskil van Mondy & Noe (1981 : 18) wat kontrole en beheer slegs as 'n bestuursfunksie beskou.

Die struktuur van die werkskeppingsprojekte se besture is 'n produkte-georiënteerde organisasiestruktuur. Hierdie organisasiestruktuur hou die voordeel in dat die klem op die vloei van produksie en op produksielyne val. Bestuursposisies in hierdie organisasiestruktuur sluit - eenvoudig gestel - die volgende in : 'n finansiële bestuurder, bemarkingsbestuurder, materiaalbestuurder, aankoopbestuurder en administratiewe bestuurder.

2.2.2 Gevolgtrekkings

'n Groot gebrek aan bestuurskennis bestaan tans by die besture van gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte. Uit die resultate wat met die ondersoek verkry is, word die volgende gevolgtrekkings aangaande projekbestuur deur die navorser gemaak:

Indien die bestuur van 'n projek goeie beplanning, organisering, koördinerings en beheer toepas, behoort die projek suksesvol te verloop. (Vergelyk Adendorff & De Wit, 1997 : 10-12.) Meer as 80% van die respondente meen dat elke komponent van bestuur belangrik tot baie belangrik is. Die tevredenheid met die bestuur wat laasgenoemde aspekte toepas, word bevestig deur 87.5% van die respondente wat tevrede is met die huidige bestuur.

Van die 63 respondente is 23.8% op die bestuur. Bestuursposisies wat respondente aangedui het sluit in: "*marketing manager*", "*administrative manager*", "*production manager*", "*human resources manager*", "*financial manager*" en "*systems manager*". Die gevolgtrekking wat die navorser hieruit maak, is dat projektelede weggebreek het van die tradisionele bestuursposisies in projekte soos voorsitter en ondervoorsitter en eerder funksionele bestuursposisies aan projektelede toeken.

Daar is 73,3% van die bestuurslede wat ook leierstatus in die gemeenskap (buite die projek) het. Die gevolgtrekking wat die navorser hieruit maak, is dat die status wat 'n projektelede in die gemeenskap het, 'n direkte invloed uitoefen op die projektelede se kans om tot die projek se bestuur verkies te word. Persone wat 'n hoë status onder hul eie mense in die gemeenskap

het, word deur hulle eie mense as leiers van hul eie projekte verkies. Laasgenoemde stelling word bevestig deur 90.4% van die respondente wat aangedui het dat die gemeenskap self die bestuur verkies het.

Die belangrikste drie metodes van beplanning wat die bestuur in die gemeenskapsgebaseerde werkskeppingsprojekte gebruik, is die volgende : vergaderings (90.5%), besigheidsplanne (69.8%) en netwerkbou (65.1%). Die navorser maak rondom marknavorsing (15.9%) die gevolgtrekking dat die bestuur laasgenoemde nog onderbenut as metode van beplanning. Die gebrek aan behoorlike marknavorsing is uiteindelik een van die redes waarom projekte nie hul produkte verkoop kry nie (daar is nie 'n mark daarvoor nie).

Respondente is van mening dat die verantwoordelikheid vir die befondsing van die projekte hoofsaaklik by die regering lê (65.1%). Slegs 19% van die respondente meen dat die projekte self verantwoordelikheid vir die befondsing van die projek dra. Die gevolgtrekking wat die navorser hieruit maak, is dat projekte se denkwyse nog nie op selfvolhoubaarheid gerig is nie. Inisiatief en entrepreneurskap ontbreek by die projekte.

Die meerderheid projekte (49.2%) dui aan dat die projek aan die gemeenskap behoort. Daar is 'n verdere 30.2% respondente wat van mening is dat die projek die projekte se eiendom is. Die navorser kom tot die gevolgtrekking dat mag en besluitnemingsvermoë in 'n projek nie berus op die insette wat organisasies, groepe of individue in die 'n projek lewer nie. Die projekte besluit self wie die leiding, beheer, koördinerings en beplanning in die projek waarneem.

Hoewel 95.2% van die respondente aandui dat die projek 'n visie en missie het, wil dit voorkom asof projekte nog nie gereed is om totaal onafhanklik te funksioneer nie. Hierdie stelling word deur 79.4% van die respondente bevestig, deurdat hulle aandui dat die projek sal misluk indien rolspelers van buite die gemeenskap hulle van die projek sou onttrek. Daar is verder 33.3% van die respondente wat van mening is dat die projek selfs binne vyf jaar nog sal sukkel om onafhanklik te funksioneer.

Fasilitering is 'n tydrowende proses en dit sal baie inspanning verg voordat die bestuurslede van werkskeppingsprojekte werklik die rol en take van die projek se bestuur begryp en onafhanklikheid bereik.

2.2.3 Aanbevelings

- Projekte wat op werkskepping fokus, behoort funksionele bestuursposisies te hê om rigtingloosheid van bestuurslede te voorkom.
- Besluitname, beheer en kontrole moet nie deel vorm van die funksies wat die fasiliteerder in die projek vervul nie, aangesien dit deur die projek se bestuur vervul word.
- Die fasiliteerder moet poog om 'n kultuur van onafhanklikheid onder die projeklede te vestig.

3. FASILITERING, DIE FASILITEERDER EN DIE FASILITERINGSPROSES IN GEMEENSKAPSGEBASEERDE PROJEKTE

3.1 Fasilitering en die fasiliteerder

3.1.1 Samevatting

Uit vergelykings wat in hoofstuk drie getref word tussen begrippe met soortgelyke betekenis as fasilitering, blyk dat fasilitering unieke eienskappe besit. Fasilitering kan nie gelyk gestel word aan onderwys, leierskap, organisering, bestuur of konsultasie nie en verskil ook van konsolidering, aangesien die fasiliteerder nie die aktiwiteite van die groep konsolideer nie.

Fasilitering het te make met die hantering van prosesse wat tussen 'n groeplid (projeklid) en die groeplede (projeklede) plaasvind. Die doel van die fasiliteerder is om die fasiliteringsproses op so 'n wyse te hanteer, dat die groeplid (groeplede) sy (hul) eie kundigheid mobiliseer. Volgens Lombard (1991 : 182) en Veldsman (1988 : 25) is die fasiliteerder die veranderingsagent wat 'n groep se potensiaal aktiveer, onderskraag en bemoedig en menslike hulpbronne mobiliseer om 'n verbetering in hul omstandighede teweeg te bring.

