

DIE POSISIONERING VAN DIE OPENBARE SKAKELPRAKTISYN IN MUNISIPALE ORGANISASIES: 'N VERKENNENDE STUDIE.

DANIËL STEPHANUS ALBERTUS BREYTENBACH, BA (KOM)

Verhandeling voorgelê vir die graad Magister Artium in die Departement Kommunikasie aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier: Prof. A.S. de Beer

Mede-studieleier: Mnr. J.D. Froneman

Potchefstroom

1993

THE POSITIONING OF THE PUBLIC RELATIONS OFFICER IN MUNICIPAL ORGANIZATIONS: AN EXPLORATORY STUDY.

Against the background of recent developments in the political field, the role of local authorities has once again been emphasized. It is, therefore, important to take note of the positioning of the Public Relations Officer (PRO) in the municipal organization in order to cope with these developments.

The purpose of the study was to establish:

- i) where the PRO should be positioned in municipal organizations;
- ii) to whom such a PRO should report; and
- iii) to suggest a few determinants which would be definitive in respect of the positioning of the PRO in municipal organizations.

An attempt was made to gain a greater degree of clarity on the content and the meaning of the above, so that local government officials can have a better understanding of the role and function of a PRO in local government. The purpose was to make a contribution towards improving the position of the municipal PRO in the hierarchical structure of local government in order to enable him to fulfil his duties.

The method of investigation consisted mainly of the following:

- i) A survey of literature;
- ii) a structured questionnaire; and
- iii) structured interviewing of local government experts.

The most important findings of the study are that

- i) the PRO does not report to the town clerk;
- ii) the PRO reports to section heads who, in many respects, are not familiar with public relations work;
- iii) the PRO should really report to the town clerk in the performance of his duties;
- iv) the PRO should ideally function as a section head;
- v) a functional approach must be followed at local management level concerning public relations activities;
- vi) the systems approach as advocated by Van der Meiden and Fauconnier, the Public Information Model and the Two way Symmetrical Model as advocated by Grunig and Hunt as well as the importance of the communication aspect in any organization, serve as important determinants in the positioning of the PRO in the hierarchical structure of local government.

Graag wil ek die volgende persone en instansies bedank:

Die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing vir finansiële bystand;

Die Instituut vir Munisipale Skakelbeampes wat aan die ondersoek deelgeneem het en die openbare skakelpraktisyns wat my te woord kon staan met die versameling van inligting. 'n Spesiale woord van dank aan die bestuur van die Instituut vir Munisipale Skakelbeampes vir hulle volgehoue samewerking in die verband asook mnr. Olaus van Zyl en prof. J.J.N Cloete, albei kenners op die gebied van plaaslike regering;

My studieleier, prof. A.S. de Beer, vir sy leiding en insig, my hulpleier, mnr. J.D. Froneman, wie se deur altyd vir my oop gestaan het en dr. Sonja Verwey vir haar vriendelike behulpzaamheid met die studie.

Prof. H.S. Steyn van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO;

Dr. Abé Kempen wat altyd 'n oor gehad het om te luister. Dankie vir u motivering en ondersteuning in tye wat ek dit nodig gehad het;

Prof. A.J.H. Buitendag vir sy belangstelling en ondersteuning;

Dr. Henk Greeff vir sy raad en opbouende kritiek;

Mariaan Gericke, wat die verhandeling taalkundig versorg het;

Neels en Lynette van Rooyen vir hulle hulp met die rekenaar en druk van die verhandeling;

My ouers vir hulle onwrikbare geloof in my en wat my op hierdie lang pad in gebed bly dra het; en

My vrou, Heidi, wat baie aande alleen moes gaan slaap terwyl ek tot in die vroeë oggendure aan die verhandeling gewerk het. Dankie vir jou ondersteuning, begrip, opoffering en motivering.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

1.1	MOTIVERING EN PROBLEEMSTELLING	1
1.1.1	Motivering en aktualiteit	1
1.1.2	Probleemstelling	9
1.2	NAVORSINGSHIPOTESE	12
1.3	VOORAFSTUDIE, TERREINAFBAKENING EN WOORDOMSKRYWING	13
1.4	NAVORSINGSDOELSTELLINGS	15
1.5	NAVORSINGSONTWERP	16
1.5.1	Literatuurstudie	16
1.5.2	Gestruktureerde onderhoude	16
1.5.3	Opnameprosedure	17
1.6	AANBIEDINGSMETODE	20

HOOFSTUK 2 ORGANISASIEKOMMUNIKASIE 23

2.1	INLEIDING	23
2.2	BEGRIPSOMSKRYWING	25
2.3	SKAKELWERKMODELLE WAT VERBAND HOU MET DIE POSISIO- NERING VAN DIE OPENBARE SKAKELPRAKTISYN	26
2.3.1	Inleiding	26
2.3.2	Cutlip, Center en Broom se modelstruktuur van 'n tipiese organisasiestruktuur	27
2.3.3	Krause se modelstruktuur van die skakelwerkproses	28
2.3.4	Die sisteembenadering tot skakelwerk soos gesien deur Van der Meiden & Fauconnier	31
2.3.5	Grunig & Hunt se skakelwerkmodelle	32

2.3.5.1	Die Publisiteitsmodel	32
2.3.5.2	Die Openbare Inligtingsmodel	33
2.3.5.3	Die Tweerigting-asimetriese model	33
2.3.5.4	Die Tweerigting-simetriese model	33
2.3.5.5	Samevatting	34
2.4	FUNKSIES VAN ORGANISASIEKOMMUNIKASIE	36
2.4.1	Inligtingsfunksie	36
2.4.2	Bestuursfunksie	37
2.4.2.1	Regulering	39
2.4.2.2	Integrering	40
2.4.2.3	Oorreding	40
2.4.2.4	Koördinerings	41
2.4.2.5	Gevolgtrekking	41
2.5	DIE FORMELE EN INFORMELE KENMERKE VAN ORGANISASIE- KOMMUNIKASIE	43
2.5.1	Inleiding	43
2.5.2	Formele kommunikasie	43
2.5.2.1	Afwaartse organisasiekommunikasie	44
2.5.2.2	Opwaartse organisasiekommunikasie	47
2.5.2.3	Horisontale kommunikasie	52
2.5.2.4	Gevolgtrekking	53
2.5.3	Informele kommunikasie	54
2.6	KOMMUNIKASIESTRUIKELBLOKKE IN DIE OORDRA VAN 'N BOODSKAP	56
2.6.1	Inleiding	56
2.6.2	Kommunikasiestruikelblokke	57
2.6.3	Kommunikasieklimaat	60
2.6.4	Samevatting	63
2.6.5	Gevolgtrekking	63

2.7	DIE OORBRUGGING VAN KOMMUNIKASIESTRUIKELBLOKKE	64
2.7.1	Inleiding	64
2.7.2	Die regulering van informasievloei	67
2.7.3	Terugvoer	67
2.7.4	Oorbruggingstegnieke	71
2.7.5	Die gerug	73
2.7.6	Sensitiwiteit	74
2.7.7	Samevatting	75
2.7.8	Gevolgtrekking	76

HOOFSTUK 3 DIE ROL VAN 'N MUNISIPALE SKAKELKANTOOR OP

PLAASLIKE BESTUURSVLAK 80

3.1	INLEIDING	80
3.2	DIE BELANGRIKHEID EN BESTAANSREG VAN PLAASLIKE OWERHEDE TEN OPSIGTE VAN DIENSLEWERING	81
3.3	DOELWITTE VAN 'N MUNISIPALE SKAKELKANTOOR	86
3.3.1	Inleiding	86
3.3.2	Gemeenskaplike openbare behoeftes	86
3.3.2.1	Openbare geriewe	86
3.3.2.2	Verfraaiing en verbetering van die omgewing	87
3.3.2.3	Opvoeding en ontwikkeling van die plaaslike gemeenskap	87
3.3.2.4	Openbare beveiligingsgeriewe	87
3.3.3	Spesifieke doelwitte van die munisipale skakelkantoor	87
3.3.4	Gevolgtrekking	91
3.4	FUNKSIONELE WERKSAAMHEDE VAN PLAASLIKE OWERHEDE	93
3.4.1	Inleiding	93

3.4.2	Funksionele werksaamhede	95
3.5	DIE WERKSAAMHEDE VAN DIE OPENBARE SKAKELPRAKTISYN	99
3.5.1	Inleiding	99
3.5.2	Werksaamhede	99
3.5.3	Suiwer skakelwerk	101
3.5.3.1	Eksterne skakeling	101
	- Onthale en funksies	101
3.5.3.2	Verkryging van inligting	102
	- Mediaskakeling	103
	- Stadsraadnuusbrief	105
	- Uitstalling	106
3.5.3.3	Interne skakeling	107
3.5.4	Bestuurstake	109
	- Die hantering van klagtes	109
	- Toesprake	109
	- Interne komitees	110
3.5.5	Samevatting	110
3.5.6	Gevolgtrekking	111

**HOOFSTUK 4 DIE HIËRARGIESE PLASING EN POSISIONERING VAN
DIE SKAKELAFDELING EN OPENBARE SKAKELPRAKTISYN
IN DIE ORGANISASIESTRUKTUUR VAN MUNISIPALE
ORGANISASIES**

		114
4.1	INLEIDING	114
4.1.1	Lyn- en staffunksies	114
4.1.2	Skematiese voorstelling van die lyn- en staf- funksie	116
4.1.3	Voordele van die staffunksie	117

4.1.4	Nadele van die staffunksie	118
4.1.5	Gevolgtrekking	120
4.2	DIE FUNKSIONELE BENADERING	120
4.2.1	Inleiding	120
4.2.2	Skematiese voorstelling van die funksionele benadering	121
4.2.3	Voordele van 'n funksionele benadering	122
4.2.4	Nadele van 'n funksionele benadering	123
4.2.5	Samevatting	124
4.2.6	Gevolgtrekking	124
4.3	SKEMATIESE VOORSTELLING VAN 'N TIPIESE PLAASLIKE OWERHEID	125
4.3.1	Inleiding	125
4.3.2	Organisasiestruktuur van 'n tipiese plaaslike owerheid	126
4.3.3	Model 1	127
4.3.4	Model 2	128
4.3.5	Model 3	129
4.3.6	Gevolgtrekking	129
4.4	DIE DOELTREFFENDE FUNKSIONERING VAN DIE OPENBARE SKAKELPRAKTISYN OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK	130
4.4.1	Inleiding	130
4.4.2	Knelpunte	131
4.4.3	Moontlike oplossings	134
4.4.4	Gevolgtrekking	135

<u>HOOFSTUK 5</u>	<u>MENINGSOPNAME - DIE INSTITUUT VIR MUNISI- PALE SKAKELBEAMPTES</u>	138
5.1	INLEIDING	138
5.2	DIE VRAELYS	139
5.3	RESPONDENTE	140
5.3.1	Aantal jare in die beroep	140
5.3.2	Ouderdomme van die respondente	142
5.3.3	Geslag	143
5.3.4	Lidmaatskap van OSISA	145
5.3.5	Gronde waarop lidmaatskap toegeken is	146
5.3.6	Rigtings waarin die respondente die afgelope vyf jaar werksaam was	148
5.3.7	Beroepsvelde waaruit respondente tot skakel- wese toegetree het	149
5.3.8	Kwalifikasies van die respondente	150
5.4	GEVOLGTREKKING	151
<u>HOOFSTUK 6</u>	<u>RESULTATE VAN MENINGSOPNAME</u>	152
6.1	INLEIDING	152
6.2	DIE RESPONDENTE SE HUIDIGE STATUS OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK	152
6.3	DIE SKAKELBEAMPTSE SE DIREKTE HOOF	153
6.4	DIE SKAKELBEAMPTSE SE VERHOUDING MET SY DIREKTE HOOF	155
6.5	VOORKEUR - RAPPORTERINGSLYN	156
6.6	EVALUERING VAN SKAKELBEROEP	158
6.7	GEBRUIKSFREKWENSIES VAN SKAKELDIENSTE	159

6.8	HOE GEREELD WORD DIE SKAKELBEAMPTE OP HOOGTE GEHOU VAN NUWE VERWIKKELINGE	161
6.9	DIE BYWONING VAN BELANGRIKE VERGADERINGS DEUR DIE SKAKELBEAMPTE	162
6.10	DIE HIËRARGIESE POSISIONERING VAN DIE SKAKELAFDELING IN DIE ORGANISASIESTRUKTUUR VAN DIE PLAASLIKE OWERHEID	164
6.11	DIE KORREKTE HIËRARGIESE POSISIONERING VAN DIE SKAKELAFDELING IN DIE ORGANISASIESTRUKTUUR VAN DIE PLAASLIKE OWERHEID	166
6.12	DIE BESTUURSBENADERING WAT TANS OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK GELD	167
6.13	VOORKEUR BESTUURSBENADERING TOT SKAKELWERK OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK	169
6.14	DIE BELANGRIKSTE FUNKSIES VAN 'N SKAKELKANTOOR OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK	170
6.15	DIE BELANGRIKSTE INLIGTINGSBRONNE	172
6.16	VOORSTELLE WAT DEUR DIE SKAKELBEAMPTE SE DIREKTE HOOF AFGEKEUR WORD	173
6.17	REDES VERMELD VIR DIE AFKEUR VAN VOORSTELLE DEUR DIREKTE HOOF	174
6.18	DIE SKAKELBEAMPTE SE DOELTREFFENDHEID MET BETREKKING TOT DIE SKAKELFUNKSIE	175
6.19	GEVOLGTREKKING	176
<u>HOOFSTUK 7</u>	<u>SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS: EMPIRIESE NAVORSING</u>	179
7.1	ALGEMENE OORSIG	179
7.2	DIE RAPPORTERINGSFUNKSIE VAN DIE SKAKELBEAMPTE	179

7.2.1	Die skakelbeampte se direkte hoof	180
7.2.2	Die status van die skakelbeampte	180
7.2.3	Die skakelbeampte se verhouding met direkte hoof	181
7.2.4	Die skakelbeampte se evaluering van sy kommunikasie met sy direkte hoof	181
7.2.5	Die skakelbeampte se voorkeurrapporteringslyn	181
7.3	DIE BELANGRIKHEID VAN SKAKELWERK OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK	182
7.3.1	Die stadsklerk se houding ten opsigte van skakelwerk	182
7.3.2	Die skakelbeampte se opvatting oor die skakel- beroep op plaaslike bestuursvlak	183
7.3.3	Die funksionering van 'n skakelafdeling op plaaslike bestuursvlak	183
7.3.4	Die gebruikmaking van skakelwerk deur ander departemente	183
7.3.5	Die afkeuring van voorstelle	184
7.3.6	Die rapporteringsfunksie van die skakelbeampte	184
7.3.7	Die belangrikste werksaamhede van 'n munisipale skakelkantoor	184
7.3.8	Die verkryging van inligting	185
7.3.9	Hoe gereeld die skakelbeampte op hoogte gehou word van nuwe verwickelinge	185
7.3.10	Die verkryging van inligting	185
7.3.11	Die bywoning van belangrike vergaderings	186
7.4	SKEMATIESE VOORSTELLINGS EN HIËRARGIESE POSISIO- NERING OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK EN BESTUURSBENADE- RINGS WAT TANS GEVOLG WORD	186
7.4.1	Hiërargiese plasing en posisionering	186

7.4.2	Voorkeurplasing	187
7.4.3	Die bestuursbenadering wat tans gevolg word	187
7.4.4	Bestuursbenadering wat tot meer doeltreffende funksionering kan lei	188
7.5	OPSOMMING	188

<u>HOOFSTUK 8</u>	<u>DIE POSISIONERING VAN DIE OPENBARE SKAKELPRAKTISYN IN MUNISIPALE ORGANISASIES: 'N VERKENNENDE STUDIE. ENKELE GEVOLGTREKKINGS, BYDRAES, LEEMTES EN AANBEVELINGS VAN DIE STUDIE.</u>	190
--------------------------	--	-----

8.1	INLEIDING	190
8.2	ENKELE BELANGRIKE BEVINDINGE VAN DIE EMPIRIESE NAVORSING	191
8.3	ENKELE GEVOLGTREKKINGS VAN DIE LITERATUURSTUDIE EN MOONTLIKE VERBAND MET DIE EMPIRIESE NAVORSING	192
8.4	MOONTLIKE BYDRAE VAN DIE STUDIE TOT PLAASLIKE REGERING IN 'N NUWE BEDELING	198
8.5	MOONTLIKE LEEMTES VAN DIE STUDIE	201
8.6	AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING	202
8.7	SLOT	203
	BRONNELYS	205

LYS VAN TABELLE

<u>Tabel 5.1:</u>	Die verband tussen diensjare en responsies	141
<u>Tabel 5.2:</u>	Ouderdomme van respondente	142
<u>Tabel 5.3:</u>	Geslag van die respondente	144
<u>Tabel 5.4:</u>	Aantal jare lid van OSISA	145
<u>Tabel 6.1:</u>	Die skakelbeampte se direkte hoof	154
<u>Tabel 6.2:</u>	Die skakelbeampte se verhouding met direkte hoof	155
<u>Tabel 6.3:</u>	Voorkeur - rapporteringslyn	157
<u>Tabel 6.4:</u>	Evaluering van skakelberoep	158
<u>Tabel 6.5:</u>	Gebruiksfrekwensie van skakeldienste	159
<u>Tabel 6.6:</u>	Inligting in verband met nuwe verwickelinge	161
<u>Tabel 6.7:</u>	Die bywoning van belangrike vergaderings	163
<u>Tabel 6.8:</u>	Hiërargiese posisionering van respondente	164
<u>Tabel 6.9:</u>	Die korrekte hiërargiese plasing van die skakelafdeling	166

<u>Tabel 6.10:</u>	Bestuursbenadering op plaaslike bestuursvlak	168
<u>Tabel 6.11:</u>	Voorkeur - bestuursbenadering	169
<u>Tabel 6.12:</u>	Doeltreffendheid van skakelfunksie	175

LYS VAN FIGURE

<u>Figuur 5.1:</u>	Aantal jare in die skakelwesepraktyk	141
<u>Figuur 5.2:</u>	Ouderdomme van die respondente	143
<u>Figuur 5.3:</u>	Die geslag van die respondente	144
<u>Figuur 5.4:</u>	Aantal jare lidmaatskap van OSISA	146
<u>Figuur 5.5:</u>	Gronde waarop lidmaatskap toegeken is	147
<u>Figuur 5.6:</u>	Rigtings waarin die respondente werksaam was	148
<u>Figuur 5.7:</u>	Beroepsvelde waaruit respondente tot die skakelwese toegetree het	149
<u>Figuur 5.8:</u>	Kwalifikasies van die respondente	150
<u>Figuur 6.1:</u>	Status van die respondente	153
<u>Figuur 6.2:</u>	Die skakelbeampte se direkte hoof	155

<u>Figuur 6.3:</u>	Die skakelbeampte se verhouding met direkte hoof	156
<u>Figuur 6.4:</u>	Voorkeur - rapporteringslyn	157
<u>Figuur 6.5:</u>	Evaluering van die skakelberoep	159
<u>Figuur 6.6:</u>	Gebruiksfrekwensie van skakeldienste	160
<u>Figuur 6.7:</u>	Inligting in verband met nuwe verwickelinge	162
<u>Figuur 6.8:</u>	Die bywoning van belangrike vergaderings	163
<u>Figuur 6.9:</u>	Die hiërargiese posisionering van die skakelafdeling	165
<u>Figuur 6.10:</u>	Die korrekte hiërargiese posisionering van die skakelafdeling	167
<u>Figuur 6.11:</u>	Bestuursbenadering op plaaslike bestuursvlak	168
<u>Figuur 6.12:</u>	Voorkeur - bestuursbenadering tot skakelwerk	170
<u>Figuur 6.13:</u>	Die belangrikste funksies van 'n skakelkantoor op plaaslike bestuursvlak	171
<u>Figuur 6.14:</u>	Die belangrikste inligtingsbronne	172
<u>Figuur 6.15:</u>	Voorstelle afgekeur deur direkte hoof	173

Figuur 6.16: Redes vermeld vir die afkeur van voorstelle 174

Figuur 6.17: Doeltreffendheid van skakelfunksies 176

VRAELYS

HOOFSTUK 1

1.1 MOTIVERING EN PROBLEEMSTELLING

1.1.1 MOTIVERING EN AKTUALITEIT

Teen die agtergrond van die "nuwe Suid-Afrika" en die drastiese veranderinge wat die afgelope tyd op die nasionale sowel as die plaaslike regeringsvlak plaasgevind het, het die rol van skakelwerk op plaaslike bestuursvlak 'n belangrike funksie geword. Skakelwerk is 'n bestuursfunksie en dit plaas opnuut die verhouding van die openbare skakelpraktisyn ten opsigte van plaaslike bestuur en die belangrikheid van skakelwerk onder die soeklig. Dit het noodsaaklik geword om 'n ondersoek na plaaslike regering in Suid-Afrika ten opsigte van die posisionering en rapporteringsfunksie van die openbare skakelpraktisyn te doen.

Plaaslike regering in Suid-Afrika het sy oorsprong te danke aan die vroeë Hollandse en Britse heerskappy wat aan die begin van die vorige eeu hier gevestig is (De Crespigny & Schrire, 1978:80). In 1682 het die Goewerneur van die Kaap vier vryburgers aangestel om in die sogenaamde heemrade te dien (Cloete, 1983:6). Met die totstandkoming van die Unie van Suid-Afrika op 31 Mei 1910, het al vier kolonies reeds gevestigde stelsels van verkose munisipale rade gehad (Cloete, 1983:11). Die mening kan dus gehuldig word dat plaaslike regering die produk van historiese, maatskaplike,

politieke, fisieke en ekonomiese oorwegings is (Thornhill, 1993:120).

Tans is daar meer as 500 gevestigde plaaslike owerhede in Suid-Afrika wat outonoom funksioneer en uit groot, middelslag- en klein dorpe of stede bestaan (Cloete, 1988).

Volgens die Ordonnansie op Plaaslike Bestuur, 1939 (no 17 van 1939) kan die volgende stadsrade van die groter plaaslike owerhede as groot stadsrade beskou word: Johannesburg, Pretoria en Kaapstad (Cloete, 1983:36). Mettertyd het stede soos Germiston, Roodepoort, Welkom en in 1992 Pietersburg bygekom (De Villiers, 1993).

Voorbeelde van middelslagdorpe is Potchefstroom, Vereeniging en Vanderbijlpark, terwyl voorbeelde van klein dorpe die volgende insluit: Parys, Laingsburg en Wolmaransstad (Cloete, 1988). Ongeag in watter kategorie 'n dorp of stad geplaas word, vervul almal dieselfde funksies, naamlik dienslewering aan hulle onderskeie inwoners (Cloete, 1983: 154 ; De Crespigny & Schrire, 1978:83).

