



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
- projeklede 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 geleenthede 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 projékbestuur en projékdele kan bemagtig om die projék 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 populاسie 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) definieër 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 wesenlike deel van gemeenskapontwikkeling. Lund & van Harte (1981 : 9) meld dat gemeenskapontwikkeling 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 dwelmafhanklikheid;
- oortredersorg;
- bestaansbeveiliging; en
- primêre gemeenskapontwikkeling.

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 (vergelyk 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 Koördineringsfunksie

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, 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).

In werkskeppingsprojekte kan die fasiliteerder die bestuur bewus maak van die koördineringsfunksie deur op die volgende aspekte te let. Koördineringsfunksie 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 invloed 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

koördinerings- 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.
- **Koördinerings** : Aangesien verskeie take sowel gelyktydig as opeenvolgend deur verskeie mense gedoen word, is koördinerings 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 werkskediules 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 projeklede 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 wesentlike 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, koördinering 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 bemarking is noodsaaklik om die produk of diens te verkoop. Die prys, plek, produk en persoon kan as hulpmiddel gebruik word om 'n bemarkingstrategie 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 oopende vrae, minimale aanmoediging, parafrasering, samevatting en reflektering 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 Zastrau (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 besef 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 direkteiewe 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 enersyds 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.