Volgens Andrews (1992 : 86) is 'n fasiliteerder 'n persoon wat fokus op groepprosesse, sonder om ooit taakinsette te verskaf. Rees (1991 : 85) bevestig laasgenoemde stelling deur te meld dat die fasiliteerder 'n neutrale dienskneg van die groep is. Die belangrikste funksie wat die fasiliteerder vervul, is om 'n klimaat of omgewing te skep waarin groepprosesse kan plaasvind en aan die groep die geleentheid bied om met hul eie prosesse te eksperimenteer.

3.1.2 *Gevolgtrekkings*

Byna al die respondente (98.4%) dui in die ondersoek aan dat die funksie van die maatskaplike werker in die projek die fasiliteringsfunksie is. Respondente beskou nie die maatskaplike werker as bestuurder (85.7%), boekhouer (84.4%) of leier (71.4%) van die projek nie. Die mening van die respondente bring die navorser tot die gevolgtrekking dat die fasiliteerder 'n neutrale dienskneg van die groep is. Die belangrikste funksie wat die fasiliteerder in die projek vervul, is om 'n klimaat of omgewing te skep waarin groeiprosesse kan plaasvind.

Die navorser stem saam met Rothmann (1996 : 58) wat aanbeveel dat die fasiliteerder ook die volgende funksies het om te vervul:

- die ondersoek na omgewingsveranderlikes wat op die groeplede kan inwerk;
- die daarstelling van 'n groeifasiliterende klimaat;
- die aanmoediging van fasiliterende norme;
- die bevordering van 'n verbonde groepsklimaat;
- die aanmoediging van interaksie in die groep;
- die waarneming en ondersoek van groeiprosesse; en

- die hantering van konflik in die groep.

Laasgenoemde funksies kan slegs vervul word deur 'n persoon wat interpersoonlik effektief funksioneer.

3.1.3 Aanbevelings

- 'n Maatskaplike werker moet volgens Ewert *et al.* (1994 : 26) opgelei word om met mense te kan werk en moet kan inskakel by die projekte en die gemeenskap.
- 'n Fasiliteerder moet kennis dra van die hulpbronne wat in die projek voorkom (nie noodwendig materieel nie, byvoorbeeld opleiding) en moet ondersteuning aan projekte verskaf om die bronne te benut (Corsini, 1989 : 464).

Maatskaplike werkers moet volgens die navorser oor die volgende kennis beskik om as fasiliteerders van gemeenskapsgebaseerde projekte op te tree:

- Kennis van groepwerk (Rothman, 1996 : 69), wat as primêre metode van intervensie benut kan word.
- Basiese bestuursvaardighede wat in teoretiese en praktiese opleiding opgedoen is.

- Begrip van die benaderings wat gevolg behoort te word in die projek, byvoorbeeld direktief of nie-direktief (Lombard, 1991 : 175).
- Vaardighede om bemagtiging en selfhelp oor te dra aan die bestuur van die werkskeppingsprojek (Mokgohloa, 1995 : 2).
- Kundigheid oor hoe om as fasiliteerder, eerder as leier / opleier/ konsultant op te tree. (Vergelyk Jones, 1988 : 10-12, Rogers 1983: 99-120 & Rothmann 1996 : 22.)

3.2 Die fasiliteringsproses in gemeenskapsgebaseerde projekte

3.2.1 Samevatting

Daar is volgens Khosa (1999 : 5) 'n behoefte aan bronne wat aan die maatskaplike werker wat as fasiliteerder van gemeenskapsgebaseerde projekte optree, leiding kan verskaf oor hoe om die projek doeltreffend te fasiliteer. Bentley (1994 : 10) beskryf die essensie van die fasiliteringsproses as 'n gewilligheid om verantwoordelikheid vir die geheel te aanvaar en te poog om individue te laat ontwikkel om toepaslike bydraes te lewer.

In Hoofstuk 3 word drie fasiliterings prosesmodelle uit die bedryfsekonomiese wetenskappe bespreek, naamlik: die herhalingsfasemodel, die veranderende leierskapsmodel en die sekwensiële fasemodel. Daar is ook drie modelle uit die maatskaplikewerkprofessie

bespreek, naamlik: die gemeenskapswerk/-ontwikkelingsmodel, Veldsman se ontwikkelingsmodel en die maatskaplike ontwikkelings praktykmodel (MOP).

3.2.2 Gevolgtrekkings

Die drie prosesmodelle uit die bedryfseonomiese wetenskappe is oor die algemeen meer taak en aktiwiteit gesentreerd as die prosesmodelle uit die maatskaplikewerk professie wat meer mensgeoriënteerd is. As gevolg van die feit dat die maatskaplike werker uit 'n mens- of persoonsgerigte perspektief dienste lewer, behoort bestaande maatskaplikewerkmodelle ingesluit te word in die fasiliteringsproses wat uiteindelik gevolg gaan word.

Daar is 96.8% van die respondente wat meld dat die projek deur iemand in die gemeenskap óf die gemeenskap self begin is. Geen prosesmodel (bedryfseonomies of maatskaplik) wat reeds bespreek is, maak voorsiening vir individue, die groep of gemeenskap om die eerste aksiestap te neem nie. Elke gemeenskapsgebaseerde projek waarby die maatskaplike werker as fasiliteerder inskakel, is en bly die gemeenskap sin en die fasiliterings-proses wat gevolg word, sal afhang van die ontwikkelingstadia van die projek.

Die gevolgtrekking wat die navorser uit die bogenoemde maak, is dat daar nie 'n rigiede riglyn vir die fasiliteringsproses in gemeenskapsgebaseerde projekte bestaan nie. Dit wil vir die navorser voorkom of die maatskaplike werker as fasiliteerder se fokus meer op 'n kombinasie van die elemente van die bestaande fasiliterings- en groeuprosesse (geïntegreer by fases van bestaande prosesmodelle) val, eerder as wat daar in die fasiliteringsproses

net van een spesifieke model gebruik gemaak word.

3.2.3 Aanbevelings

- Die fasiliteerder moet kennis dra van die prosesmodelle wat hy kan benut in die fasiliteringsproses.
- Die fasiliteerder moet prosesmodelle integreer om by die projek aan te pas en moet nie die projektele manipuleer om by 'n prosesmodel aan te pas nie.

4. DIE TOETSING VAN NAVORSINGSDOELSTELLINGS

4.1 Doelstelling : Om riglyne te formuleer vir maatskaplike werkers met die oog op die fasilitering van gemeenskapsgebaseerde projekte.