Suid-Afrika is tans besig om 'n nuwe politieke era wat deur onderhandelinge gekenmerk word, te betree. Die onderhandelinge het ten doel om 'n grondwet, wat vir die meerderheid van die land se inwoners aanvaarbaar sal wees, daar te stel. Plaaslike regering is ook nie van hierdie onderhandelinge uitgesluit nie. Trouens die Staatspresident, mnr.

F.W. de Klerk, het reeds so vroeg as 7 Mei 1990 in Port Elizabeth voor die Kaaplandse Munisipale Vereniging gesê enige nuwe bestel van plaaslike regering kan net deur onderhandelinge tot stand gebring word en dat 'n groot behoefte vir 'n nuwe politieke bestel op plaaslike regeeringsvlak bestaan (Thornhill, 1990:23).

Soos Skinner en Von Essen (1989:5) dit stel: "Clearly the root of South Africa's problem is the current political system and the constant search for a solution acceptable to all races". Volgens Cobbett, die nasionale koördineerder van die African National Congress se afdeling oor plaaslike regering, (in Cokayne, 1993:9) is al die rykdom in plaaslike regering net vir blanke stadsrade toeganklik, terwyl die swartstadsrade onder skuld en armoede gebukkend gaan. Volgens hom is die bestaande stelsel vir plaaslike bestuur onvertegenwoordigend, ondoeltreffend en in sommige gevalle korrup (Lombaard, 1993:4). Teen hierdie agtergrond word voorsien dat plaaslike owerhede en hoofsaaklik die openbare skakelpraktisyn 'n al belangriker rol in die toekoms gaan speel en gepaardgaande hiermee groot eise aan plaaslike besture gestel sal word.

Volgens Bulbring (1990:3) moet plaaslike regering prioriteit geniet wanneer oor 'n "nuwe Suid-Afrika" onderhandel word (Anon., 1990:4 ; Anon., 1990:2). Volgens Van Zyl (1990) is die ideaal om 'n nuwe stelsel van plaaslike regering tot stand te bring alvorens daar oor 'n nuwe

grondwet onderhandel word. Dit sal die geleentheid bied om grondwetlike bestuursbeginsels op die proef te stel. Die Staatspresident het tydens die opening van die parlement op 29 Januarie 1993 gesê plaaslike regering sal van 1 April 1993 as 'n eie saak hanteer word. Dit beteken dat 'n nie-rassige plaaslike owerheid vir alle inwoners van 'n dorp of stad sal bestaan (Van Zyl, 1993 ; Anon., 1993:4). Die hou van nie-rassige verkiesings vir die totstandkoming van legitieme en doeltreffende plaaslike regering is dus 'n prioriteit (Van Wyk, 1993:26).

Die Staatspresident het verder ook by die opening van die Transvaalse kongres van die Nasionale Party op 10 September 1993 hom sterk uitgespreek oor die beginsel van een stad en een belastingbasis vir plaaslike regering (Anon., 1993:2). Die openbare skakelpraktisyn moet dus voorbereid wees om hierdie uitdaging wat aan plaaslike regering gestel word, te aanvaar. Die korrekte posisionering van die openbare skakelpraktisyn op plaaslike regeringsvlak, is 'n vereiste vir sy doeltreffende funksionering om hierdie belangrike uitdaging die hoof te bied.

Plaaslike regering is dus 'n essensiële agendapunt vir onderhandeling oor 'n nuwe staatkundige bedeling vir Suid-Afrika en daar sal op plaaslike vlak binne elke dorp of stad onderhandel moet word oor 'n nuwe plaaslike bedeling (Thornhill, 1990:9).

Die rol en uitkoms van onderhandelinge op nasionale vlak sal ook 'n uitwerking op plaaslike regeringsvlak hê. Verskillende bevolkingsgroepe, wat by die onderhandelingstafel verteenwoordig word, sal ook 'n invloed op 'n toekomstige staatsvorm uitoefen (Van Wyk, 1992:26). So byvoorbeeld sal 'n nuwe nasionale regering wat federalisme voorstaan mag afwentel na plaaslike regering, terwyl 'n nasionale regering wat 'n gesentraliseerde beleid voorstaan, minder mag en vryheid aan plaaslike regering sal gee (Wiechers, 1993:2; Esterhuyse, 1993:18 ; Cloete, 1991:27).

Hierdie scenario en die uitbreiding van die gesag en funksies van plaaslike owerhede, maak dit noodsaaklik dat aandag aan die posisionering van die openbare skakelpraktisyn geskenk sal word sodat hy tred kan hou met veranderinge en daarby aanpas ten einde sy werksaamhede effektief te verrig. Dit vereis onder meer dat rigting en inhoud aan kommunikasie gegee word deur middel van beplanning, evaluering en struktuurontleding. Die logiese optrede is dus die daarstelling van 'n afdeling Openbare Betrekkinge of die aanstelling van 'n openbare skakelpraktisyn (Horne, 1986:1 ; Oberholzer, 1993).

Die herroeping van die Groepsgebiedewet in 1990 het 'n belangrike rol ten opsigte van plaaslike regering gespeel. In hierdie verband het die stadsraad van Kimberley op 29 Januarie 1992, na samesprekings met die Indiër- en Kleurling bestuurskomitees en die stadsraad van Galeshewe, die

eerste veelrassige stadsraad in Suid-Afrika geword (Botha, 1992:11). Hierdie stap spruit voort uit die die Staatspresident se herhaalde uitspraak dat enige nuwe vorm van plaaslike regering nie op rassegrondslag gebaseer sal wees nie (Van Zyl, 1990:2).

Die stadsraad van Roodepoort het reeds met die stadsrade van Dobsonville, Davidsonville en Fleur in gesprek getree oor moontlike samesmelting (De Villiers, 1993).

Samewerkingsooreenkomste tussen blanke en swart stadsrade is reeds deur die stadsraad van Vereeniging en Germiston gesluit (Van Zyl, 1993). Die stadsraad van Durban sal voor die einde van 1993 'n nie-rassige stadsraad wees. Die helfte van die stadsraadslede sal uit bestaande raadslede bestaan, terwyl die ander helfte deur die ANC en die Inkhatha Vryheidsparty genomineer sal word (Anon., 1993:3). Swart stadsrade gaan op die oomblik onder finansiële, legitimititeit en verstedelikingsprobleme gebukkend. Volgens Van Zyl (1993) word slegs 20% van alle munisipale rekenings in swartwoongebiede in die Vaaldriehoek betaal. Agterstallige huurgeld beloop in sommige gevalle miljarde rand en kan nie sondermeer afgeskryf word nie. Die Transvaalse Provinsiale Administrasie het reeds in 1990 R890 miljoen deur middel van oorbruggingsfinansiering aan Soweto-stadsraad beskikbaar gestel. Dit was 'n poging wat aangewend is om die agterstallige huurgeld te verhaal en om sodoende die voortsetting van noodsaaklike dienste soos water- en krag-

voorsiening te verseker (Dellatola, 1990:5). Tans staak werknemers van sowat 6 swart stadsrade in Transvaal, aangesien hulle onderskeie plaaslike regerings nie in staat is om die werknemers te besoldig nie (Motsapi, 1993:1).

Toestande in swart plaaslike besture is haglik en volgens Parr (in Lourens, 1993:57) kan sommige van die gebiede as depressiegebiede verklaar word. Volgens die skrywer is die kenmerke van depressiegebiede 'n beperkte omvang van ekonomiese aktiwiteite, 'n ongeskoolde werksmag en onvoldoende infrastrukture. Swart plaaslike besture voldoen in 'n groot mate aan die definisie.

'n Stelsel sal nou gevind moet word om die probleme op te los sodat slegs een plaaslike owerheid vir 'n dorp of stad bestaan.

Volgens die voorsitter van die Johannesburgse bestuurskomitee, mnr. Ian Davidson (in Hadland, 1993:4), kan dit tot so lank as twee jaar neem om agterstallige huurgeld van swart plaaslike owerhede in te vorder.

As moontlike oplossing noem Delpont (in Van Wyk, 1993:28) die opheffing van die wet op swart plaaslike owerhede. Terselfdertyd sal dit beteken dat alle rasse-konnotasies uit die ordinansies verwyder word. Dit sal die weg baan vir 'n enkele plaaslike owerheid wat na die gemeenskap se behoeftes kan omsien. De Villiers (1993:15) meen dat plaas-

like regering as dienslewerende instansie uitsonderlike aksies moet loods om by wyse van hulpprojekte agterstande in swart plaaslike regerings uit te wis. Mynhardt (1992:6) is weer van mening dat gemeenskappe geïdentifiseerde strukture wat mense sinvol kan saamsnoer, moet koördineer en soos Wiechers (1993:5) tereg opmerk. "As daar gedink word aan 'n regering wat ons onmiddellike leef- en werksomgewing beïnvloed, is plaaslike owerhede onvermydelik ter sprake."

'n Enkele plaaslike owerheid kan dus na al die inwoners en gemeenskap se behoeftes en belange omsien. Die openbare skakelpraktisyn kan op sy beurt 'n belangrike rol speel in die identifisering van die gemeenskap se behoeftes.

Die aanloop tot die bestaansreg en lewensvatbaarheid van plaaslike owerhede in 'n nuwe politieke bestel het sy oorsprong aan die Raad vir die Koördinering van Plaaslike Owerheidsaangeleenthede onder voorsitterskap van dr. C. Thornhill te danke. Die raad het in Oktober 1990 'n ondersoek geloods na die lewensvatbaarheid van plaaslike owerhede.

Die raad het in beginsel 'n nie-rassige, demokratiese stelsel van derdevlakregering voorgestel wat plaaslike besture met wye magte bekleed (Anon., 1990:2). Die stelsel bestaan uit outonome nie-rassige plaaslike owerhede met maksimale bevoegdheid en funksies, asook voldoende inkomstebronne wat georden word deur 'n eenvormige wetlike

raamwerk wat algemene beginsels vestig, streekverskille ondervang en voorsiening maak vir uiteenlopende plaaslike omstandighede. Dit word gedoen by wyse van onderhandelde staatkundige strukture (Thornhill, 1990:7 ; Bulbring, 1990:3).

Voortspruitend hieruit, het die regering op 22 Maart 1993 'n Nasionale Onderhandelingsforum vir plaaslike regering in die lewe geroep met die uitsluitlike doel om 'n eenvormige plaaslike regering vir 'n dorp of stad daar te stel (Van Zyl, 1993 ; Greyling, 1993:4 ; Anon., 1993:8). Die forum se doelstellings is om by te dra tot die demokratisering van plaaslike regering en die skep van 'n demokratiese, nie-rassige en finansiële lewensvatbare stelsel van plaaslike bestuur (Greyling, 1993:4).

Uit die voorafgaande blyk dit dat plaaslike owerhede in die toekoms 'n al belangriker en meer prominente rol in die "nuwe Suid-Afrika" gaan speel en skakelwerk op plaaslike bestuursvlak kan 'n al groter wordende bydrae lewer om gemeenskappe se behoeftes te identifiseer.

1.1.2. PROBLEEMSTELLING

Binne die konteks van die nuwe politieke era wat Suid-Afrika tans kenmerk en die rol wat onderhandelinge tot op plaaslike regeringsvlak speel, het dit nodig geword om weer aandag te skenk aan die rol wat die openbare skakelprakti-

syn in hierdie veranderde tye kan speel ten einde hom toe te rus vir die uitdagings wat plaaslike bestuur in die gesig staar.

'n Skrywer soos Malan (1983:27) het reeds in die tagtigerjare te kenne gegee dat die skakelberoep en sy werksaamhede nie genoegsame erkenning op plaaslike bestuursvlak geniet nie. Die standpunt word steeds deur sommige openbare skakelpraktisyne gehuldig (De Villiers, 1993 ; Bezuidenhout, 1993).

Baie plaaslike bestuure is steeds nie bereid om die openbare skakelpraktisyne op dieselfde hiërargiese vlak te posisioneer as die stadsekretaris, tesourier of stadsingenieur nie (De Villiers, 1993). Aanvaarding ontbreek steeds vir die feit dat sy funksies net so belangrik is as die toepassing van verordeninge, die hantering van die begroting en die uitvoering van bouwerke (Malan, 1983:29 ; Bezuidenhout, 1993).

Bestaande kommunikasieweë slaag dikwels nie daarin om doeltreffende kommunikasie tussen die openbare skakelpraktisyne en sy direkte hoof teweeg te bring nie. Dit het tot gevolg dat die skakelfunksie op plaaslike bestuursvlak nie na behore verrig kan word nie (Horne, 1986:4). Verder het dit ook tot gevolg dat die openbare skakelpraktisyne in sommige gevalle, hetsy verkeerd of selfs geensins, in munisipale organisasies geposisioneer word nie (Lindeque, 1986). Die

openbare skakelpraktisyn word dikwels ondergeskik gestel aan 'n departementshoof en nie onder die stadsklerk nie en sy posisionering in munisipale organisasies is van so aard dat sy rapporteringsfunksie meesal via iemand anders moet geskied met gevolglike tydvertraging, onvolledigheid en foutiewe interpretasie.

Die gebrek aan navorsing en meting van skakelwerk kan tot gevolg hê dat hy as 'n las deur die betrokke departementshoof ervaar word wat hoegenaamd nie vertrouwd is met skakelbeginsels nie (Horne, 1986:4).

Dit is dus van groot belang dat die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies sodanig geposisioneer word dat sy funksies doeltreffend en sonder enige omslagtigheid ten uitvoer gebring kan word. Die vraag wat ondersoek gaan word, is in watter mate die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies sy doeltreffende funksionering beïnvloed.

Malan (1983:28) het reeds so vroeg as in die begin tagtigerjare gemeen dat die openbare skakelpraktisyn verantwoording behoort te doen aan die stad se uitvoerende komitee en dat hy regstreeks met stadsklerke behoort te skakel. Dit sal hom in staat stel om onmiddellik beslissings te verkry en met die minste versuim op te tree. Dit sal hom ook met die nodige gesag beklee om namens die administrasie na buite op te tree.

Dié mening word vandag nog deur vooraanstaande akademici, amptenare en openbare skakelpraktisyns wat werksaam in munisipale organisasies is, gehuldig (Wiechers, 1993:5 ; De Villiers, 1993 ; Bezuidenhout, 1993). Die gebrek aan hiërargiese status, gesag en posisionering is 'n strukturele leemte wat die openbare skakelpraktisyn se funksies nadelig raak.

1.2 NAVORSINGSHIPOTESE

Die drastiese veranderinge op nasionale sowel as plaaslike regeringsvlak hou verreikende gevolge vir die openbare skakelpraktisyn in. Hierdie veranderinge gaan besliste eise aan die openbare skakelpraktisyn op plaaslike regeringsvlak stel. Hy moet homself toerus en voorberei vir hierdie belangrike taak. Indien die openbare skakelpraktisyn nie korrek in munisipale organisasies geëposisioneer is om hierdie uitdagings die hoof te bied nie, kan hy nie 'n positiewe bydrae tot plaaslike regering in die "nuwe Suid-Afrika" lewer nie. Dit word vir hierdie studie as navorsingshipotese gestel dat die openbare skakelpraktisyn nie strategies of funksioneel korrek in munisipale organisasies geëposisioneer is nie en dat dit sy doeltreffende funksionering beïnvloed, terwyl daar baie geleentheid bestaan wat verpraktiseer kan word in 'n spesifieke strategie om die probleem op te los.

1.3 VOORAFSTUDIE, TERREINAFBAKENING EN WOORDOMSKRYWING

Dit blyk uit 'n RGN-rekenaardrukstuk wat in 1989 en in 1993 beskikbaar gestel is oor die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies, dat geen ondersoek in dié verband tot op hede geloods is nie. Die enigste ondersoek wat moontlik verband mag hou met die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies, was die beskikbaarstelling van die Thornhill-verslag in Oktober 1990. Die verslag het ten doel gehad om voorstelle en aanbevelings te doen oor 'n beter bestel vir plaaslike regering in Suid-Afrika.

Die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies sal ondersoek word. Die doel is om vas te stel wat die ideale posisionering vir die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies is en dit sal ook bepaal aan wie so 'n praktisyn moet rapporteer. Posisionering en rapportering is begrippe wat vir die doel van die ondersoek nie in isolasie bestudeer kan word nie. Die begrip posisionering oefen 'n direkte invloed uit op die rapporteringsfunksie van die openbare skakelpraktisyn en hou ook verband met sy doeltreffende funksionering in munisipale organisasies.

Openbare skakelpraktisyns wat lid van die Instituut vir Munisipale Skakelbeamptes is, is by die ondersoek betrek. Die terrein en ondersoek leen hom tot 'n verkennende

studie, aangesien net 'n bepaalde groep openbare skakelpraktisyns by die ondersoek betrek is. (Die redes hiervoor word in hoofstuk 5 verskaf.) Die resultate kan dus nie veralgemeen word nie. Net openbare skakelpraktisyns is by die ondersoek betrek en nie stadsklerke nie aangesien die studie oor die openbare skakelpraktisyn handel en sy persepsies oor moontlike posisionering in munisipale organisasies.

Die volgende kernbegrippe en woordskrywings kom in die ondersoek na vore. Die term skakelbeampte of openbare skakelpraktisyn verwys na die hoof van 'n skakelafdeling of enige senior skakelpos. Albei bogenoemde begrippe kan gedefinieër word as 'n persoon in 'n organisasie wat as tussenganger tussen die bestuur van die organisasie en sy publieke optree om 'n staat van goeie samewerking en wedersydse begrip te skep en te handhaaf (Van Biljon, 1981:5).

Die term plaaslike owerhede, plaaslike besture, plaaslike regering of plaaslike regeringsvlak en munisipale organisasies verwys na munisipaliteite (Van Zyl, 1990 ; Bezuidenhout, 1993). Die studie poog om die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies te ondersoek en in welke mate dit sy doeltreffende funksionering beïnvloed.

1.4 NAVORSINGSDOELSTELLINGS

Die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies word ondersoek te einde vas te stel wat:

- Die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies se hiërargiese struktuur tans is (dit hou ook verband met die openbare skakelpraktisyn se rapportering aan sy direkte hoof);
- die ideale posisionering binne munisipale organisasieverband behoort te wees (dit hou ook verband met die ideale rapporteringslyn van die openbare skakelpraktisyn); en
- Enkele determinante wat moontlik uit die empiriese navorsing en literatuurstudie na vore mag kom, voor te hou as riglyne by die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies.

Hierdie ondersoek sal daarop toegespits wees om die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies te peil en hoe dit sy doeltreffende funksionering sal beïnvloed. Die moontlike verband wat tussen sy posisionering en rapportering met sy direkte hoof bestaan, sal ook aangedui word.

1.5 NAVORSINGSONTWERP

Versameling van inligting:

1.5.1 LITERATUURSTUDIE:

Deur middel van 'n literatuurstudie sal gepoog word om die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies te ondersoek. Dit bepaal ook sy rapporteringsfunksie.

1.5.2 GESTRUKTUREERDE ONDERHOUDE:

Onderhoude is met gesaghebbende openbare skakelpraktisyns op plaaslike regeringsvlak gevoer vanweë hulle kundigheid aangaande munisipale skakelwerk. Onderhoude is ook met die bestuurslede van die Instituut vir Munisipale Skakelbeamptes gevoer, aangesien die Instituut hom beywer vir die korrekte posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies. Daar is voorts met kenners op die gebied van plaaslike regering onderhoude gevoer. Hulle sluit in prof. J.J.N. Cloete, mnr. Olaus van Zyl, voormalige LUK belas met plaaslike owerheid en tans Uitvoerende Direkteur van die Nasionale Party se verkiesingskomitee en mnr. J.A.C. Bezuidenhout, skakelhoof van die Pretoriase stadsraad, aangesien sy departement betreklik onlangs herstrukturering ondergaan het. Die onderhoud met mnr. Van Zyl is in sy hoedanigheid as LUK belas met plaaslike regering gevoer en nie as Uit-

voerende Direkteur van die Nasionale Party se verkiesingskomitee nie.

1.5.3 **OPNAMEPROSEDURE:**

'n Vraelys is in 1989 aan skakelbeampies wat lede van die Instituut vir Munisipale Skakelbeampies is, gestuur. Die doel van die vraelys was om inligting te versamel oor die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies. Die Instituut het uit 30 lede bestaan en 'n 100% respons is ontvang. Gedurende die tydperk 1990-1993 is geen verdere vraelyste uitgestuur nie en die volgende redes word aangevoer:

- Gebeure op die staatkundige terrein het die afgelope vier jaar drasties verander. Die toespraak deur die Staatspresident, mnr. F.W. de Klerk, op 2 Februarie 1990 tydens die Parlementsopening, het verreikende gevolge op talle gebiede van die politieke spektrum en die samelewing tot gevolg gehad. Die mees kritiese gebeure die afgelope drie jaar was:
 - die ontbanning van verbode organisasies soos die African National Congress, die Suid-Afrikaanse Kommunistiese Party en die Pan Africanist Congress in 1990 tesame met die vrylating van mnr. Nelson Mandela en ander

politieke gevangenes;

- die opskorting van die gewapende stryd deur die ANC met die ondertekening van die Pretoria-minuut;
- die suksesse en mislukkings van die veel-party onderhandeling in Kempton Park gedurende 1992 en 1993 waarby talle politieke partye en organisasies betrokke was in 'n soeke na 'n nuwe bedeling vir alle Suid-Afrikaners (Hanekom & Sharkansky, 1993:103); en
- die rol van Kosag en die geweld in swart woonbuurte wat veral aan die Oos-Rand gedurende 1992 en 1993 hoogty vier (Hanekom & Sharkansky, 1993:102).

Plaaslike regering is egter ook nie van verandering uitgesluit nie. Die volgende veranderinge het op plaaslike bestuursvlak na vore getree:

- Die nie-lewensvatbaarheid van swart plaaslike owerhede en swak infrastruktuur vanweë finansiële probleme. Vorige regeringslui het dan ook swart plaaslike owerhede as "nie-permanent" beskou en geen ontwikkeling, besigheids- of nywerheidsgebiede is aldaar gevestig

nie (De Beer, 1993:113). Hierdie dorpe het toe as "slaapdorpe" ontwikkel (Van Zyl, 1990).