Ten einde hierdie doelstelling te bereik, is 'n breedvoerige literatuurstudie in die vooronderzoek onderneem. Kundiges is genader om kennis wat uit praktykervaring opgedoen is, in te samel. Die Universiteit van Pretoria het die navorser van bronne voorsien wat deur interlenings verkry is. Bronne wat op hierdie wyse bekom is, sluit die volgende in : verhandelings, proefskrifte, artikels, boeke en referate wat oor die onderwerp handel.

As gevolg van die feit dat die navorsing nie slegs op die teorie gebaseer is nie, is resente bronne van inligting uit die praktyk verkry, byvoorbeeld regeringsdokumente, onderhoude en inligting wat vanaf die Internet verkry is. Die inligting wat uit die teorie en die praktyk verkry is, is geïntegreer en ingesluit in die navorsingsverslag.

Die navorser is van mening dat die doelstelling bereik is, aangesien die studie riglyne aangaande fasilitering, die fasiliteerder en die fasiliteringsproses in gemeenskapsgebaseerde projekte aan maatskaplike werkers verskaf.

5. DIE TOETSING VAN DOELWITTE VAN DIE STUDIE

5.1 Om inligting met betrekking tot gemeenskapsgebaseerde projekte te bekom

Ten einde hierdie doelwit te bereik, is 'n literatuurstudie ten opsigte van die ontstaan, bestaan en voortbestaan van gemeenskapsgebaseerde projekte onderneem. Tweedens is onderhoude gevoer met kenners wat betrokke is by soortgelyke projekte. Derdens is inligting vanaf die Internet verkry. Die navorser het gesukkel om resente boeke oor die onderwerp te bekom en het wetenskaplike artikels as primêre inligtingsbron benut. Die ondersoek toon aan wat gemeenskapsgebaseerde projekte is, hoe dit ontstaan en waarom hierdie projekte anders as ander projekte is. Die navorser is van mening dat die doelwit bereik is, omdat waardevolle inligting bymekaar gemaak is en aan die professie verskaf word.

5.2 Om 'n teoretiese fundering van fasilitering, die fasiliteerder en die fasiliteringsproses te verskaf.

'n Literatuurstudie ten opsigte van fasilitering, die fasiliteerder en die fasiliteringsproses is tydens die voorondersoek onderneem. Talle bronne is vanuit die bedryfseksies wetenskappe verkry. Na afloop van die literatuurstudie, is fasilitering onderskei van ander begrippe met soortgelyke

literatuurstudie, is fasilitering onderskei van ander begrippe met soortgelyke betekenis. Die eienskappe, kwaliteite en funksies van die fasiliteerder is vervolgens beskryf. Laastens is die fasiliteringsproses vanuit 'n bedryfsekonomiese- sowel as 'n maatskaplikewerk perspektief beskou. Die navorser is van mening dat die doelwit dus bereik is.

5.3 Om deur middel van gevolgtrekkings wat uit die studie verkry is, riglyne vir maatskaplike werkers wat as fasiliteerders by gemeenskapsgebaseerde projekte optree, te verskaf.

Soos vermeld in Hoofstuk 1, is literatuur aangaande die navorsingsonderwerp beperk. Ten spyte hiervan is die doelwit bereik, aangesien die navorser wel aanbevelings na aanleiding van die literatuurstudie en die ondersoek kon maak. Aanbevelings ten opsigte van die fasilitering van gemeenskapsgebaseerde projekte is gemaak vir maatskaplike werkers wat nuut is in die gemeenskapsontwikkelingsveld, wat vir hulle as riglyne kan dien in die praktyk.

6. DIE TOETSING VAN DIE HIPOTESE

6.1 Hipotese : Indien 'n maatskaplike werker toegerus is om gemeenskapsgebaseerde projekte te fasiliteer, sal hy die projekbestuur en projektelede kan bemagtig om die projek doeltreffend te bestuur.

Uit 'n teoretiese oogpunt, bevestig Rothmann (1996 : 57) dat 'n fasiliteerder groeplede mobiliseer tot doelwitbereiking deur middel van die skep van 'n positiewe groeiklimaat in die groep.

Resultate wat uit die ondersoek verkry is, wys op die volgende:

- Die maatskaplike werker word deur respondente in die projek verwelkom.
- Die maatskaplike werker se rolverwagting is die van fasiliteerder.
- Meer as 80% van die projeklede is tevrede met die huidige bestuur (waar die maatskaplike werker as fasiliteerder van die projek optree).
- Beplanning, organisering, koördinerings en beheer is as belangrike aspekte van projekbestuur geïdentifiseer.

Uit die bostaande kan die afleiding gemaak word dat indien 'n maatskaplike werker toegerus is om gemeenskapsgebaseerde projekte te fasiliteer, sal hy die projekbestuur en projeklede kan bemagtig om die projek doeltreffend te bestuur. Gevolglik word die hipotese aanvaar.

7. SLOTOPMERKINGS

Samevattend word die volgende gevolgtrekking deur die navorser uit die resultate van die studie gemaak :

'n Opgeleide maatskaplike werker kan wel 'n betekenisvolle bydrae lewer as fasiliteerder in die bemagtigingsproses van die bestuur van gemeenskaps-gebaseerde projekte.

Gedurende die studie het die navorser besef dat die leemte aan goeie bestuur van ontwikkelingsprojekte in gemeenskappe soos Soshanguve een van die redes is waarom gemeenskapsgebaseerde projekte soms misluk. Maatskaplike werkers behoort hulle rol in gemeenskapgebaseerde projekte as 'n uitdaging te sien en probeer om binne hierdie veld as ambassadeurs vir die professie op te tree.

Daar bestaan baie geleenthede in hierdie veld, omdat die klem gaandeweg besig is om na globale opheffing van gemeenskappe, eerder as individuele opheffing, te verskuif. (Vergelyk die Finansieringsbeleid, 1991 : 1.) Die resultaat is maatskaplike werkers wat ook op makrovlak 'n sinvolle bydrae kan lewer tot die verbetering van die Suid-Afrikaanse ekonomie.

BRONNELYS

Abrahams, C. 1992. *A social development practice model for community development.* **Journal of the Community Development Society**, Vol. 23(2) : 103-115.

Adams, R. 1990. **Self-help, Social Work and Empowerment.** London : MacMillan Education Ltd.

Andrews, P.H. 1992. *Sex and gender differences in group communication: impact on the facilitation process.* **Small group research**, February, 23(1) : 74-94.

Arcava, M.L. & Lane, T.A. 1983. **Beginning social work research.** Boston : Allyn & Bacon.

Baily, K.D. 1994. **Methods of Social Research.**(4th edition). New York : Free Press.