- Die afskaffing van apartheidswetgewing het 'n al groter mate van verstedeliking onder die swart bevolking tot gevolg gehad (Van Zyl, 1993);
- Die ondersoek en aanbevelings in 1990 deur die Raad vir die Koördinering van Plaaslike Owerhede (Thornhill, 1990:4-5);
- Die samesmelting van blanke stadsrade met hulle nabygeleë swart bure (Botha, 1992:11);
- Stadsraadslede van Randburg, Sandton en Johannesburg wat groot omstredenheid veroorsaak het deurdat hulle lidmaatskap van die ANC aanvaar het met die doel om ANC-beheerde stadsrade daar te stel (Kruger, 1993:10; West & Templeton, 1993:1);
- Die stigting van 'n forum vir plaaslike regering (Greyling, 1993:4 ; Anon, 1993:8); en
- Die deurbraak by die veelparty-onderhandeling in Kempton Park met die stigting van 'n Nasionale Uitvoerende raad op 23 September 1993, waar plaaslike regering een van sewe sub-komitees vorm met die doel om voorbereiding te tref vir die oorgangstydperk na 'n

nuwe demokratiese bestel in Suid-Afrika (Lautenbach, 1993:7 ; Waugh & Whitfield, 1993:13 ; Paddock, 1993:1 ; Vorster, 1993:4).

Die voorafgaande gebeure en veranderinge op nasionale sowel as plaaslike vlak, het tot gevolg dat openbare skakelpraktisyns onsekerheid en vrees ervaar en in sommige gevalle selfs pessimisties en emosioneel onstabiel is. Dit gee daartoe aanleiding dat 'n betroubare meting teen die agtergrond en gebeure op nasionale- sowel as plaaslike vlak, nie moontlik is nie.

Die situasie was in 1989 meer stabiel. Alhoewel dramatiese gebeure op staatkundige vlak die afgelope drie jaar plaasgevind het, moet die resultate van die navorsing wat in 1989 gedoen is, verreken word omdat die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies vandag nog relevant is. Die resultaat van die 1989-navorsing het nie in relevansie waarde verminder nie.

1.6 AANBIEDINGSMETODE

Die uiteensetting van die relevante navorsingsresultate sal soos volg in die onderhawige hoofstukke uiteengesit word:

In Hoofstuk 2 word aandag geskenk aan organisasiekommunikasie.

Die funksies van kommunikasie in 'n organisasie sal breedvoerig bespreek word asook kommunikasiestruikelblokke en aangesien die openbare skakelpraktisyn van kommunikasie gebruik maak in sy rapportering, kan dit moontlik 'n aanduiding wees hoedanig sodanige praktisyngesposisioneer moet wees om doeltreffend en effektief binne en buite die organisasie te kommunikeer. Daar sal vervolgens in dié hoofstuk gelet word op skakelwerkmodelle wat verband hou met organisasiekommunikasie en die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies.

In Hoofstuk 3 word die werksaamhede van 'n munisipale skakelkantoor asook die werksaamhede van 'n openbare skakelpraktisyn bespreek. Daar word veral aandag geskenk aan die doelwitte van plaaslike owerhede gesien teen die agtergrond van die belangrike rol wat plaaslike regering in 'n nuwe bedeling sal speel.

Hoofstuk 4 handel oor die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies. 'n Onderskeid word ook getref tussen lyn- en staffunksies en verskillende skematiese voorstellings word ontleed. Die knelpunte wat 'n openbare skakelpraktisyn op plaaslike bestuursvlak ervaar, word ook uitgelig.

In Hoofstuk 5 word verslag gedoen oor die meningsopname wat vir die doel van die studie onder lede van die Instituut vir Munisipale Skakelbeampies onderneem is.

In Hoofstuk 6 word die resultate van die meningsopname in perspektief geplaas terwyl hoofstuk 7 'n opsomming en gevolgtrekking van die resultate bevat.

Hoofstuk 8 bevat 'n gevolgtrekking, moontlike leemtes en aanbevelings voortspruitend uit die studie.

HOOFSTUK 2

ORGANISASIEKOMMUNIKASIE

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word eerstens aandag aan die begrip organisasiekommunikasie geskenk en daar sal meer volledig gefokus word op die inligtings- en bestuursfunksie, formele en informele kommunikasie. Kommunikasiestruikelblokke en hindernisse en die oorkoming van die struikelblokke sal ook bespreek word. Bogenoemde is faktore wat 'n belangrike bydrae kan lewer tot die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies.

Dit is ook belangrik om aandag te skenk aan die aspek van kommunikasie in 'n organisasie en veral op plaaslike bestuursvlak, omdat die plaaslike regering hoofsaaklik op kommunikasie gegrond is (Stephenson, 1971:193). Volgens Shields (1990:30) het gebeure op die politieke terrein so drasties verander dat kommunikasie nou, meer as ooit te vore, op alle vlakke en terreine van die samelewing en verskillende dissiplines noodsaaklik is. Cutlip & Center (1982:494) is van mening dat die impak en toename in belangrikheid waaraan die regering van die dag blootgestel word, toereikende kommunikasie tussen die regeringsampnare en algemene publiek toenemend belangriker maak. Hierdie stelling is ook geldig ten opsigte van plaaslike regering en die posisionering van die openbare skakelpraktisyn.

Skakelwerk is ook op plaaslike bestuursvlak van die uiterste belang, omdat dit die bestaan van alle inwoners raak. 'n Gesonde verstandhouding en volgehoue samewerking tussen die algemene publiek en plaaslike owerhede is essensieel in die verskaffing van noodsaaklike dienste aan die gemeenskap (Cutlip, Center & Broom, 1985:592).

Alle plaaslike owerhede besef ongelukkig nie die belangrikheid van kommunikasie nie en volgens Thomas (1981:154) faal sommige plaaslike owerhede in hulle taak om effektief met die onderskeie gemeenskappe te kommunikeer. Dit is juis vanweë die gebrekkige kommunikasie op plaaslike owerheidsvlak dat dit essensieel geword het om rigting en inhoud aan kommunikasie te gee. Die korrekte posisionering van die openbare skakelpraktisyn kan 'n belangrike bydrae lewer om doeltreffende kommunikasie onderling tussen die plaaslike owerheid en plaaslike gemeenskap te bewerkstellig (Horne, 1986:3).

"Die logiese optrede is dus om 'n persoon of afdeling vir hierdie doel daar te stel: 'n Skakelbeampte of Openbare Betrekkinge" (Horne, 1986:6).

2.2 BEGRIPSOMSKRYWING

Organisasiekommunikasie is die proses waartydens bestuurders inligting op 'n sistematiese wyse aan 'n groot aantal individue buite en binne organisasiekonteks versprei (Glueck, 1980:563).

Organisasiekommunikasie dui dus op die oordrag, op enige moontlike wyse, van enige soort boodskap tussen individue of groepe wat betrekking het op die aktiwiteite binne of buite die werksituasie of op die formele of informele verhoudings tussen daardie individue of groepe. Organisasiekommunikasie is die proses waarby beide die bestuurder en die werknemer betrokke is met die doel om inligting op 'n sistematiese wyse bekend te maak of te deel (Marx & Van Aswegen, 1984:83).

Mitchell & Larson (1987:295) verklaar dat organisasiekommunikasie die proses is waardeur inligting en idees met die werknemer gedeel word sodat inligting verstaan kan word. Die vloei en impak van boodskappe binne 'n netwerk van interaktiewe verhoudings word bestudeer (Tortoriello, Blatt & De Wine, 1978:16). Hierdie boodskappe word in organisasiekonteks van een persoon na 'n ander oorgedra (De Vito, 1971:150).

Uit bogenoemde beskrywing blyk dit dat organisasiekommunikasie inligting aan die werknemer oordra. Die inligting

word egter nie net tot die werknemer beperk nie, maar word ook na persone en instansies buite die organisasie oorge- dra.

Die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipaliteite is van kardinale belang, nie net vir doeltreffende kommunikasie binne die organisasie nie, maar ook ten opsigte van effektiewe kommunikasie met die algemene publiek. Indien die openbare skakelpraktisyn nie korrek geposisioneer is nie, kan inligting nie doeltreffend gekommunikeer word nie. Met hierdie stelling en samevatting as vertrekpunt, sal vervolgens gefokus word op sekere skakelwerkmodelle wat moontlik verband hou met die posisionering van die openbare skakelpraktisyn.

2.3 SKAKELWERKMODELLE WAT VERBAND HOU MET DIE POSISIONERING VAN DIE OPENBARE SKAKELPRAKTISYN

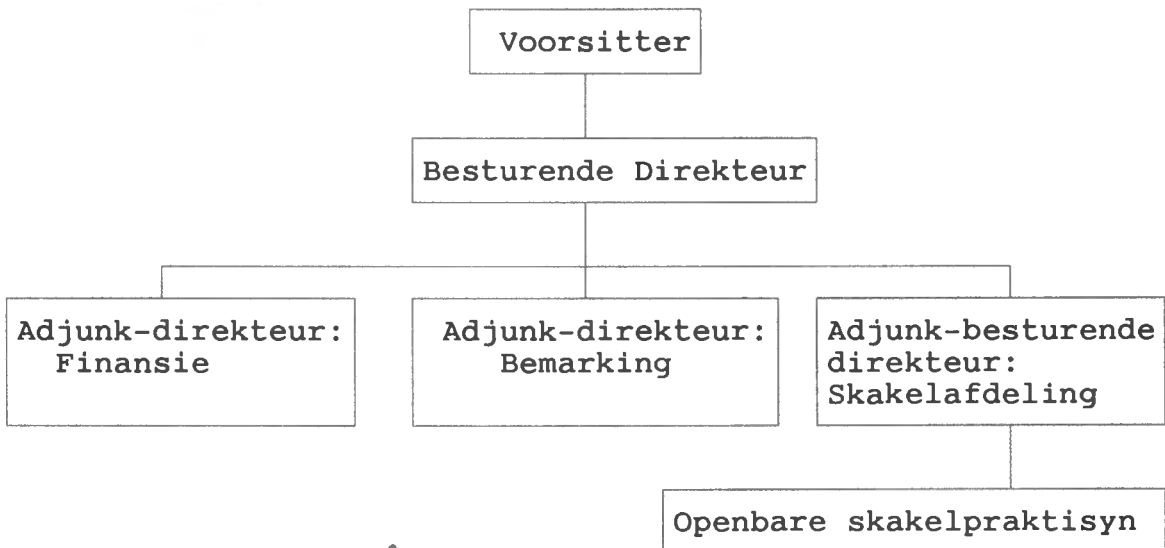
2.3.1 INLEIDING

Alvorens na die verskillende skakelwerkmodelle, wat verband hou met die posisionering van die openbare skakelpraktisyn gekyk word, is dit noodsaaklik om eers aandag te skenk aan 'n algemene organisasiestruktuur wat volgens die literatuur by die meeste organisasies voorkom en hier word spesifiek verwys na die modelstruktuur van Cutlip et al. (1985:86). 'n Modelstruktuur van die skakelwerkproses en die sisteembenadering van Van der Meiden en Fauconnier (1982:106), sal

daarna bespreek word. Die doel met die bovermelde is om aan te dui dat munisipaliteite nie in afsondering funksioneer nie, maar dat hulle 'n integrale deel vorm van die omgewing waarbinne hul gesetel en waar inligting aan instansies en persone verskaf word.

Die sisteembenadering sal ook lig werp op die openbare skakelpraktisyn se rol. Hierdie rol sal verder toegelig word met die bespreking van Grunig en Hunt (1984:27) se vier skakelwerkmodelle waar 'n kenmerkende model uitgelig en vir die studie voorgehou sal word. Mettertyd sal dit duidelik blyk dat al die aspekte verband hou met die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies.

2.3.2 CUTLIP et al. SE MODELSTRUKTUUR VAN 'N TIPIES ORGANISASIESTRUKTUUR



(Cutlip et al., 1985:86).

Volgens die model word die skakelafdeling en die openbare skakelpraktisyn op dieselfde hiërargiese vlak as die ander afdelings geposisioneer. Dit wil dus voorkom asof die openbare skakelpraktisyn met dieselfde mag en status bekleed is as die ander afdelingshoofde. Dit blyk ook verder dat die openbare skakelpraktisyn direk met die besturende direkteur skakel.

In hoofstuk 4 sal meer aandag aan spesifieke organisasiestrukture en modelle van toepassing op die rol en funksionering van 'n openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies, geskenk word. Na bestudering van bogenoemde model is dit noodsaaklik om ag te slaan op 'n kenmerkende skakelwerkmodel. Die doel van die skakelwerkmodel is om te poog om die openbare skakelpraktisyn se werksaamhede in perspektief te plaas, aangesien dit sy posisionering en hiërargiese plasing in die organisasiestruktuur van munisipale organisasies beïnvloed. Die model beklemtoon ook die belangrikheid van organisasiekommunikasie wanneer die openbare skakelpraktisyn inligting na binne en buite die organisasie versprei.

2.3.3 KRAUSE SE MODELSTRUKTUUR VAN DIE SKAKELWERKPROSES

Volgens Krause (1977:96) kan die modelstruktuur soos volg lyk: (Volgende bladsy)

1. ANALISE VAN DIE PROBLEEMSITUASIE

- a) Wie is vir die organisasie belangrik?;
- b) Hoekom is hulle belangrik?;
- c) Wat wil die organisasie hê moet die mense dink van die organisasie?;
- d) Wat dink die mense van die organisasie?; en
- e) Wat dink hulle werklik van die organisasie?

5. HERSIENING VAN DIE PROGRAM

Neem van regstellende aksies na implementering.

2. ONTWIKKELING VAN PROGRAMME

- f) Wat doen die organisasie om gestelde doelwitte te bereik?;
- g) Is verandering nodig?; en
- h) Wat moet nog gedoen word?

4. EVALUERING VAN PROGRAMME

- Gebruik van informasie; en
- Tegnieke of gepaste navorsingsmetodes om veranderinge inhouding of instandhouding van houding, soos in 1(e) bevind, te bewerkstellig.

3. IMPLEMENTERING VAN PROGRAM

- Nuusbenutting;
- Nuusverwerking;
- Inligtingsveldtogte;
- Sosiaal verantwoordelikhedsprogramme;
- Geskiedkundige gebeurtenisse; en
- Alleen of in kombinasie met algemene publiek

Alhoewel die model hoofsaaklik gemik is op eksterne betrekkinge, sluit dit nou aan by die openbare skakelpraktisyn wat nie net met interne publieke moet kommunikeer nie, maar ook met die eksterne gemeenskap. Die model hou verband met organisasiekommunikasie wat vroeër in die hoofstuk bespreek is en wat moontlik direk verband hou met die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies.

Uit die diagram blyk dit dat die eerste stap van die skakelwerkmodel die ontleding van 'n probleem is. Die tweede stap is die ontwikkeling of daarstelling van 'n program terwyl die derde stap die implementering van die voorgestelde program is. Stap vier behels die evaluering van die program. Regstellings word deurlopend gedoen ten einde toe te sien dat die program suksesvol verloop.

Vervolgens sal daar na die sisteembenadering van Van der Meiden en Fauconnier (1982:106) gekyk word. Die doel is om die openbare skakelpraktisyn se rol en funksionering binne 'n bepaalde sisteem te bespreek en te ontleed. Gesien teen die agtergrond van die bestaande modelstruktuur van Cutlip et al., (1985:592) wat in meeste organisasies voorkom en vroeër bespreek is, sal dit die openbare skakelpraktisyn se posisionering in munisipale organisasies direk raak.

2.3.4 DIE SISTEEMBENADERING TOT SKAKELWERK SOOS GESIEN DEUR
VAN DER MEIDEN EN FAUCONNIER

Die sisteembenadering berus hoofsaaklik op wat die skrywers "detector" en "selector" noem. Die woord "detector" impliseer dat die openbare skakelpraktisyn inligting opspoor terwyl die begrip "selector" 'n soeke na 'n gepaste terugvoeraksie is. Die skrywers gebruik ook die begrip "effektor" - die uiteindelijke uitvoering van die aksie (Van der Meiden & Fauconnier, 1982:106).

Munisipale organisasies funksioneer in 'n milieu wat uit 'n interne sowel as 'n eksterne omgewing bestaan. Inligting moet voortdurend gekommunikeer en terugvoeraksies beplan word en daarom is dit belangrik dat die openbare skakelpraktisyn korrek geposisioneer is om hierdie taak te vervul. Cutlip et al., (1985:68-69) gaan verder en wys bepaalde moontlik rolle van die openbare skakelpraktisyn uit, naamlik:

i) Kundige voorskrywer

Dit is die taak van die openbare skakelpraktisyn om probleemareas te identifiseer en oplossings aan die hand te doen.

ii) Kommunikasietegnikus

Die openbare skakelpraktisyn beskik oor sekere kommunikasie en joernalistieke vaardighede en is vir

interne kommunikasie onder andere die jaarblad en nuusbrief verantwoordelik.

iii) Vergemakliker van kommunikasie

Die openbare skakelpraktisyn tree op as tussenganger tussen die organisasie en die gemeenskap en moet tweerigtingkommunikasie tussen die gemelde partye bewerkstellig.

iv) Oplosser van probleme

Die openbare skakelpraktisyn werk nou saam met ander afdelingshoofde om probleme in die organisasie op te los. Hy verskaf ook in die verband advies aan afdelingshoofde. Sodanige advies dui op 'n staffunksie wat in hoofstuk 5 volledig bespreek word.

2.3.5 GRUNIG EN HUNT SE SKAKELWERKMODELLE

Grunig & Hunt (1984:27) het vier skakelwerkmodelle ontleed, naamlik die publisiteitsmodel, die openbare inligtingsmodel, die Tweerigting-asimmetriese model en die Tweerigting-simmetriese model wat vervolgens afsonderlik bespreek sal word.

2.3.5.1 Die Publisiteitsmodel

Die model stel deur middel van propagandametodes, mense en organisasies aan die algemene publiek bekend. Dit geskied oor die algemeen deur middel van

eenrigtingkommunikasie en dit word nie in belang van die gemeenskap geag dat die totale waarheid bekend gemaak word nie.

2.3.5.2 Die Openbare Inligtingsmodel

Die klem van die model val op die verkondiging van waarheid, eerlikheid en opregtheid. Die doel van die model is om die verspreiding van inligting aan die publiek uit te brei, kommunikasie is gewoonlik eenrigtingkommunikasie en dit is essensieel dat die waarheid te alle tye voorgehou word.

2.3.5.3 Die Tweerigting-asimetriese model

Die model het ten doel om die gemeenskap en die sosiale welvaart te beskerm. Vooraf word vasgestel wat die voorkeure van die algemene publiek is en dan word die klem op daardie spesifieke aspek geplaas. Dit word deur middel van oorreding gedoen. Tweerigtingkommunikasie en terugvoering vind gewoonlik plaas.

2.3.5.4 Die Tweerigting-simetriese model.

Die model het te doen met die interpretasie van inligting soos ontvang vanaf die algemene publiek na 'n organisasie en vanaf 'n organisasie na die algemene publiek. Die doel is om wedersydse vertroue en begrip tussen die twee partye te bewerkstellig. Dit vind gewoonlik deur middel van tweerigtingkommunikasie

plaas. Van der Meiden & Fauconnier (1982:107) maak ook melding van 'n besluitnemingsmodel.

Hier word twee soorte kommunikasiegedrag onderskei: die inwin en verspreiding van inligting. Rakende die inwin van inligting is die onderlinge samewerking tussen lede belangrik en ten opsigte van die verspreiding van inligting word sover moontlik gepoog om die doelwitte van die organisasie met die behoeftes van die individu te versoen.

2.3.5.5 SAMEVATTING

Uit die voorafgaande bespreking blyk dit dat die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies definitiewe take het om te vervul. Nie slegs is sodanige persoon verantwoordelik vir die opsporing van inligting nie, maar moet bepaalde aksies ook rondom hierdie inligting beplan en uitgevoer word. Die openbare skakelpraktisyn vervul in hierdie verband 'n belangrike rol wat getuig van kundigheid, uitstekende kommunikasievermoë en verskaffing van advies aan afdelingshoofde.

Dit blyk ook dat die openbare skakelpraktisyn alleenlik suksesvol kan wees en al hierdie take kan vervul indien die korrekte posisionering in munisipale organisasies plaasvind.

Dit wil voorkom of die openbare inligtingsmodel wat verband

hou met die verkondiging van waarheid, eerlikheid, opregtheid en wat te doen het met die verspreiding van inligting sowel as die Tweerigting-simmetriese model wat te doen het met die totstandkoming van wedersydse vertroue tussen 'n organisasie en die gemeenskap, op munisipale organisasies van toepassing gemaak kan word. Die twee skakelmodelle maak verder voorsiening vir die openbare skakelpraktisyn om sy rol as kundige voorskrywer, kommunikasietegnikus en as oplosser van probleme, in munisipale organisasies ten uitvoer te bring.

Die openbare skakelpraktisyn kan slegs al hierdie take suksesvol aanpak indien hy korrek in munisipale organisasies geposisioneer is.

Dit blyk ook dat kommunikasie 'n baie prominente rol in elke aspek wat tot dusver behandel is, speel. Om hierdie rede is dit nodig om ook aandag te skenk aan die rol van kommunikasie in organisasies. Teen hierdie agtergrond sal aandag geskenk word aan die funksies van kommunikasie in 'n organisasie, wat ook op die twee skakelwerkmodelle van toepassing gemaak kan word. Formele en informele kommunikasie sal ook bespreek word, aangesien organisasies gebruik maak van formele kommunikasie wanneer hulle inligting intern sowel as ekstern versprei. Kommunikasiestruikelblokke in die oordra en verspreiding van 'n boodskap en hoe hierdie struikelblokke oorbrug kan word, sal ook bespreek word.

2.4 FUNKSIES VAN ORGANISASIEKOMMUNIKASIE

2.4.1 DIE INLIGTINGSFUNKSIE VAN ORGANISASIEKOMMUNIKASIE

Volgens Oldcorn (1982:336) is die essensie van kommunikasie daarin geleë dat kommunikasie te make het met die oordrag van inligting.

Inligting word aangevra of uitgedeel. Kommunikasie impliseer 'n oordrag van inligting van een persoon na 'n ander met die doel om reaksie by die ontvanger uit te lok (Huebsch, 1985:3). Die werknemers van 'n organisasie verlang 'n voortdurende vloei van inligting ten einde hulle in staat te stel om hul opgelegde take doeltreffend uit te voer. Sonder die nodige inligting kan geen organisasie doeltreffend funksioneer nie. Dit is noodsaaklik vir bestuur om akkurate, tydgebonde en goed beplande inligting te ontvang ten einde besluite te kan neem of om konflik te hanteer (Koehler, Anatol & Applebaum, 1981:8).

'n Voortdurende vloei van inligting stel die werknemers in staat om hulle pligte na behore te verrig. 'n Teverde werker sal belangstelling in die organisasie se werksaamhede toon en sal ook inligting oor byvoorbeeld aftreeskemas wil bekom (Koehler et al., 1981:8 ; Thayer, 1986:187-188).

Inligting is dus vir beide die bestuur en die werknemers

van belang ten einde 'n organisasie effektief te laat funksioneer. In hoofstuk 3 sal meer breedvoerig op die inligtingsfunksie van munisipale organisasies gefokus word.

2.4.2 DIE BESTUURSFUNKSIE VAN ORGANISASIEKOMMUNIKASIE

Kommunikasie hou direk verband met die basiese elemente van bestuur, naamlik beplanning, leiding, beheer en besluitneming. Om hierdie rede is dit noodsaaklik om aandag te skenk aan kommunikasie as bestuursfunksie. In die verband bespreek Flippo (1980:420) die volgende aspekte:

- i) Bestuurders spandeer die meeste van hulle tyd aan kommunikasie. Tussen 75% - 90% van hulle tyd word deur kommunikasie in beslag geneem (Timm & Jones, 1983:20 ; Glueck, 1980:564). Massie (1970:80) voer aan dat bestuurders baie van hulle tyd gebruik om idees en voorstelle aan werkers oor te dra;
- ii) Kommunikasie is noodsaaklik vir bestuursdoeltreffendheid. Dit oefen 'n groot invloed uit op die doeltreffende uitvoering van die werk, die bereiking van doelwitte en die sukses van die onderneming;
- iii) Kommunikasie gee aanleiding tot mag;
- iv) Kommunikasie vind altyd doelgerig plaas; en

v) Doeltreffende kommunikasie lei tot algemene doeltreffendheid in die organisasie (Glueck, 1980:565). In die verband noem Hall (1982:185) vier faktore wat die bestuursfunksie van kommunikasie in 'n organisasie beïnvloed, naamlik:

- Die mate van konflik met die eksterne omgewing;
- Die mate van interafhanklikheid in die organisasie;
- Die mate waartoe interne werksaamhede en die eksterne omgewing gerasionaliseer kan word; en
- Die grootte van die organisasie, die heterogeniteit van sy werkers en die stel van doelwitte.

Ten einde die bestuursfunksie doeltreffend te verrig moet bestuur nou fokus op elke faset van die bogenoemde faktore. Kommunikasie speel waarskynlik 'n belangrike rol by al die faktore wat met doeltreffende bestuur verband hou. Met betrekking tot konflik met die eksterne omgewing, behoort kommunikasie oor die algemeen via topbestuur te geskied, aangesien kommunikasie 'n bestuursfunksie is. Daar rus 'n groot verantwoordelikheid op die skouers van bestuur ten opsigte van die interafhanklikheid van werkers in 'n organisasie, omdat bestuur moet toesien dat die werkers ten volle ingelig is. Die verskillende informele groepe se werksaamhede moet ook so gekombineer word dat dit met die doelwitte van die organisasie versoen kan word. Dit kan

alleenlik deur doeltreffende kommunikasie plaasvind. Die grootte van die organisasie plaas ook voortdurende druk op die bestuursfunksie. Nie slegs moet bestuur toesien dat kommunikasie voortdurend plaasvind om 'n ingeligte werkerskorps daar te stel nie, maar daar moet ook met heterogene groepe in 'n organisasie op verskillende vlakke gekommunikeer word na gelang van hulle taal, opvoeding en agtergrond. 'n Voorbeeld hiervan is dat bestuur met die werknemer in sy eie taal behoort te kommunikeer deur middel van 'n personeelblad. Dit plaas 'n groot verantwoordelikheid op die bestuursfunksie van kommunikasie, aangesien alle kommunikasie in 'n groot mate deur bestuur geïnisieer en dan na grondvlak gevoer, word.

Koehler et al., (1981:9-10) tref vervolgens 'n onderskeid tussen die volgende bestuursfunksies, naamlik: regulering, integrering, oorreding en koördinering.

2.4.2.1 REGULERING

Die sukses van 'n organisasie hang nou saam met die bestuurder se vermoë om kontrole en beheer oor die organisasie se aktiwiteite uit te oefen. Die beleid van 'n organisasie dien slegs as rigtinggewer. Daar is twee elemente wat 'n invloed op die reguleringsaspek van die bestuursfunksie uitoefen, naamlik:

- Bestuur beheer die inligting; en
- Regulerende boodskappe, wat gewoonlik is

taakgeoriënteerd is.

Alle inligting wat nodig geag word vir die doeltreffende funksionering van 'n organisasie ontstaan by bestuur. Die inligting word deur bestuur geformuleer en dan versend. Die inligting bestaan gewoonlik uit boodskappe, doelwitte en take wat verrig moet word.

2.4.2.2 INTEGRERING

Die integreringsfunksie koördineer die aktiwiteite van die verskillende individue en departemente. Die gebruik van inligtingsfilms is een van die metodes waarvan bestuur gebruik kan maak om die individu by die organisasie te integreer en die individu sodoende ingelig te hou (Thayer, 1986:239-240). "The best integrated employees are those who are told what the goals and objectives are, how their jobs fit into the total picture" (Koehler et al., 1981:10).

2.4.2.3 OORREDING

Dit is vir die werker meer aanvaarbaar om oorreed te word om 'n spesifieke taak te verrig as om beveel te word. Groter samewerking kan sodoende van die werknemers verkry word (Koehler et al., 1981:10). Oorreding gaan gewoonlik met tweerigtingkommunikasie gepaard, terwyl 'n bevel meesal op afwaartse eenrigtingkommunikasie dui (Thayer, 1986:220).

2.4.2.4 KOÖRDINERING

'n Organisasie kom tot stand sodra twee of meer mense saamwerk ter bereiking van 'n gemeenskaplike doel. Die koördinering van aksies van beide die individu en die organisasie is 'n noodsaaklike voorvereiste vir die bereiking van organisasie effektiwiteit (Koehler et al., 1981:11).

Die instansie wat verantwoordelik is vir die regulering van inligting, is bestuur. Inligting word aan die werknemer verskaf en op die manier poog bestuur om die organisasie se doelwitte met die werker se doelwitte te integreer. Goeie oordeel, oorreding en motivering van bestuur se kant af, eerder as om bevale te gee om 'n taak te verrig, sal die werknemer 'n positiewe ingesteldheid jeens die take en pligte aan hom opgedra, laat ontwikkel.

Inligting word deur middel van kommunikasie aan die werknemer oorgedra. Genoegsame en volledige inligting is van die aller-grootste belang vir die effektiewe funksionering van die organisasie. Sodanige inligting sal eenheid en kohesie tussen die werknemers en die organisasie bewerkstellig.

2.4.2.5 GEVOLGTREKKING

Synde dat 'n organisasie uit individue bestaan, is dit

essensieel dat kommunikasievaardighede aangeleer word wat belangrik is vir die bevordering van begrip, insig en kennisoordrag. Die mate waarin daar in die doel geslaag word, is bepalend vir die sukses van die organisasie. Uit voorafgaande blyk dit duidelik dat effektiewe kommunikasie noodsaaklik is vir gesonde bestuur en leiding. Mense leef nou in 'n organisasie saam en daarom is kommunikasie 'n middel wat gebruik word om die organisasie en individu se doelstellings te koördineer en te laat realiseer. Kommunikasie vervul 'n verskeidenheid van funksies in 'n organisasie en is dus noodsaaklik vir die effektiewe en optimale funksionering van beide die organisasie en die individu. Die werknemers verlang 'n voortdurende vloei van inligting ten einde hulle in staat te stel om hulle werk doeltreffend te verrig, terwyl bestuur akkurate inligting benodig ten einde sinvolle besluite te kan neem en konflik te hanteer.

Die sukses van 'n organisasie hang ook saam met 'n bestuurder se vermoë om beheer oor die organisasie se aktiwiteite uit te oefen. Die reël van inligting is 'n doeltreffende reguleringsmeganisme. Uit die voorafgaande blyk dit dat kommunikasie in 'n organisasie ook 'n integreringsfunksie vervul. Die integreringsfunksie dui op kohesie en eenheid in die organisasie wat as voorvereiste dien om doelwitte te bereik. Die werknemers moet ook oorreed word om die werk te verrig.

2.5 DIE FORMELE EN INFORMELE KENMERKE VAN ORGANISASIEKOMMUNIKASIE

2.5.1 INLEIDING

Volgens O'Brien (1991:38) is effektiewe kommunikasie op alle vlakke in die organisasie noodsaaklik vir die doeltreffende funksionering van enige organisasie. Teen hierdie agtergrond sal daar vervolgens gelet word op die verskillende soorte kommunikasie wat in 'n organisasie voorkom. Verder sal 'n onderskeid tussen formele en informele kommunikasie in 'n organisasie getref word en aandag geskenk word aan die rigtings waarin organisasiekommunikasie vloei. Die openbare skakelpraktisyn maak in die uitvoering van sy daaglikse take, baie van formele kommunikasie gebruik en daarom sal die aspek, vollediger bespreek word, terwyl daar slegs op enkele gedagtes rondom informele kommunikasie gelet sal word, aangesien dit nie die soort kommunikasie is wat 'n openbare skakelpraktisyn daaglik gebruik nie.

2.5.2 FORMELE KOMMUNIKASIE

Formele organisasiekommunikasie dui op die amptelike lyne van gesag. Kommunikasie moet beplan word om sodoende in die spesifieke behoeftes van die organisasie te voorsien (Massie, 1970:85). Volgens Van der Merwe (in Green, 1990:4) moet beter kommunikasiekanale geskep word om vanaf

beide topbestuursvlak ondertoe en terug te kommunikeer. Hierdie kommunikasie moet effektief en met empatie wees (O'Brien, 1991:38). Die kommunikasie wat hier dus ter sprake is, is formele organisasiekommunikasie. Hierdie formele organisasiekommunikasie kan hoofsaaklik aan die hand van drie kommunikasierigtings beskryf word, naamlik:

- Afwaartse kommunikasie
- Opwaartse kommunikasie
- Horisontale kommunikasie (Lord, 1978:87).

Vervolgens word elkeen van die kommunikasierigtings bespreek.

2.5.2.1 AFWAARTSE ORGANISASIEKOMMUNIKASIE

Afwaartse organisasiekommunikasie word op bestuursvlak geïnisieër en na grondvlak gevoer. Dit kan plaasvind deur middel van bevale, suggesties of versoeke (Huebsch, 1985: 50). Afwaartse organisasiekommunikasie volg die amptelike lyne van gesag in 'n organisasie - vanaf topbestuur na laevlak bestuur (Koontz, O'Donnel & Weirich, 1986:530).

Volgens Hall (1982:280) moet afwaartse kommunikasie bestuur se planne en doelwitte aan die werknemer bekend maak. Dit moet verband hou met elke werknemer se spesifieke taak en verantwoordelikheid. Ten einde dit te bewerkstellig moet bestuur 'n klimaat skep waarin inligting na die werknemers

deurgevoer kan word. Die bestuur moet die werkers dus ingelig hou. Hierdie inligting word deur die werkers geëvalueer en deur middel van terugvoering word die bestuur in staat gestel om verdere stappe te beplan (Hall, 1982:280).

Die psigologiese klimaat waarin afwaartse kommunikasie plaasvind word bepaal deur die individu se verhouding met die organisasie, sy persoonlike verhouding met ander werknemers en die invloed van verhoudings op die individu se kommunikasiegedrag (Mitchell & Larson, 1987:296). Die inhoud van afwaartse kommunikasie is informatories van aard. Die uitsluitlike doel is om reaksie by die ontvanger uit te lok (Halloran, 1978:64). Die proses dra twee kenmerke: die inhoud van die boodskap is gewoonlik spesifiek en of die boodskap kan verwing word (Mitchell & Larson, 1987:296).

Volgens (Hall, 1982:192 ; Myers & Monge, 1982:19 ; Koontz et al., 1986:530 ; Mitchell & Larson, 1987:296 ; Bittner, 1983:232) bestaan afwaartse kommunikasie uit verskeie elemente, naamlik om:

- i) Spesifieke werksinstruksies deur te gee;
- ii) Inligting betreffende organisasieprosedures te versprei;

- iii) Inligting aangaande die aard van die werk te verskaf;
- iv) Die werkers in te lig aangaande hulle werkverrigting;
en
- v) Ideologies-georiënteerde inligting te verskaf
aangaande die bereiking van doelwitte.

In die verband noem Milton (1981:350) die volgende:

- i) Hoe minder die wedersydse vertroue tussen die werkgewer en werknemer, hoe groter die moontlikheid dat inligting onakkuraat versprei sal word; en
- ii) Die verskynsel van onakkurate kommunikasie verhoog wanneer die toesighouer as 'n invloedryke persoon wat nie vertrou kan word nie, deur die wernemers ervaar word; en

Die gevolgtrekking waartoe Milton (1981:350) kom, is dat wedersydse vertroue 'n groot invloed op die akkuraatheid van kommunikasie uitoefen.

Dit blyk uit voorafgaande dat alle amptelike kommunikasie by bestuur ontstaan. Die noodsaaklikheid van afwaartse kommunikasie lê daarin dat die werker voortdurend van inligting voorsien moet word wat noodsaaklik vir doeltreffende werkverrigting en bevrediging is.

Sonder afwaartse kommunikasie is terugvoering onmoontlik. Afwaartse kommunikasie bepaal ook in 'n groot mate die klimaat in 'n organisasie. Sodra afwaartse kommunikasie met bevele en vrese gepaard gaan, sal dit waarskynlik 'n gespanne en onproduktiewe werksklimaat tot gevolg hê. Dit bepaal ook in 'n groot mate die terugvoering wat bestuur van die werknemer sal ontvang.

2.5.2.2 OPWAARTSE ORGANISASIEKOMMUNIKASIE

Opwaartse organisasiekommunikasie is op die werknemer/werk-gewer verhouding gebaseer. In die proses van opwaartse organisasiekommunikasie word die werknemer die geleentheid gegun om 'n mening uit te spreek, probleme te bespreek, of om 'n algemene bydrae tot die doeltreffende funksionering van die organisasie te lewer (Huebsch, 1985:51).

Opwaartse organisasiekommunikasie vind plaas wanneer 'n persoon in 'n laevlakposisie inligting, idees, voorstelle of griewe aan 'n persoon hoër op in die hiërargie deurgee (Halloran, 1978:68; Mitchell & Larson, 1987:297). In die proses kan kommunikasie verskillende vorme aanneem. So kommunikeer werknemers byvoorbeeld oor:

- i) Hulself, hul werkverrigting, prestasies en probleme;
- ii) Ander werkers en hulle probleme;

iii) Organisasiebeleid en prosedure; en

iv) Wat gedoen moet word en hoe dit gedoen moet word (Hall, 1982:196 ; Myers & Monge, 1982:20 ; Bittner, 1983:233).

Geneigdheid wat egter algemeen by werknemers voorkom, is om nie geredelik van opwaartse kommunikasie gebruik te maak nie (Puth, 1982:35). Die hoofrede vir opwaartse organisasiekommunikasie is, soos Mitchell & Larson (1987:297) dit stel, om hoëvlakbestuur van inligting te voorsien oor wat op laebestuursvlak gebeur. Pansegrouw (1991:13) meen dat indien opwaartse kommunikasie in die hiërargiese struktuur van 'n organisasie te lank neem, ware kommunikasie nie plaasvind nie. Dit is volgens hom 'n eensydige eenrigtingboodskap en omseil die sender dikwels die amptelike kommunikasiekanaal deur terugvoering by ontvangers hoër in die hiërargiese kommunikasiekanaal te probeer kry. Terugvoer is hier van die allergrootste belang, aangesien dit die bestuurder in staat stel om die effektiwiteit van afwaartse organisasiekommunikasie te bepaal. Dit het tot gevolg dat vas gestel kan word of die organisasie in geheel doeltreffend funksioneer (Mitchell & Larson, 1987: 297). Milton (1981:340) meen dat die funksie van opwaartse kommunikasie is om inligting te versamel oor die aktiwiteite en werksaamhede van die laer vlakke.

Indien 'n persoon van opwaartse organisasiekommunikasie ge-

bruik maak, is hy selektief oor die inhoud van die boodskap. 'n Persoon sal nie inligting opwaarts kommunikeer as dit hom in die proses kan benadeel nie (Hall, 1982:196-197; Mitchell & Larson, 1978:298 ; Koontz et al., 1986:531 ; Myers & Monge, 1982:20) noem in die verband die volgende:

- i) Hoe groter die begeerte om opwaarts in die hiërargie te beweeg, hoe groter die waarskynlikheid dat probleem-inligting akkuraat opwaarts gekommunikeer sal word;
- ii) Werkers praat nie maklik oor hulle eie prestasies nie;
- iii) Werkers vertel nie maklik vir die bestuurder van hulle kollegas se werksaamhede nie; en
- iv) Werknemers is sku om met nuwe voorstelle na bestuur te gaan.

Mitchell & Larson (1987:297) meen voorts dat status ook 'n invloed uitoefen op opwaartse organisasiekommunikasie. Hoe groter die status wat 'n persoon beklee, hoe minder sal kommunikasie met daardie persoon plaasvind. Dit het 'n algemene gebrek aan opwaartse kommunikasie tot gevolg. Opwaartse kommunikasie dra verder by tot die effektiewe funksionering van die organisasie. Dit het tot gevolg dat die werknemers op die hoogste vlak betrek word. Myers & Monge (1982:20) lys in die verband die volgende nuttige

gebruike van opwaartse organisasiekommunikasie:

- i) Dit is 'n effektiewe manier van terugvoer;
- ii) Dit kan nuwe inligting aangaande organisasievoorstelle verskaf; en
- iii) Dit is 'n vorm van kontrolering van individuele prestasies.

Halloran (1978:68) noem die volgende in verband met opwaartse organisasiekommunikasie:

- i) Effektiewe opwaartse organisasiekommunikasie is 'n aanduiding van hoe die werkers nuwe voorstelle en die organisasie se geloofwaardigheid oor sekere beleidaspekte, ervaar;
- ii) Vrylike opwaartse organisasiekommunikasie stimuleer die werkers om met meer entoesiasme hul werk te verrig en moedig hulle tot groter deelname in hulle onderskeie departemente aan;
- iii) Werkers kan 'n positiewe bydrae lewer deur nuwe voorstelle te maak ten einde 'n toename in produktiwiteit en die kwaliteit van werkverrigting te verseker; en
- iv) Wanneer boodskappe vinnig opwaarts beweeg stel dit die

bestuur in staat om probleemsituasies wat mag ontstaan, vinnig te identifiseer.

Opwaartse organisasiekommunikasie is noodsaaklik vir die effektiewe funksionering van die organisasie. Dit bewerkstellig terselfdertyd voortdurende kontak tussen die bestuur en die werknemers.

'n Gebrek aan opwaartse organisasiekommunikasie kan die volgende nadelige gevolge hê: "Wanneer daar 'n gebrek aan opwaartse kommunikasie bestaan, kan dit gesien word as 'n gebrek aan vertroue van wernemers in die bestuur. Dit kan verder lei tot die ontstaan van negatiewe gesindhede by die personeel soos frustrasie, onsekerheid en 'n vorm van vermoeidheid" (Huebsch, 1985:51). Opwaartse organisasiekommunikasie sal minder akkuraat wees wanneer die werknemers nie hulle bestuurders vertrou nie en indien hulle 'n gevoel van onsekerheid ervaar. Wedersydse vertroue is 'n voorvereiste vir suksesvolle opwaartse organisasiekommunikasie (Milton, 1981:340).

Aangesien kommunikasie 'n gestruktureerde proses is wat nie doelloos in organisasieverband plaasvind nie, hou dit direk verband met die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies. Die openbare skakelpraktisyn behoort van opwaartse organisasiekommunikasie gebruik maak om met sy uiteindelijke hoof, die stadsklerk, te kommunikeer, wat hom in staat sal stel om inligting

vinnig en doeltreffend aan die werknemers te versprei.

Opwaartse organisasiekommunikasie is noodsaaklik vir die daarstelling van 'n gesonde werksatmosfeer. Die werker word die geleentheid gebied om sy behoeftes, griewe en voorstelle aan die bestuur te kommunikeer. 'n Kenmerk van opwaartse organisasiekommunikasie is dat dit 'n verskeidenheid van inligting bevat. Werknemers kommunikeer oor 'n verskeidenheid verskeie aangeleenthede. Die kanaal van opwaartse organisasiekommunikasie moet altyd vir die werknemer oopgehou word. Sou dit nie gebeur nie, kan die werknemer nie sy behoeftes aan die bestuur bekend maak nie en sal stakings en ontevredenheid waarskynlik die gevolg wees.

2.5.2.3 HORISONTALE KOMMUNIKASIE

Horisontale organisasiekommunikasie vind plaas wanneer daar oorlegpleging tussen persone met gelykwaardige status plaasvind (Huebsch, 1985:51 ; Milton, 1981:342 : Mitchell & Larson, 1987:298 ; Bittner, 1983:234). Dit impliseer dat persone op dieselfde vlak meer geneig is om met mekaar te kommunikeer. Die volgende kommunikasiedoelwitte is ter sprake:

- i) Om sosio-emosionele steun tussen die werknemers te kweek met die doel om beter onderlinge verhoudinge daar te stel;

- ii) Om die werk so te koördineer dat dit doeltreffend verrig kan word; en
- iii) Om mag en verantwoordelikheid in die organisasie op dieselfde vlak eweredig te versprei.

Horisontale kommunikasie is nodig vir die daarstelling van kohesie tussen die werknemers. Werknemers het voortdurend 'n behoefte om aan 'n groep te behoort en horisontale kommunikasie dra daartoe by. As lede van 'n groep kan die werkers hulle doelwitte met die organisasiedoelwitte integreer. Dit sal ook die skakelhoof in staat stel om op 'n gelyke vlak en informeel met ander afdelingshoofde te kommunikeer.

2.5.2.4 GEVOLGTREKKING

Organisasies aanvaar bloot dat kommunikasie vanselfsprekend sal plaasvind. Kommunikasie word dikwels beskou as maar net nog 'n proses, nog iets wat outomaties plaasvind. Na aanleiding van die verskillende kommunikasierigtings wat bespreek is, kan die gevolgtrekking gemaak word dat kommunikasie in verskillende rigtings binne die organisasie wel 'n bepalende faktor in die doeltreffende funksionering van die organisasie is.

Afwaartse organisasiekommunikasie is nodig om die werk gedoen te kry en indien sodanige kommunikasie afwesig sou

wees, sal die werknemer waarskynlik oningelig wees rakende organisasiedoelwitte en behoeftes.