Banke, C., Miyashiro, R. & Reisman, D. 1994. **Expanding the role of the quality circle staff: Three perspectives.** Unpublished assignment at the Sixteenth Annual Conference on quality circles, International Association of Quality Circles, Oklahoma.

Bentley, T. 1994. *Facilitation: providing opportunities for learning.* **Journal of European industrial training**,: Vol.18(5) : 8-22.

Berry, T. (1999). **About sustainable communities : an overview [abstract]**. *Sustainable communities network*, 1, 1-12. Retrieved August 18, 1999 from the World Wide Web: <http://www.sustainable.org>.

Berry, M. 1993. *Changing perspectives on facilitation skills development*. **Journal of European industrial training**, Vol. 17(3) : 23-32.

Biklen, D.P. 1983. **Community organizing**. Prentice-Hall, New York.

Bormann, E.G. & Bormann, N.C. 1988. **Effective small group communication**. Minneapolis : Burgess.

Casey, D., Roberts, P. & Salaman, G. 1992. *Facilitating learning in groups*. **Leadership and organization development journal**, 13(40):8-13.

Chalmers, R. 1996. *New ways out of the NGO funding maze*. **Leading edge**, April, 1996 : 37-39.

Cernia, M.M. (Editor) 1991. **Putting people first: Sociological variables in rural development**. New York : Oxford University Press.

Cilliers, F.V.N. 1994. *Die selfaktualiseringsprofiel van Unisa-toesighouers*. **Progressio**, 16(2) : 96-105.

Cilliers, S.P. 1973. **Maatskaplike Navorsing**. Stellenbosch : Kosmo-uitgewery.

Davies, A. 1997. **Managing for Change : How to run community development projects.** Southhampton : Intermediate Technology Publications.

De Clercq, F. 1994. *Putting community participation into development work: The difficult case of Winterveld.* **Development Southern Africa.** Vol. 11(3) 12-18.

De Vos, A.S. 1994. **Navorsingsmetodes.** MWT(Deel 1). Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.

De Vos A.S. (Editor) 1998. **Research at Grass Roots – A primer for the caring professions.** Van Schaik, Pretoria.

De Wit, P.W.C. 1997. **Produksie en Operasionele bestuur – 'n Suid-Afrikaanse perspektief.** International Thomson Publishing, Johannesburg.

Ewert, D.M. , Yaccino, T.G. & Yaccino, D.M. 1994. *Cultural diversity and self-sustaining development : The effective facilitator.* **Journal of the Community Development Society,** Vol. 25(2) : 20-35.

Gray, J. 1996 **Community development.** London : penguin Press.

Gray, M.M.A. 1996. *Towards an understanding of developmental social work.* **Social Work Practice,** March, 1996 : 9-13.

Grinnell, R.M. 1983. **Social Work Research and Evaluation**. Illinois: F.E. Peacock Publishers.

Gordon, J.R. 1987. **A diagnostic approach to organizational behavior**. 2nd edition.. Boston : Allyn & Bacon.

Harding, T. 1992. *Community-based education: beyond tribal controls*. **Matlhasedi**, July, 1992 : 25-27.

Henderson, P. & Thomas, D.N. 1987. **Skills in neighborhood Work**. 2nd edition. London : Unwin Hyman.

Hofmeyr, L. 1996. **Die Navorsingsverslag**. MWT 413. Pretoria : Universiteit van Pretoria, Departement Maatskaplike Werk.

Hofmeyr, L. 1996. **Die voorondersoek in maatskaplikeweknavorsing**. MWT 413. Pretoria : Universiteit van Pretoria, Departement Maatskaplike Werk.

Hofmeyr, L. 1996. **Steekproeftegnieke**. MWT 413. Pretoria : Universiteit van Pretoria, Departement Maatskaplike Werk.

Hofmeyr, L. 1996. **Navorsingsontwerpe**. MWT 413. Pretoria : Universiteit van Pretoria, Departement Maatskaplike Werk.

Holm, J. 1997. *Building for the community: A RDP approach that works*. **Urban Management**, March/April, 1997 : 44-45.

Holm, J. 1997. *Building for the community: A RDP approach that works.*
Urban Management, March/April, 1997 : 44-45.

Jacobs, A. & Spradlin, W.W. 1974. **The group as agent of change.**
New York : Behavioral.

Jones, A. 1991. **Black Community Care: Report of the Black Communities Care Project.** Leeds : National Institute for Social Work.

Jones, K. 1988. **Interactive learning events: a guide for facilitators.**
London : Routledge & Kegan Paul.

Jones, K.D. 1977. **Community work in the United Kingdom.** In
Specht, H. & Vickery, A. (Eds) (q.v.).

Keltner, J. 1989. *Facilitation: catalyst for group problem solving.*
Management communication quarterly, 3 : 8-31.

Kerlinger, F.N. 1986. **Foundations of social research.** Fort Worth :
Harcourt.

Khosa, M.M. 1999. *A facilitator of project development : viewpoint.*
Urban Management, May/June, 1999 : 5-6.

Lee, J.A.B. 1994. **The Empowerment Approach to Social Work Practice.** New York : Columbia University Press.

Lees, R. & Mayo, M. 1984. **Community action for change**. London : Routledge & Kegan Paul.

Lombard, A. (Redakteur) 1991. **Gemeenskapswerk en gemeenskapsontwikkeling : Perspektiewe op mensontwikkeling**. Pretoria : HAUM Tersiër.

Lombard, A. 1999. Transforming social work education in South Africa: a contextual and empowerment issue. **Social Work/ Maatskaplike Werk**, 33(1): 11-23.

Long, R.F. 1992. *The journey to strategic facilitation*. **Journal of European industrial training**, 16(6) : 22-31.

Lussier, R.N. 1990. **Human relations in organizations: a skill-building approach**. Illinois : Irwin.

Lund, F.J. & Van Harte, E.L. 1981. **Community work for development and change : Discussions with South African community workers**. Kasselsvlei : Kampen Drukkers.

Mandizvidza, V.S. 1998. **An investigation of factors associated with sustainability of community development projects: A case study of Cato Crest, Durban, South Africa**. Ongepuliseerde MA-verhandeling, Durban : Universiteit van Natal.

Midgley, J. 1998. Social development and social welfare: South Africa in an international context. **Social Work/ Maatskaplike Werk**, 34(1): 90-97.

Midgley, J. 1995. **Social development. The developmental perspective in social welfare**. London: Sage Publications, Inc.

Milson, F. 1974. **An introduction to community work**. London : Routledge & Kegan Paul.

Mitchell, R.C. & Mitchell, R.R. 1984. *Constructive management of conflict in groups*. **Journal for specialists in group work**, September, 9(3) : 137-144.

Mokgohloa, T. 1995. *Empowerment – A People-driven process*. **Social Work Practice**, 95(3) March.

Mondros, B. & Wilson, S.M. 1994. **Organizing for power and empowerment**. Columbia University Press, V.S.A.

Mondy, R.W. & Noe, R.M. 1991. **Personnel : The Management of Human Recourses**. Sydney : Allyn and Bacon, Inc.

Moore, M. (1999). **Facilitating successful projects [abstract]**. *Project Support Services*. 2, 1-23. Retrieved August 24, 1999 from the World Wide Web: <http://www.w3c2.comm.au/pss/>

Napier, R.W. & Gershenfeld, M.K. 1987. **Groups theory and experience.** Boston : Houghton-Mifflin.

New Dictionary of Social Work/ Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk (Revised and comprehensive edition) 1995. Kaapstad: CTP Book Printers (Pty) Ltd.

Orford, J. 1992. **Community Psychology : Theory and Practice.** West Sussex, England : John Wiley & Sons Ltd.

Patti, R.J. 1983. **Social Welfare Administration : Managing social programs in a developmental context.** New York : Prentice-Hall.

Phillips, L.D. & Phillips, M.A.C. 1993. *Facilitated work groups: theory and practice.* **Journal of operational research society**, 44(60 : 533-549.

Plug, C., Meyer, W.F., Louw, D.A. & Gouws, L.A. 1988. **Psigologiewoordeboek.** Tweede uitgawe. Johannesburg : Lexicon.

Rappaport, J. 1990. **Studies in Empowerment : Steps toward understanding.** New York : Carolyn Swift & Robert Press.

Rees, F. 1991. **How to lead work teams: facilitation skills.** San Diego, California : Pfeifer & Company.

Richeport-Haley, M. 1998. *Ethnicity in family therapy: A comparison of brief strategic therapy and culture-focussed therapy.* **The American**

Journal of Family Therapy. (26) : 77-90.

Rogers, C.R. 1973. **Client-centered therapy.** London : Constable.

Rogers, C.R. 1983. **Freedom to learn for the 80's.** Columbus, O. : Merrill.

Rothman, J.& Thomas, E.J. 1994. **Intervention research : Design and development for human service.** New York : Haworth.

RSA. *Finansieringsbeleid*, Kennisgewing 463 van 1999. **Staatskoerant**, 405(19888) : Maart 1999.

RSA. *Witskrif vir Maatskaplike Welsyn*. Kennisgewing 1108 van 1997. **Staatskoerant**, 386(18166) : Augustus 1997.

Rubin, A. & Babbie, E. 1993. **Research methods for social work.** 2nd edition, Pacific Grove CA : Brookes/Cole.

Sanders, I.T. 1975. **The Community.** 3rd edition. United States of America : John Wiley.

Scott, W.G., Mitchell, T.R. & Birnbarum, P.H. 1991. **Organizational theory: A structural and behavioral analysis.** 6th edition. Homewood: Illinois.

Skidmore, R.A. & Thackeray, M.G. 1976. **Introduction to Social Work.** 2nd edition. New York : Prentice-Hall.

Smale, G., Biehal, N. & March, P. 1992. **Negotiating Care in the Community.** London : Methuen.

Smale, G. & Tuson, G. 1993. **Empowerment, Assessment, Care Management and the Skilled Worker.** London : HMSO.

Smets, P. 1996. *Community-based finance systems and their potential for urban self-help in a new South Africa.* **Developmental South Africa**, 13(2) : 173-185.

Smit, G.J. 1985. **Navorsingsmetodes in die gedrags-wetenskappe.** Pretoria : HAUM.

Smit, T. 1996. **Bemarkingsriglyne vir tuis-gebaseerde ondernemings in die klerevervaardigingsbedryf.** Ongepubli-seerde MCom – verhandeling, Universiteit van Pretoria.

Sowell, T. 1994. **Race and culture: a world view.** New York : Basic Books.

Staples, L.H. 1990. *Powerful Ideas About Empowerment.* **Administration in Social work**, 14(2) : 29-42.

Steyn, A.F., Strijdom, H.G., Viljoen, S. & Bosman, F.J. 1987. **Marriage and family life in South Africa: Research priorities.** Pretoria : Human Science Research Council.

Strydom, H. 1986. **Maatskaplikewerk-Navorsing**. Potchefstroom : Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Sundstrom, E., De Meuse, K.P. & Futrell, D. 1990. *Work teams: applications and effectiveness*. **American Psychologist**, February, 45(2): 120- 133.

Sutton, C. 1994. **Social work, Community work and Psychology**. Leicester : BPS Books.

Swill, I. 1982. **Community work theory and case studies**. A primêr. Cape Town : Juta.

Tevis, L. 1983. **Productive meetings : How can the facilitator help?** Ongepubliseerde verhandeling oor kwaliteit sirkels, Oklahoma : International Association of Quality Circles.

Thornton, C. 1990. *Bridging the gap*. **Canadian Banker**, July/August, 97 : 14-18.

Veldsman, D. 1988. **Die praktiese toepassing van die proses van gemeenskapsontwikkeling in 'n plattelandse swart gemeenskap**. Ongepubliseerde MA-verhandeling, Universiteit van Pretoria.

Weekes, M.S. 1991. *Poverty and Relevant Work Services*. **Maatskaplike Werk/Social Work**, 27(3) : 366-372.

Weyers, M.L. 1996. **Nuwe lig op gemeenskapswerk en -ontwikkeling: 'n werkboek.** 2de uitgawe, Potchefstroom : Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Zastrau, J.M.A. 1986. **Die meting van die styl van die opleier as groepasiliteerder.** Ongepubliseerde Mcom – verhandeling, Randse Afrikaanse Universiteit.

SAAMGESTELDE BRONNELYS

BOEKE

Adams, R. 1990. **Self-help, Social Work and Empowerment.** London : MacMillan Education Ltd.

Arcava, M.L. & Lane, T.A. 1983. **Beginning social work research.** Boston : Allyn & Bacon.

Baily, K.D. 1994. **Methods of Social Research.**(4th edition). New York : Free Press.

Biklen, D.P. 1983. **Community organizing.** Prentice-Hall, New York.

Bormann, E.G. & Bormann, N.C. 1988. **Effective small group communication.** Minneapolis : Burgess.