'n Gelukkige en tevrede werknemer het altyd 'n behoefte aan opwaartse organisasiekommunikasie. Opwaartse organisasiekommunikasie laat 'n gevoel by die werknemer ontstaan dat bestuur na die werknemer luister en 'n gevoel van belangrikheid word ervaar omdat bestuur belangstelling toon en kennis van individuele behoeftes neem.

Horisontale kommunikasie verstewig die informele band tussen die werknemers. 'n Hegte ontspanne atmosfeer word geskep waarin die werkers onderling saamwerk tot voordeel van die organisasie. Uit die voorafgaande blyk dit dat die verskillende organisasiekommunikasierigtings 'n onontbeerlike rol in enige organisasie, veral ten opsigte van die verspreiding van inligting, speel.

2.5.3 INFORMELE KOMMUNIKASIE

Die mees algemene vorm van informele kommunikasie is die gerug. Dit is kommunikasie wat buite die amptelike kanale van kommunikasie plaasvind (Milton, 1981:343). Dit is ook kommunikasie wat gewoonlik tussen mense van dieselfde ouderdomsgroep of met dieselfde status, plaasvind (Huebsch, 1985:50 ; Skinner & Von Essen, 1989:31).

Gerugte ontstaan wanneer daar:

- i) Groot mate van onsekerheid tussen die werkers oor organisasiedoelwitte bestaan; en
- ii) Belangrike aangeleenthede wat die werker raak skielik opduik (Myers & Monge, 1982:138).

Bestuur behoort te aanvaar dat gerugte altyd onlosmakend deel van die organisasie sal wees en dit nooit uitgeskakel kan word nie. Milton (1981:344) is van mening dat bestuur gerugte tot sy voordeel moet aanwend deur dit te gebruik om nie-amptelike aankondigings te maak. In baie gevalle bevestig formele kommunikasie dit wat reeds deur informele kommunikasie, die gerug, versprei is. Die gerug verskaf verderaan ontbrekende inligting wanneer bestaande kommunikasiëkanale faal om dit te doen (Cutlip et al., 1985:343).

Bestuur kan ook van die gerug gebruik maak om op 'n informele wyse die mening van die werknemer ten opsigte van bepaalde aangeleenthede te bepaal (Huebsch, 1985:50). Hieruit kan afgelei word dat gerugte bepaalde voordele vir die organisasie kan inhou en dat dit sommige van die werknemers se behoeftes kan bevredig (Glueck, 1980:580-581).

Uit die voorafgaande blyk dit dat gerugte onlosmakend deel van die organisasie vorm en dat dit effektief aangewend kan word in die oordrag van enige boodskap. Gerugte kan vir

beide bestuur en die werknemer tot voordeel strek.

2.6 KOMMUNIKASIESTRUIKELBLOKKE IN DIE OORDRA VAN 'N BOODSKAP

2.6.1 INLEIDING

Etlike probleme wat in organisasies voorkom, soos vertraging en ondoeltreffendheid van die personeel, word gewoonlik veroorsaak deur die algehele afwesigheid van kommunikasie of onvoldoende kommunikasie wat nie effektief is nie (Marx & Churr, 1985:236).

Daar bestaan talle kommunikasiestruikelblokke waartydens 'n boodskap in die organisasie versteur kan raak. Faktore soos taal, kommunikasieweë wat nie na behore gebruik word nie en 'n boodskap wat nie duidelik geformuleer is nie, speel almal 'n rol. Die openbare skakelpraktisyn word vanweë die aard en omvang van sy werk aan sekere kommunikasiestruikelblokke blootgestel.

Vervolgens sal spesifiek gefokus word op kommunikasiestruikelblokke waarmee die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies waarskynlik te kampe het. Hierdie struikelblokke kan ook 'n invloed uitoefen op die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies en daarom is dit noodsaaklik om op die struikelblokke te let, aangesien die openbare skakelpraktisyn korrek geposisioneer moet wees om toe te sien dat kommunikasie en die

verspreiding van inligting in organisasieverband doeltreffend uitgevoer word. Die openbare skakelpraktisyn moet die inligting koördineer en bestuur. Hy kan alleenlik die taak vermag indien vrye toegang tot die onmiddellike hoof verleen word en hy korrek in munisipale organisasies geposisioneer is. Deeglike kennis omtrent kommunikasiestruikelblokke is dus noodsaaklik sodat die struikelblokke geïdentifiseer en oplossings gevind kan word.

2.6.2 KOMMUNIKASIESTRUIKELBLOKKE

Individue wat by die kommunikasieproses betrokke is, beskik elkeen oor 'n persoonlike erfenis en milieu, 'n eie mening, oordele, emosies, vooroordele, gewoontes, gebruike, belangstellings, belange en motiewe - kortom, mense verskil van mekaar. Volgens Reynders (1977:102) is een van die grootste kommunikasiestruikelblokke die neiging om vanuit die eie gesigspunt te oordeel, te waardeer, saam te stem of te verskil. Samehangend noem Milton (1981:331) die gebruik van tegniese woorde en begrippe deur die sender wat die ontvanger nie verstaan nie, vanweë sy agtergrondverskille en opvoeding).

Die vraagstuk van semantiese inhoud beïnvloed effektiewe kommunikasie. Dit beteken dat dieselfde woord vir verskillende mense verskillende betekenis het (Reynders, 1977:103; Koontz et al., 1986:358 ; Griffin, 1984:495).

Oor presies hoe 'n woord geïnterpreteer sal word, word deur persoonlike ervaring en persepsie bepaal (Milton, 1981:332 ; Skinner & Von Essen, 1989:21).

Een van die betrokkenes gebruik 'n woordkeuse wat nie aanpas by die ervaringsveld of verwysingsraamwerk van die ander betrokke nie (Reynders, 1977:103). Roodt (1991:30) noem ook dat faktore soos sosio-ekonomiese status, persoonlikheid en selfbeeld ook bepaal hoe 'n persoon 'n bepaalde woord interpreteer.

In elke organisasie bestaan daar 'n formele en informele gesagstruktuur. Die blote feit van gesagverskille tussen mense beperk die vrye verkeer van inligting, idees, voorstelle en onderlinge vrae. Indien formele en informele kommunikasie afwesig is, vorm dit 'n struikelblok vir opwaartse kommunikasie, aangesien die werknemers nie vrylik hulle behoeftes aan bestuur kan kommunikeer nie (Pace, 1983:175-176).

Verbandhoudend met die statusstruktuur meen Haimann, Scott en Connor (1985:443) en Reeser (1973:325) dat 'n organisasiestruktuur ook 'n struikelblok in die weg van effektiewe kommunikasie kan wees.

Die moderne organisasie is baie kompleks en bestaan uit 'n netwerk van gesagsvlakke en onderlinge verhoudinge. Sodra daar meer vlakke bygevoeg word, word die afstand tussen die

werker en bestuur groter, die lyne van kommunikasie word verleng en daar is 'n onderbreking in direkte kommunikasie. Die bestaande reëls en regulasies in 'n organisasie dui die rigting van kommunikasie aan en 'n streng formele organisasie kan kommunikasiestruikelblokke in die reëls en regulasies huisves.

Haimann et al., (1985:443 ; Pace, 1983:175) meen dat 'n individu se posisie in die organisasiestruktuur ook 'n struikelblok in die weg van effektiewe kommunikasie is. Tydens die ontvangs van inligting word daar nie net op die sender gelet nie, maar ook op die ontvanger. Beide die ontvanger en die sender evalueer die inligting wat tot gevolg het dat sekere vooroordele ontstaan. "Communication problems are also related to the number of levels in the organizational hierarchy" (Mitchell & Larson, 1987:316).

Die ontbreking van behoorlike en doeltreffende kommunikasiekanale is volgens Reynders (1977:102) 'n verdere struikelblok ter bereiking van effektiewe kommunikasie. 'n Gebrek aan eenheid van bevelvoering kan ook bestaan indien daar geen persoon is wat toesien dat kommunikasie effektief plaasvind nie. Kommunikasiestruikelblokke ontstaan indien daar beperkings geplaas word op werknemers se vryheid om met mekaar te kommunikeer (Pace, 1983:176).

In sommige gevalle bestaan daar geen organisasiestruktuur nie en indien dit wel bestaan is dit verouderd. Dit het

tot gevolg dat onduidelikheid en onsekerheid ontstaan oor die gesags- en verantwoordelikhedslyne wat as kommunikasiekanale gebruik kan word (Marx & Van Aswegen, 1984:264).

Die keuse van 'n medium by die oordrag van 'n boodskap is bepalend vir die interpretering van die boodskap (Marx & Van Aswegen, 1984:265). 'n Sender mag byvoorbeeld sag en onduidelik praat of die sender dra die boodskap op so 'n wyse oor dat dit nie as 'n boodskap beskou word nie, maar eerder as 'n terloopse opmerking. Inligting wat nie neergeskryf word nie maklik verontagsaam kan word. In die geval van mondelinge kommunikasie moet in gedagte gehou word dat indien die ontvanger te veel inligting per keer ontvang, hy nie al die inligting sal kan onthou nie. Van der Meiden (1966:41) noem dit boodskapoorlading.

2.6.3 KOMMUNIKASIEKLIMAAT

Die werksklimaat en 'n ongunstige atmosfeer kan ook effektiewe kommunikasie beïnvloed (Koontz et al., 1986:538). Die fout kan moontlik by die leier of bestuurder gesoek word, aangesien so 'n bestuurder onwillig mag wees om te kommunikeer, of hy mag die rol wat kommunikasie in 'n organisasie speel misken, die noodsaaklikheid daarvan nie goed begryp nie, of vrees dat hy deur 'n mededeling 'n gebrek aan kennis sal openbaar. Die kommunikasieproses in 'n organisasie, die inhoud van boodskappe, die kanale wat

gebruik word en die tydsberekening van boodskappe, kan 'n invloed op die organisasieklimaat uitoefen (Verster, 1982:45).

Marx & Van Aswegen (1984:265) noem die volgende aspekte van 'n abnormale kommunikasieklimaat wat moontlik in 'n organisasie mag voorkom:

- i) 'n Atmosfeer van onverskilligheid of nalatigheid ten opsigte van kommunikasie;
- ii) 'n Oormatige streng formele verhouding tussen hoofde en ondergeskiktes;
- iii) Konflik tussen 'n hoof en een of meer ondergeskiktes wat kommunikasie blokkeer of verswak; en
- iv) Persoonlike eienskappe van die sender of ontvanger wat veroorsaak dat hulle nie kommunikasie verlang nie.

Pace (1983:125-126) noem die volgende faktore wat tot 'n gesonde kommunikasieklimaat kan bydra:

- i) As die organisasie die belangrikheid van die menslike element in 'n organisasie besef. 'n Organisasie bestaan tog uit werknemers en indien die organisasie die werkers se behoefte kan bevredig, sal 'n gesonde kommunikasieklimaat tot stand gebring word;

- ii) Die vloei van inligting in die organisasie. 'n Inge-
ligte werker dra by tot 'n gesonde kommunikasiekli-
maat. Hoe meer oningelig 'n werker, hoe groter die
teelaarde vir 'n ongesonde werksatmosfeer;

- iii) Die mate waartoe die werknemer gemotiveer word. 'n
Gemotiveerde werker dra by tot 'n gesonde kommunika-
sieklimaat;

- iv) Besluitneming. Die werknemer wat voel dat hy betrek
word by die besluitnemingsproses sal 'n gesonde
kommunikasieklimaat daarstel;

- v) Tegnologie en werkbronne. Indien bestaande hulpmid-
dels en die tegnologie tred hou met moderne tegnieke
sal dit 'n gesonde kommunikasieklimaat verseker; en

- vi) Opwaartse invloed. 'n Gesonde kommunikasieklimaat
word geskep indien die werkers voel dat hulle die
toesighouers beïnvloed en dat hulle behoeftes in ag
geneem word.

2.6.4 SAMEVATTING

'n Gesonde kommunikasieklimaat is belangrik vir die daarstelling van effektiewe kommunikasie. Die belangrikheid en noodsaaklikheid van kommunikasie in 'n organisasie mag nooit misken word nie.

Aangesien die amptenary van munisipale organisasies grootliks van kommunikasie gebruik maak in die uitvoering van hulle pligte, is dit van die uiterste belang dat 'n gesonde kommunikasieklimaat in munisipale organisasies se skakelkantore heers. 'n Gesonde gemeenskapsgees kan slegs bevorder word indien 'n gesonde kommunikasie- en werksatmosfeer in die munisipale skakelkantoor bestaan.

2.6.5 GEVOLGTREKKING

Die werker blyk 'n unieke wese en individu in eie reg te wees. Dit vorm in 'n groot mate die grondslag van die werknemer se kommunikasievermoë, oortuigings en uitgangspunte. Die werknemer heg ook verskillende betekenis aan verskillende woorde en taal vorm 'n struikelblok in effektiewe kommunikasie. Eenvoudige taalgebruik sal misverstande voorkom en die doeltreffendheid van kommunikasie verhoog. Die bestuur mag nie sy gesagsposisie misbruik en sodoende werknemers verhoed om opwaarts te kommunikeer nie. Die bestuur moet sensiwiteit aan die dag lê ten opsigte van die werker se behoeftes, sodat die werker die vrymoedigheid sal

hê om met bestuur te kommunikeer.

Dit blyk verder die verantwoordelikheid van bestuur te wees om kommunikasiekanale oop te hou en wedersydse vertroue tussen bestuur en die werker te bewerkstellig. Die posisie wat die werker in die organisasiestruktuur bekleed, moet nie 'n kommunikasiestruikelblok wees nie. Ongeag die vlak of posisie waar die werker hom bevind, moet inligting ten alle tye aan hom gekommunikeer word.

'n Gesonde kommunikasieklimaat speel 'n belangrike rol in enige organisasie. Kommunikasie tussen hoofde en ondergeskiktes behoort meer taakgerig en persoonlik van aard te wees, want sodoende word die werknemer betrokke gemaak en by die organisasiedoelwitte betrek. Om bloot net kennis van kommunikasiestruikelblokke in organisasieverband te neem, is nie voldoende vir die doeltreffende funksionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies nie. Die oorbrugging van hierdie struikelblokke sal nou verder toegelig word.

2.7 DIE OORBRUGGING VAN KOMMUNIKASIESTRUIKELBLOKKE

2.7.1 INLEIDING

Kommunikasiestruikelblokke kan oorkom word deur die toepassing van sekere kommunikasiebeginsels (Hall, 1983:204). Appleby (1981: 131-132) noem die volgende

kommunikasiebeginsels wat moontlik 'n openbare skakelpraktisyn in sy kommunikasie kan help:

- i) Duidelike taalgebruik;
- ii) Die ontvanger moet sy volle aandag by die boodskap bepaal;
- iii) Enige verandering moet vroegtydig aan die ontvanger bekend gemaak word; en
- iv) Kommunikasie moet altyd deur die gemagtigde lyne van gesag beweeg.

Allen (1964:285) doen die volgende wenke aan die hand:

- i) Sorg dat die boodskap verstaanbaar is;
- ii) Stel vas wat die werker verstaan; en
- iii) Help die werker onthou wat hy verstaan.

Dit blyk dus dat die boodskap deur die werker verstaan moet word. Dit kan alleenlik gebeur as die ontvanger sy volle aandag by die boodskap bepaal. Griffin (1984:496) gee spesifieke riglyne vir beide die sender en ontvanger oor hoe kommunikasieprobleme oorbrug kan word. Die sender moet veral aan die volgende aspekte aandag skenk, naamlik:

- i) Die aanwending van terugvoerkanale;
- ii) Die gebruik van die korrekte woord vir verskillende gehore;
- iii) Die sender se geloofwaardigheid;
- iv) Die sender moet sensitief wees vir die ontvanger se behoeftes; en
- v) Die sender moet empatie vir die ontvanger hê.

Die ontvanger moet aan die volgende twee aspekte aandag skenk:

- i) Hy moet aandagtig luister en nie die sender onderbreek nie. Volgens Kruger (1990:16) is luister 'n belangrike en bruikbare kommunikasietegniek wat aangeleer kan word. Dit is verder 'n aktiewe proses wat meelewing, energie, aandag en konsentrasie verg; en
- ii) Die ontvanger moet die status van die sender respekteer.

Die voorgestelde riglyne kan gebruik word om doeltreffende kommunikasie te verseker en slegs dan kan die openbare skakelpraktisyn doeltreffend en effektief kommunikeer.

2.7.2 DIE REGULERING VAN INFORMASIEVLOEI

Kommunikasiestruikelblokke kan volgens Robbins (1984:373) oorkom word deur die regulering van informasievloei. Die tegniek impliseer dat prioriteite aan inkomende boodskappe toegeken word. Sodoende sal die belangrikste boodskappe prioriteit geniet.

Dit het tot gevolg dat beide die kwantiteit en kwaliteit van die inligting gereguleer word. Die regulering van informasievloei kan op die volgende maniere verkry word:

- i) Deur die delegering van kommunikasie na die ondergeskiktes en deur kommunikasie wat vir die organisasiedoelwitte van belang is onder die aandag van die bestuurder te bring:
- ii) Deur inkomende kommunikasie kort en kragtig te hou; en
- iii) Deur kommunikasie in verskillende kategorieë te verdeel na gelang van die aard van die aksies wat uitgevoer moet word (Robbins, 1984:373).

2.7.3 TERUGVOERING

Misverstande en onakkurate inligting is ook belangrike kommunikasiestruikelblokke. Die struikelblokke kan oorbrug word indien 'n bestuurder van terugvoer gebruik maak

(Mitchell & Larson, 1987:322). Die vorm wat terugvoer aanneem kan beide verbaal of nie-verbaal wees (Robbins, 1984:374 ; Van Schalkwyk, 1980:42). Met terugvoer word bedoel die reaksie wat by die ontvanger ontlok word om vas te stel of hy die boodskap verstaan het. Hoe groter die terugvoering, hoe groter die spoed en effektiwiteit van kommunikasie (Haimann et al., 1985:446 ; Fauconnier, 1985:77). Terugvoer is volgens Huebsch (1985:446) die enigste goeie kommunikasiebarometer.

Haimann et al., (1985:444) meen dat die medium wat vir terugvoer gebruik word, die kwaliteit van terugvoering sal bepaal.

"A wrong decision about what is said, the medium used, or when it is said, can have disastrous results" (Light, 1971:147).

Persoonlike kommunikasie sal onmiddellike terugvoer tot gevolg hê. By die keuse van 'n medium moet die volgende aspekte in gedagte gehou word:

- i) Die tydsfaktor;
- ii) Die bereikbaarheid van die persoon wat geskakel moet word;
- iii) Kennis van die persoon wat geskakel moet word. Dit

sluit kennis oor sy persoonlike voorkeure, afkeure en gewoontes in;

- iv) Die psigologiese aspek van die situasie. So byvoorbeeld kan mondelinge kommunikasie minder skade aanrig as skriftelike kommunikasie, afhangende van die bepaalde situasie (Light, 1971:147).

Persepsies speel ook 'n rol by terugvoer. Die begrip persepsie impliseer dat mense verskillende dinge verskillend ervaar. 'n Persoon se persepsie word bepaal deur sy agtergrond, opvoeding en ondervinding asook die groep waaraan hy behoort (Milton, 1981:331). In organisasieverband verwys persepsies na die werker se houding, ideale en verwagtings wat hy teenoor die organisasie koester (Pace, 1983:126). Die organisasie moet dus, om aan die verwagtings van die werker te voldoen, die werker se persepsie aangaande 'n spesifieke saak bepaal, sodat 'n gemeenskaplike betekenis tussen die organisasie en die werknemer bewerkstellig kan word. Terugvoering is ook afhanklik van sorgvuldige taalgebruik. Taal kan 'n kommunikasiestruikelblok wees en groot sorg moet gedra word by die gebruik van woorde om die boodskap te struktureer ten einde te verseker dat die werknemer bestuur duidelik sal verstaan.

Taaleenvoud is van die uiterste belang vir geslaagde kommunikasie (Robbins, 1984:374 ; Mitchell & Larson, 1987:231).

Daarom is die volgende aspekte ter sprake:

- i) Personeellede moet opleiding in kommunikasie ontvang ten einde te sorg vir die regte atmosfeer en ingesteldheid (Mitchell & Larson, 1987:322). Verder moet aandag geskenk word aan kwessies soos semantiek (die betekenis van woorde); elokusie (die vermoë om reg en duidelik te praat); die kuns om te luister en waar te neem en om nie- verbale kommunikasie reg te gebruik;
- ii) Al die stappe van die kommunikasieproses moet aandag ontvang ten einde te verseker dat alle soorte struikelblokke sover moontlik uitgeskakel word;
- iii) Daar moet kennis geneem word van die talle voorskrifte en wenke wat in verskeie publikasies aan die hand gedoen word om kommunikasie te verbeter. Een voorbeeld hiervan is die "Tien gebooie van kommunikasie" (Marx & Van Aswegen, 1984:266-267). 'n Paar riglyne wat daatuit aangehaal kan word, is:
 - idees moet opgehelder word voordat dit gekommunikeer word;
 - die werklike doel van kommunikasie moet ondersoek word;
 - die fisieke en menslike omstandighede moet oor-

weeg word;

- in die beplanning van kommunikasie moet ander geraadpleeg word;
- beide die sender en ontvanger moet gedurende kommunikasie bewus wees van sowel die botone (stemtoon en metode van uitdrukking) as die basiese inhoud van die boodskap;
- kommunikasie moet opgevolg word; en
- dae moet kommunikasie ondersteun (Marx & Van Aswegen, 1984:266-267 ; Koontz et al., 1986:541).

2.7.4 OORBRUGGINGSTEGNIEKE

Pace (1983:178) noem die volgende tegnieke waardeur kommunikasiestruikelblokke uit die weg geruim kan word:

- i) Deur gebruik te maak van meer as een kommunikasiekanaal. Dit kan bewerkstellig word deur eksterne bronne te benut soos byvoorbeeld publikasies, vriende in ander organisasies en kliënte van die organisasie. Vervolgens kan elke lid met 'n mate van verantwoordelikheid bekleed word en foutiewe kommunikasie sal deur ander lede bespeur word;

ii) Deur gebruik te maak van omwegmetodes. Dit kan bewerkstellig word deur die kommunikasieketting in die organisasie te verkort. Die volgende tegnieke kan gebruik word:

- **Die Eerstemededeling-tegniek.** Bestuurders maak direk kontak met die werker. Sodoende word inligting onmiddellik aan die werker bekend gemaak.
- **Die Toetsing-tegniek.** Die bestuurder toets eers sekere gedagtes en voorstelle alvorens hy 'n finale besluit neem en sodoende word kontak met ander werkers bewerkstellig.
- **Die Spring-tegniek.** Normaalweg rapporteer 'n toesighouer aan sy onmiddellike hoof. Indien die onmiddellike hoof 'n struikelblok in kommunikasie vorm, beweeg die toesighouer verby sy onmiddellike hoof na 'n persoon in hoëvlakbestuur.
- **Die Opskud-tegniek.** Indien 'n toesighouer dringende inligting benodig, kontak hy hoëvlakbestuur onmiddellik.
- **Die Betrokkenheid-tegniek.** Indien 'n bestuurder inligting aan laevlak toesighouers wil verskaf, ontbied hy hulle na 'n vergadering en lig hulle in om sodoende word die middelvlak bestuurders

omseil.