Cernia, M.M. (Editor) 1991. **Putting people first: Sociological variables in rural development.** New York : Oxford University Press.

Cilliers, S.P. 1973. **Maatskaplike Navorsing.** Stellenbosch : Kosmo-uitgewery.

Davies, A. 1997. **Managing for Change : How to run community development projects.** Southhampton : Intermediate Technology Publications.

De Vos A.S. (Editor) 1998. **Research at Grass Roots – A primer for the caring professions.** Van Schaik, Pretoria.

De Wit, P.W.C. 1997. **Produksie en Operasionele bestuur – 'n Suid-Afrikaanse perspektief.** International Thomson Publishing, Johannesburg.

Gray, J. 1996 **Community development.** London : Penguin Press.

Grinnell, R.M. 1983. **Social Work Research and Evaluation.** Illinois: F.E. Peacock Publishers.

Gordon, J.R. 1987. **A diagnostic approach to organizational behavior.** 2nd edition.. Boston : Allyn & Bacon.

Henderson, P. & Thomas, D.N. 1987. **Skills in neighborhood Work.** 2nd edition. London : Unwin Hyman.

Jacobs, A. & Spradlin, W.W. 1974. **The group as agent of change.** New York : Behavioral.

Jones, A. 1991. **Black Community Care: Report of the Black Communities Care Project.** Leeds : National Institute for Social Work.

Jones, K. 1988. **Interactive learning events: a guide for facilitators.** London : Routledge & Kegan Paul.

Jones, K.D. 1977. **Community work in the United Kingdom.** London : (Eds) (C.V.).

Kerlinger, F.N. 1986. **Foundations of social research.** Fort Worth : Harcourt.

Lee, J.A.B. 1994. **The Empowerment Approach to Social Work Practice.** New York : Columbia University Press.

Lees, R. & Mayo, M. 1984. **Community action for change.** London : Routledge & Kegan Paul.

Lombard, A. (Redakteur) 1991. **Gemeenskapswerk en gemeenskapsontwikkeling : Perspektiewe op mensontwikkeling.** Pretoria : HAUM Tersiêr.

Lussier, R.N. 1990. **Human relations in organizations: a skill-building approach.** Illenois : Irwin.

Lund, F.J. & Van Harte, E.L. 1981. **Community work for development and change : Discussions with South African community workers.** Kasselsvlei : Kampen Drukkers.

Midgley, J. 1995. **Social development. The developmental perspective in social welfare.** London: Sage Publications, Inc.

Milson, F. 1974. **An introduction to community work.** London : Routledge & Kegan Paul.

Mondros, B. & Wilson, S.M. 1994. **Organizing for power and empowerment.** Columbia University Press, V.S.A.

Mondy, R.W. & Noe, R.M. 1991. **Personnel : The Management of Human Recourses.** Sydney : Allyn and Bacon, Inc.

Napier, R.W. & Gershenfeld, M.K. 1987. **Groups theory and experience.** Boston : Houghton-Mifflin.

Orford, J. 1992. **Community Psychology : Theory and Practice.** West Sussex, England : John Wiley & Sons Ltd.

Patti, R.J. 1983. **Social Welfare Administration : Managing social programs in a developmental context.** New York : Prentice-Hall.

Rappaport, J. 1990. **Studies in Empowerment : Steps toward understanding.** New York : Carolyn Swift & Robert Press.

Rees, F. 1991. **How to lead work teams: facilitation skills.** San Diego, California : Pfeifer & Company.

Rogers, C.R. 1973. **Client-centered therapy.** London : Constable.

Rogers, C.R. 1983. **Freedom to learn for the 80's.** Columbus, O. : Merrill.

Rothman, J. & Thomas, E.J. 1994. **Intervention research : Design and development for human service.** New York : Haworth.

Rubin, A. & Babbie, E. 1993. **Research methods for social work.** 2nd edition, Pacific Grove CA : Brooks/Cole.

Sanders, I.T. 1975. **The Community.** 3rd edition. United States of America : John Wiley.

Scott, W.G., Mitchell, T.R. & Birnbaum, P.H. 1991. **Organizational theory: A structural and behavioral analysis.** 6th edition. Homewood: Illinois.

Skidmore, R.A. & Thackeray, M.G. 1976. **Introduction to Social Work.** 2nd edition. New York : Prentice-Hall.

Smale, G., Biehal, N. & March, P. 1992. **Negotiating Care in the Community.** London : Methuen.

Smale, G. & Tuson, G. 1993. **Empowerment, Assessment, Care Management and the Skilled Worker.** London : HMSO.

Smit, G.J. 1985. **Navorsingsmetodes in die gedrags-wetenskappe.** Pretoria : HAUM.

Sowell, T. 1994. **Race and culture: a world view.** New York : Basic Books.

Steyn, A.F., Strijdom, H.G., Viljoen, S. & Bosman, F.J. 1987. **Marriage and family life in South Africa: Research priorities.** Pretoria : Human Science Research Council.

Sutton, C. 1994. **Social work, Community work and Psychology.** Leicester : BPS Books.

Swill, I. 1982. **Community work theory and case studies.** A primêr. Cape Town : Juta.

Weyers, M.L. 1996. **Nuwe lig op gemeenskapswerk en -ontwikkeling: 'n werkboek.** 2de uitgawe, Potchefstroom : Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

VERHANDELINGS, PROEFSKRIFTE EN VAKKUNDIGE BYDRAES

Banke, C., Miyashiro, R. & Reisman, D. 1994. **Expanding the role of the quality circle staff: Three perspectives.** Unpublished assignment at the Sixteenth Annual Conference on quality circles, International Association of Quality Circles, Oklahoma.

De Vos, A.S. 1994. **Navorsingsmetodes.** MWT(Deel 1). Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.

Hofmeyr, L. 1996. **Die Navorsingsverslag.** MWT 413. Pretoria : Universiteit van Pretoria, Departement Maatskaplike Werk.

Hofmeyr, L. 1996. **Die voorondersoek in maatskaplikeweknavorsing.** MWT 413. Pretoria : Universiteit van Pretoria, Departement Maatskaplike Werk.

Hofmeyr, L. 1996. **Steekproeftegnieke**. MWT 413. Pretoria :
Universiteit van Pretoria, Departement Maatskaplike Werk.

Hofmeyr, L. 1996. **Navorsingsontwerpe**. MWT 413. Pretoria :
Universiteit van Pretoria, Departement Maatskaplike Werk.

Mandizvidza, V.S. 1998. **An investigation of factors associated with sustainability of community development projects: A case study of Cato Crest, Durban, South Africa**. Ongepuliseerde MA-verhandeling, Durban : Universiteit van Natal.