Marx & Van Aswegen (1984:266-267) noem die volgende metodes om kommunikasiestruikelblokke uit die weg te ruim:

2.7.5 DIE GERUG

Die gebruik van gerugte om kommunikasiestruikelblokke te elimineer, kan volgens (Robbins, 1984:377) baie effektief wees. Die gerug kan nooit op die agtergrond geskuif word nie, dit sal altyd deel van die organisasie wees. Daarom kan gerugte gebruik word om bestuur te dwing om die amptelike kanale van kommunikasie oop te hou (Pace, 1983:57).

Gerugte kan soos volg gebruik word om kommunikasiestruikelblokke te oorbrug:

- i) Om inligting vinnig deur die hele organisasie te laat beweeg;
- ii) Om die reaksie van die werkers oor 'n bepaalde saak te toets alvorens 'n finale besluit geneem word;
- iii) As bron van informele terugvoering vir bestuurders (Robbins, 1984:377).

Koehler et al., (1981:120) noem die betrokkenheid van sekerre werknemers as 'n vereiste om die gerug doeltreffend aan

te wend.

Bestuur identifiseer die werkers wat gerugte versprei en konsulteer hulle oor aangeleenthede wat die werkers raak alvorens 'n besluit geneem word.

2.7.6 SENSITIWITEIT

Goeie kommunikators is sensitief vir die ontvangers. Deur sensitiewe kommunikasie kan struikelblokke uitgeskakel word. Dit impliseer die skepping van gemeenskaplike gronde van begrip en die erkenning dat agtergrondverskille en ondervinding interpretasie kan beïnvloed (Haimann et al., 1985:446).

Kommunikasiestruikelblokke kan verder oorkom word deur bloot aktief te luister (Robbins, 1984:375 ; Koontz et al., 1986:538).

Robbins (1984:375) tref 'n onderskeid tussen aktiewe en passiewe luister. Om te luister, is volgens die skrywer 'n aktiewe proses; om te hoor bloot 'n passiewe proses is. Aktiewe luister vereis totale konsentrasie waartydens beide die ontvanger en die sender betrokke is.

Luister-effektiwiteit kan verhoog word deur aktief te luister. Luister vorm 'n belangrike deel van die kommunikasieproses. Deur aktief te luister kan kommunikasiestruikel-

blokke grotendeels oorbrug word. In die verband noem Sorrels (1984:79) en Kruger (1990:17) die volgende tegnieke om luister te verbeter:

- i) Luister in 'n aangename atmosfeer;
- ii) Doen voorskou en evalueer;
- iii) Oefen beheer uit oor persoonlike en omgewingsfaktore;
- iv) Verbeter en brei woordeskat uit; en
- v) Oefen.

Indien die sender emosioneel onstabiel is, kan 'n boodskap in die proses versteurd raak (Milton, 1981:333). As oplossing noem Robbins (1984:376) dat indien so 'n situasie sou ontstaan, alle kommunikasie gestaak moet word totdat die sender volkome in staat is om volle beheer oor sy emosies uit te oefen.

2.7.7 SAMEVATTING

In hierdie afdeling is gelet op kommunikasiestruikelblokke wat ontstaan in die oordra van 'n boodskap. Slegs die struikelblokke wat 'n openbare skakelpraktisyn in sy daaglikse werksaamhede kan ervaar, is bespreek. Uit hierdie afdeling blyk dit dat die formele en informele gesagstruk-

ture wat in 'n organisasie bestaan, die vrye stroom van inligting kan kortwiek. Die organisasiestruktuur vorm ook 'n struikelblok vir effektiewe kommunikasie en samehangend daarmee die individu se posisie in die organisasiestruktuur.

Verder is die gebrek aan behoorlike en doeltreffende kommunikasiekanale ook 'n kommunikasiestruikelblok.

Die korrekte medium moet gekies word by die oordra van 'n boodskap.

Die bestaande organisasieklimaat vorm ook 'n struikelblok in effektiewe kommunikasie en die organisasie moet die belangrikheid van die menslike element besef en die werker behoorlik inlig.

Motivering, besluitneming en die opwaartse vloei van inligting, is aspekte waaraan aandag geskenk moet word. Die invloed van persepsies op effektiewe kommunikasie moet ook in gedagte gehou word. Daar is ook gekyk na die tegnieke waardeur die struikelblokke uit die weg geruim kan word.

2.7.8 GEVOLGTREKKING

Onvoldoende of gebrekkige kommunikasie is dikwels die belangrikste oorsaak van bestuursprobleme in organisasies. Faktore soos kommunikasieweë wat nie na behore gebruik word

nie of wat selfs nie bestaan nie en boodskappe wat nie duidelik geformuleer is of swak oorgedra word, speel 'n belangrike rol. Die mens is 'n unieke wese en elke mens kommunikeer uit sy eie agtergrond, opvoeding, opleiding en omgewing. As gevolg van gebrekkige kommunikasie in 'n organisasie ontstaan daar soms swak of ondoeltreffende kommunikasie in die organisasiestruktuur.

Elke organisasie beskik oor 'n organisasiestruktuur. Die struktuur dui die posisie aan wat elke persoon in die organisasie beklee. Uit die struktuur ontstaan daar formele en informele gesagsverhoudings. Die verhoudinge en strukture bepaal in 'n groot mate die kommunikasie en werksdoeltreffendheid wat in die organisasie plaasvind. Hoe groter die organisasie, hoe meer vlakke en die waarskynlikheid dat bestuur van die werker afgesonder kan raak. Dit gee daartoe aanleiding dat kommunikasiekanale onderbreek word en dat 'n teelaarde vir kommunikasiestruikelblokke geskep word.

'n Abnormale werksklimaat lei gewoonlik tot 'n ongesonde organisasieklimaat wat werksverhouding en produktiwiteit beïnvloed.

Die bestaan van verkeerde persepsies by die werker kan oorbrug word deur die organisasiedoelwitte aan die werker uit te stip sodat hy op die hoogte sal wees van die verskillende doelwitte van die organisasie. Dit sal die

werker in staat stel om sy kommunikasie so te beplan dat dit in ooreenstemming met die organisasie se doelwitte sal wees. Alhoewel informele kommunikasie deur sommige organisasies as 'n las en bedreiging beskou word, kan dit tot voordeel van die organisasie aangewend word. Dit blyk dat die gerug in 'n groot mate deur organisasies misken word en dat die voordeel wat 'n gerug vir die organisasie inhoud nie altyd besef word nie. Gerugte moet dus deel gemaak word van enige kommunikasieplan sodat inligting vinnig deurgegee kan word en die werker in voeling met die organisasiedoelwitte kan bly.

Die posisionering van die openbare skakelpraktisyn word in 'n groot mate deur die organisasiestruktuur en formele en informele gesagsverhoudinge bepaal. Indien voldoende kommunikasiekanale bestaan, kan die openbare skakelpraktisyn deur middel van sy korrekte posisionering in die organisasiestruktuur, inligting aan persone en instansies binne sowel as buite die organisasie versprei. Hy sal dan ook grondige kennis oor kommunikasiestruikelblokke hê en hoe om dit te oorbrug.

Om doeltreffend te kommunikeer moet die openbare skakelpraktisyn korrek in munisipale organisasies geposisioneer wees anders kan kommunikasie nie plaasvind nie.

Die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies bring mee dat die praktisyn sekere take

en funksies het om te verrig. Hierdie take word binne die konteks van 'n munisipale organisasie verband verrig. Dit is daarom noodsaaklik om vervolgens te let op die rol van 'n munisipale skakelkantoor asook na die funksies van sodanige skakelpraktisyn. Dit hou waarskynlik verband met die posisionering van die openbare skakelpraktisyn.

HOOFSTUK 3DIE ROL VAN 'N MUNISIPALE SKAKELKANTOOR OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK3.1 INLEIDING

Sedert die grootskaalse transformasie van die Suid-Afrikaanse politiek het enkele vraagstukke die nasionale debat oorheers. Die toekoms van plaaslike owerhede in 'n nuwe bedeling is een van die vraagstukke wat deel van die debat vorm. Onlangse ontwikkelinge op plaaslike regeringsgebied het die stigting van die forum vir plaaslike owerhede meebring. Dit is 'n bewys van die aktualiteit en belangrike rol wat plaaslike owerhede in die toekoms gaan speel (Wiechers, 1993:1).

Teen hierdie agtergrond is dit noodsaaklik om te let op die belangrike rol van plaaslike owerhede ten opsigte van dienslewering aan die gemeenskap asook die rol van 'n munisipale skakelkantoor op plaaslike bestuursvlak. Die doelwitte van 'n munisipale skakelkantoor asook die funksionele werksaamhede van plaaslike owerhede, sal vervolgens toegelig word asook die werksaamhede van 'n openbare skakelpraktisyn in plaaslike bestuur.

3.2 DIE BELANGRIKHEID EN BESTAANSREG VAN PLAASLIKE OWERHEDE TEN OPSIGTE VAN DIENSLEWERING

Volgens Darke & Walker (1977:169) is die publiek se houding jeens plaaslike owerhede histories-gesproke "unactive, defensive and irritable. They have seen local government as the performer of a number of relatively simple operations such as lighting and cleaning streets and emptying dustbins, requiring little skill or enterprise from those who performs the functions and little supervision from the electors".

Hierdie stelling is in Augustus 1986 deur 'n Markinor-navorsingsgroep, waartydens 1 000 mense betrek is, getoets (Anon., 1986:2). In die ondersoek is die respondente gevra om hulle indrukke weer te gee oor die kwaliteit van dienste wat deur sekere instansies gelewer word. 'n Tienpunte skaal is gebruik waarvan die laagste syfer 1 impliseer dat die dienste van swak gehalte is en die hoogste syfer 10 aandui dat die dienste wat gelewer word, van hoë gehalte is, terwyl die syfer 5 dui op gemiddelde diens. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985:42) noem dat kliënte die gehalte van dienste gewoonlik aan die hand van 10 dimensies evalueer, naamlik: betroubaarheid, responsiwiteit, bevoegdheid, toeganklikheid, hoflikheid, kommunikasie, sekuriteit, fisieke faktore, geloofwaardigheid en begrip. Altesaam 10 instansies is by die ondersoek betrek. (Kyk onderstaande tabel).

<u>NAAM</u>	<u>GOED</u>	<u>GEMIDDELD</u>	<u>SWAK</u>	<u>GEEN MENING</u>
	8-10	4-7	1-3	
Banke	62%	33%	3%	2%
Lugdienste	53%	24%	1%	22%
Supermarkte	51%	47%	2%	-
Hospitale	44%	40%	61%	10%
Restaurante	36%	52%	2%	10%
Hotelle	32%	46%	3%	19%
Maatskappye	21%	49%	17%	17%
Munisipaliteite	20%	57%	16%	7%
Motorhawens	14%	48%	24%	14%
Eiendomsagente	11%	44%	14%	31%

Uit die ondersoek blyk dit dat slegs 20% van die respondente van mening was dat die dienste wat deur munisipaliteite gelewer word van goeie gehalte was, terwyl 57% aangedui het dat die dienste gemiddeld was. Sowat 16% was van mening dat die gehalte van die dienste deur munisipaliteite gelewer, swak was. In die verband meen Du Plessis, Crause & Boshoff (1993:146) dat plaaslike owerhede die gehalteslewing kan verhoog deur:

- i) Noue skakeling met die publiek te verseker;
- ii) Diens vanuit die publiek se oogpunt te beskou;
- iii) Vasstel hoe die publiek dienste beoordeel wat die

gehalte van die diens betref; en

- iv) Toeganklikheid tot die diens vir die publiek vergemaklik.

Uit die Markinor-navorsingsverslag blyk dit dat 'n dringende en noodsaaklike behoefte aan voortdurende kommunikasie onderling tussen plaaslike bestuur en sy inwoners bestaan. "Die openbare skakelberoep kan die plaaslike bestuur se bydrae tot die welvaart van die land bekendstel omdat plaaslike besture miljoene rand aan behuising, paaie en rioleering spandeer waarvan die publiek nie bewus is nie" (Malan, 1983:5).

De Villiers (1993) is van mening dat die tyd nou geleë is om plaaslike bestuur by die publiek te bemark. Volgens Delpont (in Van Wyk, 1993:27) het Suid-Afrika 'n lang tradisie van plaaslike regering wat juis nōu 'n gesonde basis vir ontwikkeling tussen die plaaslike owerheid en sy inwoners kan bied.

Die Markinor-navorsingsgroep het geen voortgesette navorsing in hierdie verband gedoen nie, maar Du Plessis et al., (1993: 140-141) het wel gedurende 1993 'n soortgelyke ondersoek na diensgehalte soos deur drie plaaslike owerhede aan die Wes-Rand gelewer, gedoen. In die ondersoek is bevind dat 85,3% van die respondente die beeld van die onderskeie plaaslike owerhede as goed ervaar, terwyl 14,7%

van mening was dat die plaaslike owerheid se beeld swak of baie swak was.

Uit beide navorsingsverslae blyk dit dat dienste wat deur plaaslike owerhede aan die breë gemeenskap gelewer word, opgegradeer kan word en dat die meeste inwoners aan die Wes-Rand se beeld van plaaslike owerhede goed is. Die ideaal sou wees om ná die volgende munisipale verkiesings, 'n opvolg opname te doen om 'n vergelyking tussen dienste gelewer deur instansies en die beeld van plaaslike owerhede, te tref.

Skrywers soos Malan (1983:5) het reeds in die begin tagtigerjare die mening gehuldig dat die skakelkantoor op plaaslike bestuursvlak 'n belangriker rol as op enige ander terrein vervul. Hy verklaar dat die plaaslike bestuur intiem betrokke by die huisgesin se daaglikse roetine deur onder andere die lewering van dienste soos water en krag, vullisverwydering, gesondheidsdienste en ontspanningsgeriewe is.

Hierdie mening word steeds deur openbare skakelpraktisyns gehuldig (De Villiers, 1993 ; Oberholzer, 1993).

Nieteenstaande die lewering van al hierdie dienste bestaan daar tog 'n negatiewe houding by die publiek. Die publiek distansieër hul van die plaaslike bestuur en beskou munisipale vraagstukke as die munisipaliteit se verantwoordelik-

heid (Malan, 1983:10 ; De Villiers, 1993). Black (1976:146) voer aan dat die inwoners van 'n dorp of stad slegs in hulle plaaslike bestuur begin belangstel wanneer hulle sake geraak word. Aangeleenthede soos verhoging van dienste laat die publiek opnuut van die plaaslike bestuur kennis neem.

Die negatiewe houding van die publiek teenoor die plaaslike owerheid kan volgens Malan (1983:10) en Black (1976:147) verbeter word deurdat die plaaslike owerheid sy bande met die publiek versterk deur hulle in te lig en aan te moedig om meer belangstelling in plaaslike bestuur te toon (Cloete, 1988).

"Plaaslike owerhede bevind hulle gevolglik in die ideale posisie om die waardes van hulle onderskeie gemeenskappe te identifiseer en dit in 'n plaaslike owerheidsfunksie te omskep" (Van Vuuren & Kriek, 1982:383).

Die plaaslike bestuur en die inwoners van 'n dorp of stad is onlosmakend aan mekaar verbind. Die openbare skakelfunksie behoort dus op plaaslike bestuursvlak aangewend te word om 'n ingeligte inwonerskorps daar te stel en die belangrikheid van plaaslike owerhede vir die gemeenskap uit te wys (De Villiers, 1993).

Teen hierdie agtergrond sal daar vervolgens op die doelwitte van 'n munisipale skakelkantoor gelet word.

3.3 DOELWITTE VAN 'N MUNISIPALE SKAKELKANTOOR

3.3.1 INLEIDING

In die moderne staat word gepoog om vir die inwoners van dorpe en stede die geleentheid te skep waardeur hulle algemene welsyn (geestelik en materieel) bevorder kan word. Die menslike geluk, die "goeie lewe" waarna Griekse filosowe verwys, word nagestreef. Hoe groter die getalle groei, hoe moeiliker die taak om in al hul behoeftes te voorsien (Anon., 1984:1).

Alvorens die menslike geluk, die "goeie lewe" daargestel word, is dit noodsaaklik om eers op die behoeftes van 'n bepaalde gemeenskap te let.

3.3.2 GEMEENSKAPLIKE OPENBARE BEHOEFTE

Ten einde die doelstellings van plaaslike besture te bereik, moet eerstens gepoog word om die volgende gemeenskaplike openbare behoeftes te bevredig.

3.3.2.1 OPENBARE GERIEWE

Hieronder resorteer strate, sypaadjies, sanitasie, parke en ontspanningsoorde.

3.3.2.2 VERFRAAIING EN VERBETERING VAN DIE OMGEWING

Hieronder resorteer slumopruiming, dorp- en stadsbeplanning, skoonmaak van strate, onkruid, gemeenskapsbou en behuising.

3.3.2.3 OPVOEDING EN ONTWIKKELING VAN DIE PLAASLIKE GEMEENSKAP

Opvoeding en ontwikkeling van die plaaslike gemeenskap word bewerkstellig deur die aanbieding van vermaaklikheidsprogramme, daarstelling van biblioteekdienste en kulturele geriewe.

3.3.2.4 OPENBARE BEVEILIGINGSGERIEWE

Die volgende dienste is hier ter sprake:

Die brandweer, verkeersdienste, ambulans en burgerlike beskermingsdienste.

3.3.3 SPESIFIEKE DOELWITTE VAN DIE MUNISIPALE SKAKELKANTOOR

Die belangrikste doelwit van 'n owerheid is om die algemene welsyn van die samelewing te bevorder. 'n Enkele nasionale owerheid is nie in staat om hierdie doelwit doeltreffend en effektief na te streef nie en daarom word ondergeskikte owerhede ingestel om die nasionale owerheid behulpsaam te wees (Van Vuuren & Kriek, 1982:382). Plaaslike owerhede

het dus hulle ontstaan aan 'n sentrale owerheid te danke wat sy magte na 'n plaaslike owerheid delegeer.

Die hoofdoel van die plaaslike skakelkantoor is en bly die skepping van goeie verhoudinge tussen die raad as plaaslike owerheid aan die een kant, en alle liggame, ondernemings en individue wat deur die raad van dienste voorsien word, of met die raad op verskillende terreine aan die ander kant, saamwerk (Vorster, 1983:18). Die inwoners moet ook ingelig word aangaande die sisteem, hoe dit funksioneer en wat die inwoners se reg en verantwoordelikhede is (Black, 1976: 196).

Nadat die raad goeie verhoudinge met alle liggame, ondernemings en individue bewerkstellig het, is die volgende doelwit om die inwoners op die hoogte te hou van die raad se beleid en daaglikse aktiwiteite (Black, 1976:146). Om inwoners op die hoogte te hou beteken dat hulle voortdurend van inligting voorsien moet word (De Villiers, 1993). Die belastingbetalers en inwoners moet ingelig word oor beleidsbeslissings, toekomsplanne en optrede (Oberholzer, 1993).

'n Ingeligte openbare mening moet gekweek word sodat verantwoording gedoen kan word oor hoe die kiesers se mandaat uitgevoer kan word (Malan, 1983:9 ; Howard, 1982:151).

Munisipale skakelwerk kan slegs tot sy reg kom indien die

publiek ingelig word omtrent die redes vir 'n plaaslike owerheid se bestaan en die dienste wat die plaaslike owerheid aan die gemeenskap lewer. Munisipale skakelwerk het dus die verantwoordelikheid om die publiek aangaande die plaaslike owerhede se aktiwiteite op te voed en in te lig (Cloete, 1988). 'n Bestuur wat sy inwoners inlig sal ook welwillendheid en ondersteuning van sy publieke ontvang (Canfield & Moore, 1973:50). Indien bogenoemde doelwitte bereik word, sal die publiek ten volle by die besluitnemingsproses betrokke wees (Derriman & Puccay, 1979:146).

Die beeld van die stad of dorp moet uitgedra word as 'n plek wat op 'n bekwame wyse geadministreer word deur 'n stadsraad wat omsien na die huidige en toekomstige behoeftes van sy inwoners (Malan, 1983:9). Volgens Bernstein (1986:10) word die beeld wat 'n persoon of instansie van 'n bepaalde instelling het, deur die identiteit, karakter, persoonlikheid en beeld van 'n organisasie bepaal. As 'n positiewe beeld deur die raad na die inwoners uitgedra word, kan die raad die inwoners oortuig dat hulle 'n aandeel in die plaaslike administrasie het (De Villiers, 1993). Dit sal nie net die taak van die administrasie verlig nie, maar terselfdertyd ook 'n vooruitstrewende gemeenskap tot gevolg hê (Malan & Le'Strange, 1973:220).

'n Vooruitstrewende gemeenskap kan slegs tot stand gebring word indien die plaaslike owerheid dit vir die inwoners moontlik maak om hulle wense aan die administrasie bekend

te maak en indien die openbare mening aan die raadslede oorgedra word (Malan & Le'Strange, 1973:211-219). Terselfdertyd moet die inwoners die geleentheid gebied word om hulle standpunt oor belangrike sake te stel alvorens die raad 'n finale besluit neem (Black, 1976:146).

"Alle inwoners word daaglik deur die doen en late van hulle munisipale bestuur geraak. Dit bring mee dat die noodsaaklikheid vir wedersydse begrip hier groter is as op enige ander terrein" (Malan & Le'Strange, 1973:215).

De Villiers (1993) is van mening dat die nuwe politieke era wat plaaslike regering gaan betree, wedersydse begrip tussen die plaaslike owerheid en sy publieke belangriker gaan word. Hierdie wedersydse begrip lei tot die publiek se steun en betrokkenheid vir maatreëls wat 'n gesonde huishouding tot gevolg sal hê (Malan, 1983:9 ; Cutlip et al., & Broom, 1985:400).

Die raad moet dus verslag doen oor beleidsbeslissings en optredes wat uit die nakoming van sy verpligtinge om aan die burgers verantwoording te doen, voortspruit (Malan & Le'Strange, 1973:218-219).

Black (1976:146) voer verder aan dat dit die doelwit van 'n munisipale skakelkantoor moet wees om stadstrots onder die inwoners te promoveer. Malan & Le'Strange (1973:218-219) meen ook dat burgertrots 'n gesonde gemeenskapsgees bevoor-

der.