New Dictionary of Social Work/ Nuwe Wooredeboek vir Maatskaplike Werk (Revised and comprehensive edition) 1995. Kaapstad: CTP Book Printers (Pty) Ltd.

Plug,C., Meyer, W.F., Louw, D.A. & Gouws, L.A. 1988. **Psigologiewoordeboek**. Tweede uitgawe. Johannesburg : Lexicon.

RSA. *Finansieringsbeleid*, Kennisgewing 463 van 1999. **Staatskoerant**, 405(19888) : Maart 1999.

RSA. *Witskrif vir Maatskaplike Welsyn*. Kennisgewing 1108 van 1997. **Staatskoerant**, 386(18166) : Augustus 1997.

Smit, T. 1996. **Bemarkingsriglyne vir tuis-gebaseerde ondernemings in die klerevervaardigingsbedryf**. Ongepubli-seerde MCom – verhandeling, Universiteit van Pretoria.

Strydom, H. 1986. **Maatskaplikewerk-Navorsing**. Potchefstroom : Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Tevis, L. 1983. **Productive meetings : How can the facilitator help?** Ongepubliseerde verhandeling oor kwaliteit sirkels, Oklahoma : International Association of Quality Circles.

Veldsman, D. 1988. **Die praktiese toepassing van die proses van gemeenskapsontwikkeling in 'n plattelandse swart gemeenskap**. Ongepubliseerde MA-verhandeling, Universiteit van Pretoria.

Zastrau, J.M.A. 1986. **Die meting van die styl van die opleier as groepfasiliteerder**. Ongepubliseerde Mcom – verhandeling, Randse Afrikaanse Universiteit.

WETENSKAPLIKE ARTIKELS

Abrahams, C. 1992. *A social development practice model for community development*. **Journal of the Community Development Society**, Vol. 23(2) : 103-115.

Allred, T.E. 1998. *Privatising Grassroots Development: Lessons Learned from Artisanal Fishermen in Northern Colombia*. **Grassroots Development**. Vol. 21(2) 2-10).

Andrews, P.H. 1992. *Sex and gender differences in group communication: impact on the facilitation process*. **Small group research**, February, 23(1) : 74-94.

Bentley, T. 1994. *Facilitation: providing opportunities for learning*. **Journal of European industrial training**,: Vol.18(5) : 8-22.

Berry, M. 1993. *Changing perspectives on facilitation skills development*. **Journal of European industrial training**, Vol. 17(3) : 23-32.

Casey, D., Roberts, P. & Salaman, G. 1992. *Facilitating learning in groups*. **Leadership and organization development journal**, 13(40):8-13.

Chalmers, R. 1996. *New ways out of the NGO funding maze*. **Leading edge**, April, 1996 : 37-39.

Cilliers, F.V.N. 1994. *Die selfaktualiseringsprofiel van Unisa-toesighouers*. **Progressio**, 16(2) : 96-105.

De Clercq, F. 1994. *Putting community participation into development work: The difficult case of Winterveld*. **Development Southern Africa**. Vol. 11(3) 12-18.

Ewert, D.M. , Yaccino, T.G. & Yaccino, D.M. 1994. *Cultural diversity and self-sustaining development : The effective facilitator*. **Journal of the Community Development Society**, Vol. 25(2) : 20-35.



Gray, M.M.A. 1996. *Towards an understanding of developmental social work*. **Social Work Practice**, March, 1996 : 9-13.

Holm, J. 1997. *Building for the community: A RDP approach that works*. **Urban Management**, March/April, 1997 : 44-45.

Harding, T. 1992. *Community-based education: beyond tribal controls*. **Mathasedi**, July, 1992 : 25-27.

Keltner, J. 1989. *Facilitation: catalyst for group problem solving*. **Management communication quarterly**, 3 : 8-31.

Khosa, M.M. 1999. *A facilitator of project development : viewpoint*. **Urban Management**, May/June, 1999 : 5-6.

Lombard, A. 1999. Transforming social work education in South Africa: a contextual and empowerment issue. **Social Work/ Maatskaplike Werk**, 33(1): 11-23.

Long, R.F. 1992. *The journey to strategic facilitation*. **Journal of European industrial training**, 16(6) : 22-31.

Mitchell, R.C. & Mitchell, R.R. 1984. *Constructive management of conflict in groups*. **Journal for specialists in group work**, September, 9(3) : 137-144.

Midgley, J. 1998. Social development and social welfare: South Africa in an international context. **Social Work/ Maatskaplike Werk**, 34(1): 90-97.

Mokgohloa, T. 1995. *Empowerment – A People-driven process*. **Social Work Practice**, 95(3) March.

Phillips, L.D. & Phillips, M.A.C. 1993. *Facilitated work groups: theory and practice*. **Journal of operational research society**, 44(60) : 533-549.

Richeport-Haley, M. 1998. *Ethnicity in family therapy: A comparison of brief strategic therapy and culture-focussed therapy*. **The American Journal of Family Therapy**. (26) : 77-90.

Smets, P. 1996. *Community-based finance systems and their potential for urban self-help in a new South Africa*. **Developmental South Africa**, 13(2) : 173-185.

Sundstrom, E., De Meuse, K.P. & Futrell, D. 1990. *Work teams: applications and effectiveness*. **American Psychologist**, February, 45(2): 120- 133

Thornton, C. 1990. *Bridging the gap*. **Canadian Banker**, July/August, 97 : 14-18.

Staples, L.H. 1990. *Powerful Ideas About Empowerment*. **Administration in Social work**, 14(2) : 29-42.

Weekes, M.S. 1991. *Poverty and Relevant Work Services*.
Maatskaplike Werk/Social Work, 27(3) : 366-372.

BRONNE WAT VANAF DIE INTERNET VERKRY IS

Berry, T. (1999). **About sustainable communities : an overview [abstract]**. *Sustainable communities network*, 1, 1-12. Retrieved August 18, 1999 from the World Wide Web: <http://www.sustainable.org>.

Moore, M. (1999). **Facilitating successful projects [abstract]**. *Project Support Services*. 2, 1-23. Retrieved August 24, 1999 from the World Wide Web: <http://www.w3c2.com.au/pss/>

KENNERS GERAADPLEEG DEUR DIE LOOP VAN DIE STUDIE

Mary Motaung (BA(MW)) : Maatskaplike werker in diens van die Christelike Maatskaplike Raad (CMR) Soshanguve. Spesialis in gemeenskapswerk.

Claudeen Abdoll (MA(MW)): Bestuurder van gemeenskapswerkers in Soshanguve (Departement Welsyn). Tien jaar ervaring in die projekbestuurveld in gemeenskapsprojekte.

Nare Seremula (B.Ed): Afgetrede superintendent van onderwys. Vrywilliger betrokke by gemeenskapsgebaseerde projekte.



Patricia Mokoatle (BComm.(Alg)): Fasiliteerder van gemeenskapsprojekte in diens van die Departement Ekonomiese Ontwikkeling (NPMSS).

Winnie Morake (MA(MW)): Koördineerder van gemeenskapswerk projekte in Soshanguve, (Departement Welsyn)

Thea Smit (MCom.(Bemarking)): Dosent verbonde aan die Unversiteit van Pretoria (Departement Huishoudkunde). Kenner op die gebied van tuis-gebaseerde ondernemings en opleiding van besture.



Bylaag A



Letter of informed consent

THE FOLLOWING QUESTIONNAIRE REGARDS THE EFFECTIVENESS OF SOCIAL WORKERS, INVOLVED AS FACILITATORS, AT COMMUNITY-BASED PROJECTS.

INSTRUCTIONS TO COMPLETE THE QUESTIONNAIRE:

1. Complete all the questions included in the questionnaire honestly.
2. There are no right or wrong answers - this is not an exam.
3. Your identity will remain anonymous and will only be used for research purposes.
4. If you do not understand the questions, ask one of the translators to explain it in the language of your preference.
5. Completing this questionnaire is not obligatory - you have the right not to complete the questionnaire if you don't want to participate.
6. The questionnaire will take approximately 30 minutes to complete.

Thank you for reading the instructions !

(Turn page over and complete the following questions)



FACILITATION OF COMMUNITY-BASED JOB CREATING PROJECTS

1. SECTION A : Biographical Particulars

1.1 Name of project :.....

1.2 Block in which project is situated :.....

1.3 How far is the project from your home [mark the applicable item with a cross]?

0 - 499 m 500 m - 1.9 km 2 km - 3.9 km > 4 km

1.4 Age [mark the applicable item with a cross] :

< 29 yrs 30 yrs - 39 yrs 40 yrs - 49 yrs 50 + yrs

1.5 Marital status [mark the applicable item with a cross]:

Married Single
Divorced Widowed
Other Specify :.....

1.6 Highest school standard passed
.....

1.7 Name achievements, degrees, diplomas or training you received after school :
.....
.....

1.8 Do you have a job at the moment ? Yes No

1.9 If you answered yes at 1.8, what is your income per month ?
.....

1.10 How many people depend on your income ?
.....



1.11 How many languages do you speak [specify] :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. SECTION B : Management of Community-based Projects

2.1 GENERAL

2.1.1 Is your project community-based ?

Yes No

2.1.2 Explain in your own words the meaning of community-based projects.

Community-based projects are.....
.....
.....
.....

2.1.3 How important are the following aspects in the management of the project :
[Draw a circle around the appropriate number]

	Very unimportant	Unimportant	Unsure	Important	Very important
Planning	1	2	3	4	5
Organizing	1	2	3	4	5
Co-ordination	1	2	3	4	5
Control	1	2	3	4	5

2.1.4 Are you satisfied with the project's management ?

Yes No

2.1.5 If not satisfied, name the problems with the project's management :

.....
.....



.....
2.1.6 Are you on the executive management of the project ? Yes No

2.1.7 If yes, name your position on the management.
.....

2.1.8 Are you involved as leader in the community ? Yes No

2.1.9 If yes, specify your position in the community.
.....

2.1.10 Who elected the management in your project ?

CMR Department of Welfare Project Members

Other Specify :.....

2.2 PLANNING

2.2.1 Does your management have a vision and a mission ? Yes No

2.2.2 Which methods does the management use to help with planning ?
[Mark the applicable items with a cross]

Networking Meetings Consultation
Business Plans Market Research Other
Specify:.....



2.3 CO-ORDINATION

2.3.1 Should a social worker be part of your project ? Yes No

2.3.2 Who is responsible for the funding of your project ?
[Mark the applicable items with a cross]

Social Worker	<input type="checkbox"/>	Welfare Organization	<input type="checkbox"/>	Government	<input type="checkbox"/>
Management	<input type="checkbox"/>	Community	<input type="checkbox"/>	Project [self]	<input type="checkbox"/>
Other	<input type="checkbox"/>	Specify :.....			

2.4 CONTROL

2.4.1 Who do you think is / are the most important person [-s] for the existence of the project ?

.....
.....
.....
.....

2.4.2 To whom does the project belong ?
[Mark the applicable items with a cross]

Individuals	<input type="checkbox"/>	Welfare Organization	<input type="checkbox"/>	Government	<input type="checkbox"/>
Management	<input type="checkbox"/>	Community	<input type="checkbox"/>	Project members	<input type="checkbox"/>
Other	<input type="checkbox"/>	Specify :.....			

3. SECTION C : Facilitating by a social worker

3.1 Who started / initiated the project ?

.....

3.2 Do you think that the project will survive if all the stakeholders withdraw today ? Yes No

3.3 Do you think that the project will survive if all the stakeholders withdraw five years from today ? Yes No

3.4 What do you think is the role of the social worker in your project ?
[Mark the applicable items with a cross]

Facilitator	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Manager	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Co-ordinator	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Bookkeeper	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Consultant	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Leader	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Marketer	Yes	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

3.5 In which of the following activities in the project are the social worker involved ? [Mark your choice with a cross]

	Not involved	Involved	Should be involved
Networking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bookkeeping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meetings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6 Any comments on the social worker [-s] involved in your project :

.....
.....
.....

Thank you for completing this questionnaire !



SINODE: NOORD-TRANSVAAL

FI No 02 200083 000 7
Geregistreeerde Welsynsorganisasie/Registered Welfare Organisation

DIREKTEUR: Mev/Mrs EE Schieke
DIRECTOR:

ONS VERW/OUR REF:

MAATSKAPLIKE WERKER:
SOCIAL WORKER

U VERW/YOUR REF:

16 Junie 1998

WIE DIT MAG AANGAAN

Die Christelik-Maatskaplike Raad verleen hiermee toestemming aan **Jacobus Hendrik Badenhorst** om 'n navorsingstudie binne die strukture van die Christelik-Maatskaplike Raad (Soshanguve) te onderneem.

DIREKTEUR : CHRISTELIK-MAATSKAPLIKE RAAD

/LL