Malan (1983:9) is van mening dat publisiteit aan die goeie naam van die raad verleen moet word om burger trots te bevorder. Dit moet ook 'n doelwit van die munisipale skakelkantoor wees om die dorp of stad as 'n toeriste aantreklikheid voor te stel, as 'n sentrum vir handel en nywerheid en vir kuns en kulture (De Villiers, 1993 ; Oberholzer, 1993). Die doel moet wees om beleggers en toeriste te lok.

Toekoms moontlikhede van die dorp of stad moet ook sover moontlik geskep word (Derriman & Puccay, 1979:146). Gesien teen die verwickelinge op staatkundige en politieke gebied wat in hoofstuk 1. bespreek is, is Van Rooyen (1993) van mening dat plaaslike owerhede hulleself pro-aktief aan beleggers in die buiteland moet bemark. Die mening word ook deur Van der Merwe (in Steyn, 1991:27) gehuldig. Aggressiewe bemarking van plaaslike moontlikhede in die buiteland, het nodig geword.

3.3.4 GEVOLGTREKKING

Dit blyk dat die vernaamste doelwitte van 'n munisipale skakelkantoor moet wees om inligting aan die publiek te verskaf en om dienslewering aan die gemeenskap te verskaf asook publieke betrokkenheid aan te moedig. Die verskaffing van inligting aan die publiek deur plaaslike owerhede hou verband met die Openbare Inligtingsmodel wat in hoof-

stuk 2 bespreek is en plaas die klem op die verspreiding en uitbreiding van inligting aan die publiek deur plaaslike owerhede. Dit is dus van die grootste belang dat skakelwerk op plaaslike bestuursvlak meer gewig moet dra as by ander owerheidsinstellings aangesien die plaaslike owerheid dienste aan die inwoners wat ononbeerlik is, lewer. Die inwoners moet inligting ontvang oor die noodsaaklikheid van dienste en oor die individu se rol in die skepping van gemeenskaplike welvaart.

Gesien teen die verwickelinge wat tans op plaaslike regering aan die gang is en wat in die toekoms verder gaan uitbrei, moet munisipale skakelwerk meer gewig as in die verlede dra om sy inwoners positief in te stel teenoor plaaslike owerhede. Die inwoners moet ook voel dat hulle 'n aandeel in die administrasie van plaaslike besture hê.

Die Tweerigting-simmetriese model, wat in hoofstuk 2 bespreek is, het ten doel om wedersydse vertrouwe en begrip tussen 'n organisasie en sy publiek deur middel van tweerigtingkommunikasie te bewerkstellig. Die inwoners van 'n dorp of stad kan alleenlik voel dat hulle by plaaslike bestuur betrokke is wanneer die Tweerigting-simmetriese model tot op plaaslike bestuursvlak deurgetrek word.

Aangesien die munisipale skakelkantoor deel van plaaslike owerhede uitmaak, sal daar vervolgens op die funksionele werkaamhede van plaaslike owerhede gelet word.

3.4 FUNKSIONELE WERKSAAMHEDE VAN PLAASLIKE OWERHEDE

3.4.1 INLEIDING

"The country needs good government and politicians who are able to perform government functions in an exalted manner". (Levitz, 1993:7). Hierdie aanhaling is juis van pas gesien teen die verwikkelinge wat die afgelope ruk op plaaslike bestuur plaasgevind het en vooruitsigte wat deur politici en ander rolspelers vir plaaslike owerhede gestel word. Dit het vanweë die verwikkelinge essensieel geword om op die funksionele werksaamhede van plaaslike owerhede te let. In die nuwe bedeling van plaaslike owerhede sal daar een plaaslike regering vir 'n dorp of stad se inwoners bestaan. Daar sal ook geen rasgebaseerde plaaslike regerings bestaan nie. Hierdie toedrag van sake bring mee dat die werksaamhede van plaaslike owerhede al hoe meer onder die soeklig gaan val veral gesien in die lig van probleme wat in swart plaaslike owerhede bestaan.

"As daar gedink word aan 'n regering vir ons onmiddellike leef- en werkwêreld, kom plaaslike owerhede onvermydelik ter sprake. So 'n besorgdheid oor ons nabye leef- en werkwêreld, kry uiting in die behoeftes van maksimum seggenskap oor sake wat die inwoners ten nouste raak en sterk plaaslike regering wat oor genoegsame magte beskik om plaaslike belange te behartig en te beskerm." (Wiechers, 1993:1).

Dit is vir die doel van die studie belangrik om 'n grondige kennis te hê van die werksaamhede van plaaslike owerhede, aangesien dit as vertrekpunt vir 'n gesonde plaaslike bestuur kan dien waarop enige nuwe vorm van plaaslike regering, gebou kan word. Dit sal ook waarskynlik 'n rol speel by die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies.

Munisipale owerhede is veeldoelige instellings. Hulle verskil in hierdie opsig fundamenteel van talle enkeldoelige instansies soos parkerade en staatskorporasies (De Villiers, 1993). Plaaslike owerhede is unieke instellings met hulle eie omgewing, aard, karakter, potensiaal, behoeftes en gemeenskapswaardes (Du Plessis et al., 1993:140). Dit is dus vir plaaslike owerhede belangrik om sekere funksies te vervul ten einde in die behoeftes van hulle onderskeie gemeenskappe te voorsien. Volgens Louw (1993:4) is die bevrediging van mense se basiese behoeftes in die huidige Suid-Afrikaanse konteks van kardinale belang.

Daar sal verder in die hoofstuk gelet word op die funksionele werksaamhede van plaaslike owerhede. Die werksaamhede van 'n openbare skakelpraktisyn in plaaslike owerhede sal ook bespreek word aangesien die openbare skakelpraktisyn nie in isolasie van plaaslike regering funksioneer nie.

3.4.2 FUNKSIONELE WERKSAAMHEDE

Volgens Delpont (in Van Wyk, 1993:20) sal die nuwe bedeling vir plaaslike owerhede se funksies uitgebrei moet word na onder andere die stel van normes en standarde van die omgewing waarin hy funksioneer. Dit sal norme en standarde vir gemeenskapsfasaliteite insluit, beskerming en die daargestelling van heffings om in eie finansiering te voorsien. Die nuwe bedeling sal volgens De Villiers (1993:13) ook 'n handves van menseregte, wat van toepassing op plaaslike owerhede is, moet bevat. Hierdie handves sou voorsiening kon maak vir die regte van die individu ten opsigte van behuising, onderrig, werk en omgewingsbewing. Gesondheidsdienste, wetstoepassing, parke- en biblioteke, sal ook voor voorsiening gemaak moet word. Artikel 79 van die Ordonnansie op plaaslike bestuur (Ordonnansie 17 van 1939) omskryf die vernaamste funksies van plaaslike owerhede soos volg:

- i) brandbestryding;
- ii) gesondheidsdienste;
- iii) bekamping van lugbesoedeling;
- iv) beveiliging van inwoners tydens rampe en onluste;
- v) verkeersreëlings;
- vi) lisensies;
- vii) die maak en instandhouding van strate, sypaadjies en dreinerings;
- viii) nagvuil- en vullisverwydering;

- ix) dorp- en stadsbeplanning;
- x) die aanlê en instandhouding van parke en swembad-
dens;
- xi) elektrisiteit- en watervoorsiening;
- xii) gemeenskapsontwikkeling, behuising en
slumopruiming; en
- xiii) passasiersvervoer (Du Plessis et al., 1993:144 ;
Cloete, 1983:154-160).

Du Plessis et al., (1993:145) tref 'n onderskeid tussen essensiële en nie-essensiële dienste. Volgens die skrywers sluit essensiële dienste die volgende in: watervoorsiening, reiniging en riooldienste. Klinieke, biblioteke en parke word as nie-essensiële dienste klassifiseer. Dit blyk dat dienste wat daagliks deur die inwoners gebruik word in hulle leef- en werkplek as essensieel beskou kan word. Nieuwoudt, Olivier & Hough, (1981:201) klassifiseer die funksionele werksaamhede van plaaslike owerhede in die volgende groepe:

i) Die Beskermingsfunksie

Hieronder resorteer brandbestryding, bekamping van lugbesoedeling en verkeersreëlings.

ii) Gemeenskaps-, gesondheids- en ontspanningsdienste

Hieronder resorteer die maak en instandhouding van strate en sypaadjies, nagvuil en vuilgoedverwydering en die aanleg van parke en sportgronde. Dit behels

verder ook persoonlike en gesondheidsdienste, straat-reiniging, rioolwerke en die bou van swembaddens.

iii) **Handels- en nutsdienste**

Hieronder resorteer openbare vervoer, elektrisiteits- en watervoorsiening, die slagpale en produktemarkte.

iv) **Kulturele dienste**

Hieronder resorteer die oprigting en instandhouding van kunsgallerye, museums, orkeste, teaters en biblioteke.

v) **Openbare werke**

Die beheer van vloedwater, dreinering, boubeheer, stadsbeplanning en die instandhouding van lughawens.

Nieuwoudt et al., (1981:201) wys daarop dat al die funksies of dienste wat deur munisipaliteite gelewer word, op die bevordering van die algemene welsyn van die gemeenskap gerig behoort te wees. Benewens bogenoemde funksies moet sekere huishoudelike werksaamhede onderneem word om die funksionele werksaamhede moontlik te maak:

- i) Die verkryging en besteding van geld;
- ii) Die voorsiening en benutting van personeel;
- iii) Die hou van vergaderings van die raad volgens voorskrifte en;
- iv) Die behartiging van regsangeleenthede

(Nieuwoudt et al., 1981:201).

Plaaslike owerhede sal in die toekoms nie net alleen by al hierdie funksies betrokke wees nie, maar hulle sal ook aktief betrokke moet raak by die inisiëring van programme om gemeenskappe, in 'n nuwe bedeling, vreedsaam te laat saamleef (De Villiers, 1993). Die rol en verantwoordelikheid van plaaslike owerhede word nou meer as ooit te vore, onder die vergrootglas geplaas (Du Plessis et al., 1993:140). In die verband noem Van der Merwe (in Steyn, 1991:27) die volgende riglyne om beter begrip, betrokkenheid en kommunikasie tussen die plaaslike owerheid en sy inwoners te bewerkstellig:

- i) Die publiek moet ingelig word oor die dienste wat deur plaaslike owerhede gelewer word;
- ii) Hulpbronne moet aangewend word ter bevrediging van die gemeenskap se behoeftes;
- iii) Desentralisasie van besluitneming; en
- iv) Mense moet leer om mekaar meer te vertrou.

3.5 DIE WERKSAAMHEDE VAN DIE OPENBARE SKAKELPRAKTISYN

3.5.1 INLEIDING

Daar is kortliks in die vorige afdeling gelet op die funksionele werksaamhede wat deur plaaslike owerhede verrig word. Daar sal vervolgens op die werksaamhede wat deur die openbare skakelpraktisyn verrig word, gelet word.

3.5.2 WERKSAAMHEDE

Die primêre funksie van enige skakelkantoor is om aan die publiek deur middel van 'n nuusbrief, die pers, radio en televisie, publikasies, uitstallings en rolprente inligting ten opsigte van alle raadsaangeleenthede te verstrek (Vorster, 1983:18 ; Oberholzer, 1993). Die persoon wat hierdie funksie vervul is die openbare skakelpraktisyn. Die samelewing het so ingewikkeld geraak dat 'n kundige nodig is om die verhouding tussen die publiek en sy organisasie in stand te hou (Van der Meiden, 1966:17). Horne (1986:1) noem dat skakelwerk nie net oor goeie verhoudinge handel nie, maar ook die bevordering van publieke betrokkenheid. Publieke betrokkenheid kan verkry word deurdat die openbare skakelpraktisyn verrigtinge, besluite en werksaamhede van die owerheid na die inwoners kommunikeer (Jefkins, 1982:86 ; Nieuwoudt, et al., 1981:197). Volgens De Villiers (1993) moet die plaaslike owerheid sy inwoners voortdurend inlig oor verwikkelinge aangaande die toekoms

van plaaslike regering in 'n nuwe bedeling.

Dit blyk dat die oorkoepelende taak van die openbare skakelpraktisyn in 'n groot mate inligtinggewend van aard is en dit met die Openbare Inligtingsmodel verband hou. Die model is in hoofstuk 2 bespreek en plaas die klem op die verspreiding en uitbreiding van inligting aan die publiek deur plaaslike owerhede.

Derriman & Pucay (1979:144) voeg nog 'n funksie by, naamlik die van dienslewering. Hulle is van mening dat die openbare skakelpraktisyn diens aan die gemeenskap moet lewer, advies moet gee oor moontlike kommunikasieprobleme, die skryf van verslae, die reël van skoue en om ander departemente met skakelaangeleenthede behulpsaam te wees.

Aangesien die openbare skakelpraktisyn verskeie take en funksies moet verrig, sal die werksaamhede in spesifieke kategorieë ingedeel word. Vir die doeleindes van die studie sal die werksaamhede in twee kategorieë ingedeel word, naamlik:

- i) Suiwer skakelwerk; en
- ii) Bestuurstake.

3.5.3 SUIWER SKAKELWERK

3.5.3.1 EKSTERNE SKAKELING

Eksterne skakeling behels onder meer dat die openbare skakelpraktisyn belangrike besoekers tydens hulle besoek aan die dorp of stad vergesel (Horne, 1986:6). Besoekers wat deur die regering genooi word, word deur die openbare skakelpraktisyn vergesel volgens die oordeel van die stads-klerk (Vorster, 1983:21). Indien die klem op die ontwikkeling van nywerhede sou val, sal die openbare skakelpraktisyn waarskynlik sulke besoeke deur nyweraars laat inisieer, besigtigingstoere reël en die besoekers tydens so 'n besoek vergesel (Horne, 1986:6). Indien 'n aanbieding of lesing tydens so besoek gedoen word, is die openbare skakelpraktisyn ook verantwoordelik vir die oudiovisuele hulpmiddels (Denig & Van der Meiden, 1985:158).

Vanweë die openbare skakelpraktisyn se wye ervaring, gee hy deurlopend leiding aan die burgemeester rakende alle aspekte van sy openbare optredes en verskaf hy inligting oor moontlike beplanning van veldtogte (De Villiers, 1993).

ONTHALE EN FUNKSIES

Onthale en funksies word as 'n belangrike skakelfunksie beskou en dit is ook by uitstek die taak van die openbare skakelpraktisyn (Horne, 1986:7). Hy is verantwoordelik

vir:

- i) die opstel van die gastelys;
- ii) die uitstuur van uitnodigings;
- iii) die tref van reelings ten opsigte van die lokaal;
- v) die opstel van die tafelplan; en
- vi) om per geleentheid as seremoniemeester op te tree
(Vorster, 1983:21).

Eksterne skakeling is vir enige organisasie, ook vir die plaaslike owerheid, van belang. Aangesien die openbare skakelpraktisyn aan die hoof van die eksterne skakeling staan, is dit noodsaaklik dat hy oor 'n besondere vaardigheid moet beskik en dat hy sy kennis, ervaring en kundigheid met die personeel moet deel.

3.5.3.2 VERKRYGING VAN INLIGTING

Die skakelkantoor bly by uitstek 'n inligtingskantoor wat op eie inisiatief inligting versprei en navrae beantwoord. Universiteite, skole en kultuurorganisasies, besoekers en die algemene publiek maak van die skakelkantoor vir inligting oor die dorp of stad gebruik (Vorster, 1983:21).

Aangesien die openbare skakelpraktisyn ook verantwoordelik vir die funksionering van 'n inligtingsbank is, stel dit hom in staat om op hoogte te wees met die jongste verwickelinge in die raad en kan hy dienooreenkomstig inligting aan

raadslede, inwoners en besoekers verstrek (Howard, 1982: 156).

MEDIASKAKELING

Die persoon wat by uitstek verantwoordelik is om goeie verhoudinge met die plaaslike pers te handhaaf is die openbare skakelpraktisyn. Gebeure op plaaslike bestuursvlak word toenemend nuuswaardig en in sekere opsigte omstrede (Oberholzer, 1993). Dit is vanselfsprekend dat aansienlike publisiteit deur al die media aan die doen en late van plaaslike bestuur gegee sal word veral nou in die nuwe tydvak waarin plaaslike regering hom bevind (De Villiers, 1993). Volgens Delpont (in Van Wyk, 1993:28) vorm plaaslike bestuur 'n belangrike agendapunt wanneer daar oor 'n "nuwe Suid-Afrika" onderhandel word. Mediadekking is hier dus vanselfsprekend.

Mediaskakeling sluit onder andere die volgende in:

- i) Die daaglikse bestudering van koerantberigte oor die stadsraad (Vorster, 1983:24). Die openbare skakelpraktisyn moet ook die plaaslike pers behulpsaam wees in sy taak om beriggewing oor plaaslike bestuur so volledig as moontlik te doen (Stephenson, 1971:196).
- ii) Die uitreiking van mediaverklarings (Nolte, 1979:436). Volgens Vorster (1983:24) word die mediaverklarings deur die skakelkantoor uitgereik in opdrag van die

voorsitter van die bestuurskomitee of wanneer 'n bepaalde probleem bestaan en 'n mediaverklaring uitgereik moet word.

- iii) Indien onderhoude met senior amptenare deur die media gevoer word, behoort die openbare skakelpraktisyn sodanige onderhoude te reël en persoonlik teenwoordig te wees tydens die geleentheid. Howard (1982:153) is van mening dat indien 'n diepte-artikel gedoen word, 'n persoonlike onderhoud tussen die joernalis en die afdelingshoof gevoer moet word. Die openbare skakelpraktisyn moet tydens so 'n onderhoud teenwoordig wees en vooraf seker maak dat die afdelingshoof sy betrokke vakgebied ken.
- iv) 'n Agenda moet aan die media beskikbaar gestel word. Die belangrikste deurlopende bron van nuus vir die joernalis is die bestuurskomitee- en stadsraadagendas (Vorster, 1983:19-20).

Mediaskakeling is een van die vernaamste werksaamhede van 'n openbare skakelpraktisyn. In die moderne samelewing is die stadsraad en sy inwoners in 'n groot mate van mekaar verwyder. Kontak tussen die twee groepe kan deur middel van die plaaslike pers bewerkstellig word. Die rol wat die openbare skakelpraktisyn speel, is om as tussenganger tussen die stadsraad, plaaslike pers en die inwoners op te tree. Inligting wat die stadsraad aan die publiek bekend

wil maak kan deur middel van die plaaslike media gedoen word. Dit sluit ook prestasies van die plaaslike owerheid in.

STADSRAADNUUSBRIEF

Die openbare skakelpraktisyn is ook verantwoordelik vir die opstel en proeflees van die stadsraadnuusbrief asook vir die kontrole tydens die drukproses (Horne, 1986:5 ; Malan & Le'Strange, 1973:85).

Die stadsraadnuusbrief vorm 'n spreekbuis waardeur die plaaslike owerheid met sy inwoners kommunikeer. Die beeld van die nuusbrief sal uiteraard ook die beeld wees wat die inwoners van die raad het (Horne, 1986:5). Howard (1982: 156) beklemtoon dat "no publication should be issued unless the council can take pride in it, since it may influence public attitude to the council itself."

Volgens Vorster (1983:64) is daar sekere kommunikasiebeginsels wat die openbare skakelpraktisyn in gedagte moet hou wanneer die nuusbrief voorberei word:

- i) Die openbare skakelpraktisyn moet die noodsaaklikheid van kontak tussen die inwoners en plaaslike bestuur besef;
- ii) Inwoners se belangstelling in plaaslike bestuur moet

gestimuleer word;

iii) Kennis en inligting moet aan die inwoners oorgedra word; en

iv) Plaaslike owerheid moet minder "onpersoonlik" wees en die kloof tussen plaaslike bestuur en sy inwoners moet oorbrug word.

Na aanleiding van bogenoemde kommunikasiebeginsels blyk dit dat die nuusbrief waarskynlik die volgende doelwitte het:

i) Dit bewerkstellig kontak tussen die plaaslike owerheid en sy inwoners;

ii) Dit maak nodige belangstelling in die aktiwiteite van plaaslike owerhede gaande; en

iii) Dit verskaf inligting sodat 'n ingeligte kieserskorps ontwikkel kan word.

Dit blyk of die stadsraadnuusbrief 'n onontbeerlike kommunikasiemiddel tussen die owerheid en die inwoners is.

UITSTALLINGS

Die openbare skakelpraktisyn is ook verantwoordelik vir die stadsraad se deelname aan uitstallings (Horne, 1986:6 ;

Oberholzer, 1993). Sulke uitstallings behoort in die fynste besonderhede beplan te word (Vorster, 1983:25). Stephenson (1971:196) beweer dat uitstallings gebruik kan word om die publiek inligting te verskaf aangaande sake rakende die plaaslike owerheid, terwyl Howard (1982:157) van mening is dat die doel van 'n uitstalling is om 'n bepaalde boodskap oor te dra.

Uitstallings is waarskynlik 'n belangrike tegniek om 'n dorp of stad se beeld te bou en om aktiwiteite bekend te stel. Die doel van 'n uitstalling is om kontak te bewerkstellig tussen die plaaslike owerheid en sy inwoners asook om inligting te verskaf.

3.5.3.3 INTERNE SKAKELING

Interne skakeling dui op 'n doelgerigte en volgehoue poging van die openbare skakelpraktisyn, ondersteun deur senior personeel en raadslede, om amptenare op te lei en op te voed om die beeld van die plaaslike owerheid te verbeter (Van Niekerk, 1983:104). In die verband identifiseer Horne (1986:9) vier interne skakelaksies:

- i) Die personeelblad;
- ii) Koerante en publikasies;
- iii) Interne besprekings; en

iv) Die lewering van insette.

Volgens Van Niekerk (1983:104) bestaan daar twee teikengroepe wat die openbare skakelpraktisyn vir doeleindes van interne skakeling moet bereik, naamlik amptenare en raadslede. Die twee groepe kan verder soos volg onderverdeel word:

- i) Topbestuur en amptenare;
- ii) Amptenare wat direk met die publiek werk en amptenare wat nie met die publiek werk nie;
- iii) Loonwerkers en salaristrekkers; en
- iv) Mans- en damespersoneel.

Aangesien plaaslike owerhede werkseleenthede aan duisende mense verskaf, dra hierdie werkers 'n spesifieke beeld van die betrokke plaaslike bestuur na die publiek uit - die telefoniste by die skakelbord tot die stadsklerk en burge-meester.

Dit blyk dat interne skakeling binne plaaslike bestuursverband in 'n groot mate te doen het met die opleiding van alle personeellede. Die personeel tree in belang van die plaaslike owerheid op en interne skakeling speel 'n belangrike rol in hierdie funksie.

3.5.4 BESTUURSTAKE

DIE HANTERING VAN KLAGTES

Dit is in hoofsaak die taak van die openbare skakelpraktisyn om klagtes te hanteer wat moontlik in die media mag opduik of klagtes wat nog nie opgelos is nie (Horne, 1986: 7). Aangesien die verantwoordelikheid op die skouers van die skakelfdeling rus, moet hy te alle tye op goeie voet met die departements- en afdelingshoofde verkeer om klagtes op te los. Klagtes moet vinnig en effektief opgelos word omdat dit in 'n groot mate die publiek se houding jeens die plaaslike owerheid kan bepaal. Indien 'n betrokke klagdeur die publiek ingedien word en onmiddellike terugvoer nie verkry word nie, kan 'n negatiewe houding teenoor die plaaslike owerheid ontstaan. Die indruk kan ook gewek word dat die plaaslike owerheid nie na sy inwoners se belange omsien nie (Horne, 1986:7).

TOESPRAKE

Dit is die taak van die openbare skakelpraktisyn om van tyd tot tyd vir die stadsklerk en lede van die bestuurskomitee toesprake te skryf (Horne, 1986:8). "The PRO is an adviser, guide and spokesman who can advise a committee, draft a minute and write a speech with equal ability" (Lloyd, 1980:99).

Die openbare skakelpraktisyn is waarskynlik 'n ingeligte amptenaar wat oor 'n goeie algemene kennis beskik. Hy sal hom gewoonlik vergewis van die jongste verwikkelinge in plaaslike bestuur en op die nasionale en internasionale nuusfront. Die openbare skakelpraktisyn behoort ook sy algemene kennis voortdurend uit te brei.

INTERNE KOMITEES

Volgens Horne (1986:8) behoort die openbare skakelpraktisyn beskikbaar te wees om raad en hulp aan alle komitees te verskaf. Die openbare skakelpraktisyn behoort verkieslik nie permanente sitting in sekere komitees te verkry nie. Dit sal verhoed dat deurlopende bydraes tot alle komitees gemaak moet word. Hy behoort alle departemente met skakelwerk behulpsaam te wees (Jefkins, 1982:87 ; Oberholzer, 1993).

3.5.5 SAMEVATTING

In hierdie afdeling is gelet op die funksionele werksaamhede van plaaslike besture. Dit dui kortliks op die dienste wat deur plaaslike owerhede gelewer word. Die werksaamhede van die openbare skakelpraktisyn is in twee kategoriee ingedeel, naamlik suiwer skakelwerk en bestuurstake.

3.5.6 GEVOLGTREKKING

Dit blyk dat plaaslike owerhede die volgende belangrike take sou kon verrig:

- i) Skakeling tussen die raad en die gemeenskap met die oog op die totstandkoming van goeie verhoudinge;
- ii) Die verskaffing van inligting aan die gemeenskap;
- iii) Die bevordering van publieke betrokkenheid; en
- iv) Dienslewering.

Die openbare skakelpraktisyn vervul 'n belangrike rol en moet oor bepaalde eienskappe beskik om sy taak doeltreffend en effektief te kan verrig. Sy eksterne skakelfunksie behels onder meer dat hy besoekers na die dorp of stad moet vergesel en dus oor uitstaande kommunikasievermoe moet beskik. Hy moet 'n goeie kommunikator wees wat oor 'n aangename en vriendelike persoonlikheid beskik.

Die openbare skakelpraktisyn moet 'n ingeligte persoon wees. Die funksie hou verband met die Openbare Inligtingsmodel wat in hoofstuk 2 bespreek is. Die model hou verder verband met die verspreiding van inligting aan die publiek. Kommunikasie speel hier 'n belangrike rol en dit is inderdaad die funksie van die openbare skakelpraktisyn om deur

middel van kommunikasie en kommunikasiemiddelle, inligting aan die gemeenskap te verskaf.

Die werksaamhede van die openbare skakelpraktisyn en munisipale skakelkantoor, gaan in die toekoms al hoe belangriker word soos die belangrikheid van plaaslike regering in die "nuwe Suid-Afrika" toeneem. Die openbare skakelpraktisyn sal sy werksaamhede meer doelgerig en met meer verantwoordelikheid en toewyding moet aanpak, sodat plaaslike regering die voorbeeld kan stel vir gemeenskappe om vreedsaam in harmonie saam te leef.

Thornhill (1993:134) is van mening dat plaaslike regering in Suid-Afrika die moeilike tye kan oorleef, indien foute in die bestaande bestel opgespoor en uitgeskakel kan word en amptenare in plaaslike owerhede behoorlik opgelei word. Hierdie opleiding geld ook vir die openbare skakelpraktisyn in die munisipale regering. Dit is volgens hom die resep vir 'n effektiewe plaaslike regering in 'n nuwe bestel.

Na deeglike bestudering van die werksaamhede van 'n munisipale skakelkantoor en die werksaamhede van die openbare skakelpraktisyn, is dit noodsaaklik om vervolgens na die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in organisasies te let. Die posisionering van die openbare skakelpraktisyn sal 'n invloed op die werksaamhede van 'n munisipale skakelkantoor en openbare skakelpraktisyn uitoefen. Die openbare skakelpraktisyn kan alleenlik sy werksaamhede

doeltreffend verrig indien hy korrek in munisipale organisasies posisioneer is.

HOOFSTUK 4DIE HIËRARGIESE PLASING EN POSISIONERING VAN DIE SKAKEL-
AFDELING EN OPENBARE SKAKELPRAKTISYN IN DIE ORGANISASIE-
STRUKTUUR VAN PLAASLIKE OWERHEDE4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk sal eerstens onderskei word tussen twee bestuursbenaderings tot hiërargiese strukturering in organisasies te wete die lyn- en stafbenadering en die funksionele benadering. Die benaderings sal skematies voorgestel en volledig bespreek word. 'n Funksionele organogram van 'n tipiese plaaslike owerheid sal ook ontleed word, waarnaas daar aan die hand van drie modelle na die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in die organisasiestruktuur van die plaaslike owerheid gekyk word.

4.1.1 LYN- EN STAFFUNKSIES

'n Staffunksie dui op 'n raadgewende hoedanigheid wat buite die amptelike lyne van gesag staan (Sisk, 1969:297 ; Tansik, Chase & Aquilano, 1980:109). Volgens Mintzberg (1979:21) behels die staffunksie onder andere die volgende:

- i) Die verskaffing van advies aan afdelingshoofde; en
- ii) Die verrigting van sekere take wat nodig is om die

werk van die afdelingshoofde te vergemaklik.

Die staffunksie kan deur middel van die volgende gepaste aanhaling opgesom word: "The job of the staff officer is to advise top officials and to support and assist the line officials" (Cutlip et al., 1982:44).

Die lynfunksie het met die amptelike lyne van gesag in 'n organisasie en met die besluitnemingsproses te doen (Sisk, 1969:297 ; Tansik et al., 1980:109). Die lynfunksie het die reg om te besluit watter persoon watter take verrig. Volgens Sisk (1969:295) dui die lynfunksie op die volgende twee aspekte in enige organisasie, naamlik:

- i) Dit dui op die verhouding tussen die werknemer en sy toesighouer; en
- ii) Dit dui op die organisasiefunksie wat deur die bestuurder vervul moet word.

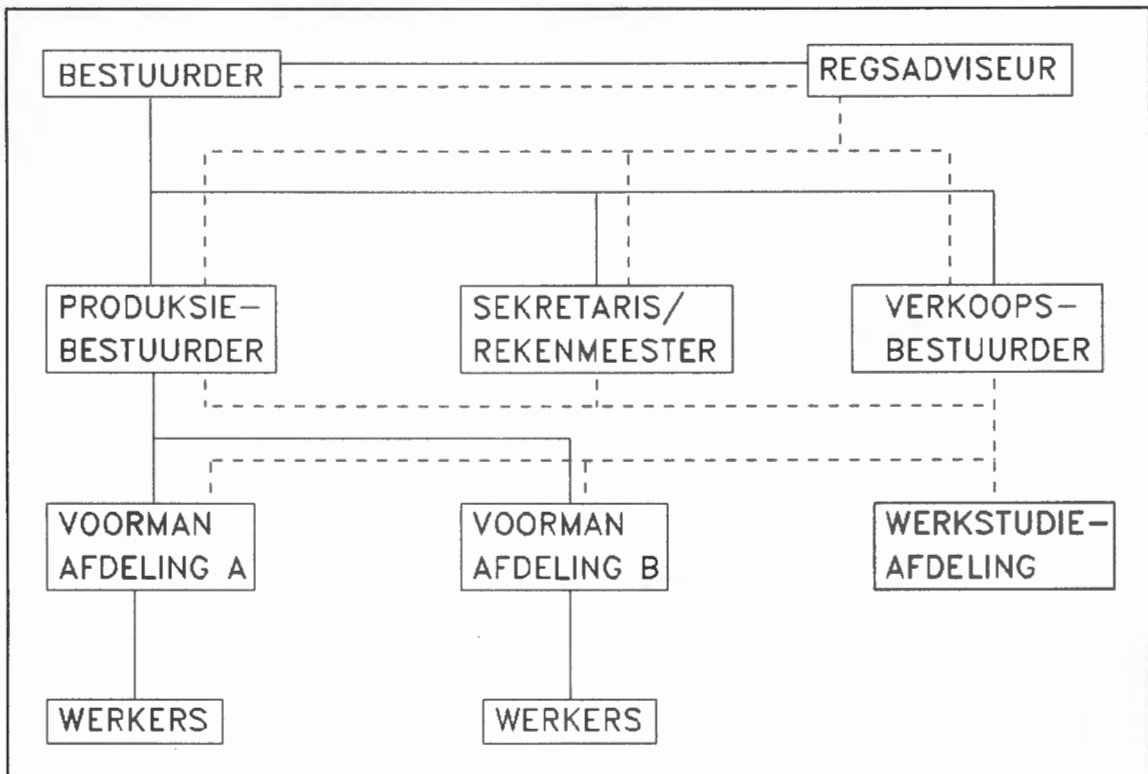
Volgens Cutlip et al., (1982:44) en Malan (1983:27) is skakelwerk 'n staffunksie. Oosthuizen (1976:16-17) is van mening dat stafspesialiste buite die direkte vloei van gesag staan en slegs die lynfunksionarisse ondersteun deur take te verrig waarvoor die lynfunksionarisse nie tyd het nie of nie oor die spesialisvaardigheid beskik nie.

Indien 'n mediaverklaring gedoen word of wanneer met die

media geskakel word, verg dit 'n spesialis of kundige op die gebied van mediaskakeling om dit na behore te doen. As kundige op die gebied skakel die openbare skakelpraktisyn met die media en vergemaklik sodoende die werksaamhede van afdelingshoofde.

Daar word vervolgens op 'n skematiese voorstelling van die lyn- en staffunksie gelet.

4.1.2 SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE LYN- EN STAFFUNKSIE



Die lynfunksie word deur die vaste verbindingslyne voorgestel en die staffunksie deur die stippellyne (Rädel & Reynders, 1981:248).

Uit die skematiese voorstelling blyk dit dat die regsadviseur die bestuurder en al die ander departemente in die organisasie wat van sy kundigheid gebruik wil maak, van advies moet voorsien. Hy vervul dus 'n staffunksie. Die produksiebestuurder het direkte gesag oor die voormanne en die werknemers- 'n lynfunksie.

Die skematiese voorstelling kan ook op plaaslike bestuursvlak van toepassing gemaak word. Die openbare skakelpraktisyn kan die stadsklerk en ander departemente, soos in die geval van die regsadviseur, van advies voorsien. Die openbare skakelpraktisyn bedryf dus 'n staffunksie (Bezuidenhout, 1993). Hierdie staffunksie hou sekere voor- en nadele vir die organisasie in. Die voor- en nadele word kortliks gelys.

4.1.3 VOORDELE VAN DIE STAFFUNKSIE

Die voordele van die staffunksie is soos volg:

- i) Die werksaamhede van afdelingshoofde word verlig deurdat sekere aspekte van hulle werk aan deskundige adviseurs opgedra word;

- ii) Die staffunksie 'n bron van tegniese en gespesialiseerde informasie oplewer;
- iii) Die voordeel van spesialisasie word benut; en
- iv) Lynbestuur het meer tyd tot beskikking om aan algemene bestuursfunksies te spandeer;
- v) Die gesag van die lynfunksie word gekombineer met die buigbaarheid van die staffunksie; en
- vi) Staffunksionarisse beskik gewoonlik oor 'n eie unieke manier van kommunikasie. "Such special languages are necessary for quick and precise communication within a given speciality." (Litterer, 1973:612 ; Oosthuizen, 1976:17 ; Rädcl & Reynders, 1981:29 ; Marx & Churr, 1985:218 ; Thierauf, Klekamp & Geeding, 1977: 357).

Die staffunksie word aangewend om tyd te bespaar en om ruimte vir delegering te laat. Die voordeel van spesialisasie word ook benut.

4.1.4 NADELE VAN DIE STAFFUNKSIE

Die staffunksie hou ook sekere nadele vir die organisasie in. In die verband noem Oosthuizen (1976:17), Marx & Churr, (1985:216), Rädcl & Reynders, (1981:24)⁷ en Thierauf et al., (1977:357) die volgende nadele van die staffunksie:

- i) Stafspesialiste is meestal ondergeskik aan lynbestuurders vanweë verskille in hiërargiese plasing en invloed;
- ii) Stafspesialiste kan konflik veroorsaak indien hulle probeer om direkte gesag oor 'n lynbestuurder se personeel uit te oefen. Horne (1986:14) waarsku daarteen en beweer dat 'n openbare skakelpraktisyn hom daarvan moet weerhou om die mantel van byvoorbeeld die stadsklerk of departementshoofde te probeer dra;
- iii) Verwarring kan bestaan as die verantwoordelikhede van staf- en lynfunksies nie duidelik afgebaken word nie. Die besluitnemingsproses kan vertraag word as die opinie van die staffunksionaris altyd eers verkry moet word, alvorens 'n besluit geneem kan word (Thierauf et al., 1977:357);
- iv) Staffunksionaris kan verplig voel om lynfunksionaris met advies te dien.

Dit is van groot belang dat 'n goeie verhouding tussen staf- en lynfunksionaris moet wees. Staffunksionaris moet slegs advies verskaf en nie besluite neem namens die lynfunksionaris nie. Dit blyk ook dat verantwoordelikhede duidelik afgebaken moet word ten einde verwarring en konflik te voorkom.

4.1.5 GEVOLGTREKKING

Dit blyk dat skakelwerk op plaaslike bestuursvlak 'n staf-funksie is, aangesien die openbare skakelpraktisyn advies aan afdelingshoofde moet verskaf. Dit beteken dat die openbare skakelpraktisyn nie die gesag het om besluite in die organisasie af te dwing of om selfstandig op te tree nie. Dit kan meebring dat die openbare skakelpraktisyn op plaaslike bestuursvlak benadeel mag word. Daar kan nie sondermeer aanvaar word dat die lyn- en staffunksie benadering tot die beste voordeel van die openbare skakelpraktisyn sal wees nie.

Teen hierdie agtergrond is dit nodig om ook op die funksionele benadering wat in organisasie voorkom, te let.

4.2 DIE FUNKSIONELE BENADERING

4.2.1 INLEIDING

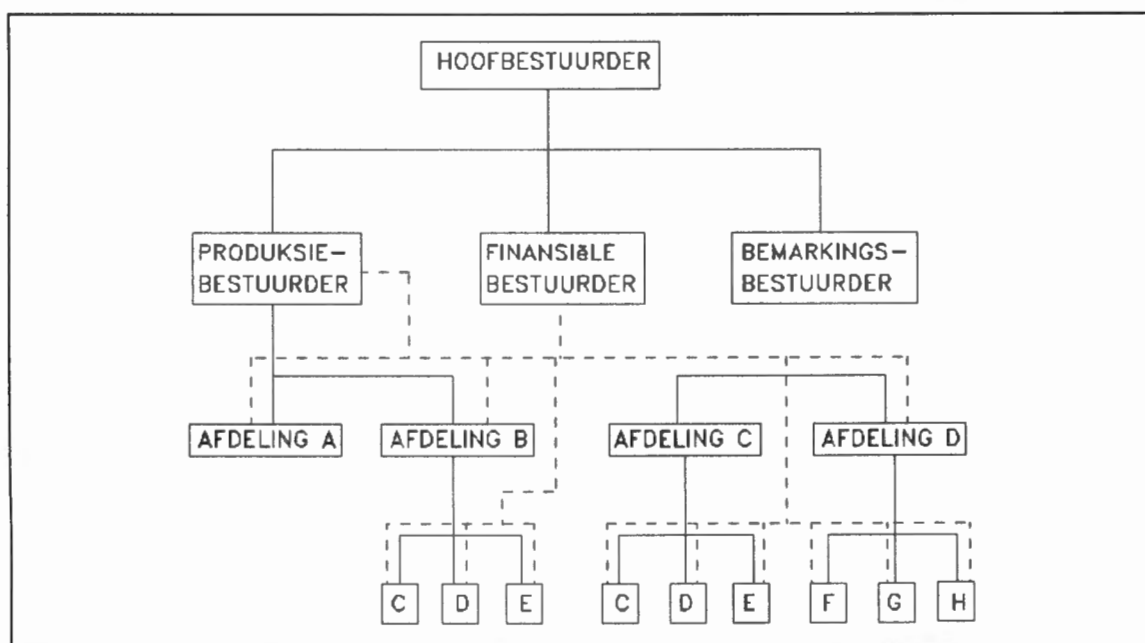
Die Funksionele benadering bepaal dat die adviseurs nie slegs deskundiges met stafbevoegdheid is nie, maar hulle is afdelingshoofde met afdwingbare gesag ten opsigte van hulle spesifieke verantwoordelikhede (Rädel & Reynders, 1981:248 ; Marx & Churr, 1985:220). As voorbeeld noem Rädel & Reynders (1981:248) die hoof van finansies in 'n organisasie wie se pligte en verantwoordelikhede nie slegs tot sy eie afdeling beperk word nie, maar wat vir alle finansiële

aangeleenthede in die organisasie verantwoordelik gehou word. Hy sal egter nie sy verantwoordelikheid ten opsigte van begrotings kan nakom tensy 'n mate van gesag aan hom toegeken word om toe te sien dat die voorgeskrewe prosedures en reëls, in verband met begrotings, ook in die res van die organisasie nagekom word nie.

'n Funksionele benadering sal die openbare skakelpraktisyn in staat stel om op gelyke voet met die afdelingshoofde te verkeer. Hy sal dan sy verantwoordelikhede ten opsigte van skakelwerk in die hele organisasie kan nakom. Hy sal die gesag hê om toe te sien dat die voorgeskrewe reëls en prosedures in verband met skakelwerk, in die res van die organisasie nagekom word.

Daar sal vervolgens 'n skematiese voorstelling van die funksionele benadering weergegee word.

4.2.2 SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE FUNKSIONELE BENADERING



Die lyngesag word deur die vaste verbindingslyne voorgestel en die funksionele gesag deur die stippellyne (Rädel & Reynders, 1981:249).

Uit die skematiese voorstelling blyk dit dat die hoofbestuurder direkte afdwingbare gesag, dit wil sê, lyngesag oor die finansiële bestuurder uitoefen. Die finansiële bestuurder het funksionele gesag oor al die afdelings met betrekking tot die organisasie se sake. Hy is met gesag beklee om toe te sien dat die voorgeskrewe prosedure en reëls in verband met begrotings, deur die hele organisasie toegepas word.

Die skematiese voorstelling kan ook op plaaslike bestuursvlak toegepas word. Die stadsklerk oefen direkte afdwingbare gesag oor die skakelafdeling uit. Die skakelafdeling het funksionele gesag oor al die afdelings met betrekking tot skakelwerkaktiwiteite soos byvoorbeeld mediavrystellings. Die funksionele benadering hou sekere voor- en nadele vir die organisasie in.

4.2.3 VOORDELE VAN 'N FUNKSIONELE BENADERING

Die voordele van 'n funksionele benadering is soos volg:

- i) Die deskundigheid van die funksionele hoofde en hulle onderskeie personeellede is vir die hele organisasie beskikbaar;

- ii) Eenvormigheid bestaan regdeur die organisasie met die toepassing van beleid, prosedures en voorskrifte;
- iii) Afdelingshoofde wat probleme met die toepassing van beleid en prosedures ondervind, kan maklik advies van die funksionele hoofde verkry (Rädel & Reynders, 1981: 249 ; Marx & Churr, 1985:221).

4.2.4 NADELE VAN 'N FUNKSIONELE BENADERING

Die nadele van 'n funksionele benadering kan soos volg opgesom word:

- i) 'n Ingewikkelde struktuur van gesagsverhoudings kan ontstaan indien die funksionele gesag nie aanvaar word nie of as dit oorskry word;
- ii) Die taak van die lynfunksionaris word bemoeilik, aangesien rekening gehou moet word met 'n verskeidenheid van voorskrifte van verskillende funksionele hoofde;
- iii) Afdelingshoofde kan ontevrede raak oor die inmenging van ander funksionele hoofde op hulle bepaalde gebied (Rädel & Reynders, 1981: 249 ; Marx & Churr, 1985: 221-222).

4.2.5 SAMEVATTING

Die lyn- en staffunksie dui op 'n raadgewende hoedanigheid sonder dat enige mate van gesag deur die bekleër uitgeoefen word. Die funksionele benadering beklee die amptenaar met 'n mate van gesag wat hy oor die hele organisasie uitoefen wat plaasvind binne die raamwerk van sy betrokke kundigheid. Die staffunksionaris se beweegruimte word beperk aangesien hy slegs advies kan gee indien hy daarom gevra word. Hy is verder ook ondergeskik aan verskeie afdelingshoofde. Die funksionele benadering impliseer dat die betrokke amptenaar met die nodige gesag beklee word om advies en selfs opdragte aan afdelingshoofde te gee. Hy word gewoonlik ook op dieselfde vlak as afdelingshoofde aangestel.

4.2.6. GEVOLGTREKKING

Na bestudering van die verskillende benaderings, kan die volgende afleidings en gevolgtrekkings gemaak word:

- i) 'n Staffunksionaris kan slegs advies aan afdelingshoofde verskaf indien hy daarom gevra word. Hy is gewoonlik nie by magte om sy advies op afdelingshoofde af te dwing nie. Sy advies hoef ook nie altyd aanvaar te word nie;
- ii) Die staffunksionaris kan in 'n groot mate 'n belang-

rike rol by die totstandkoming en handhawing van gesonde verhoudinge tussen staf- en lynfunksionariesse speel.

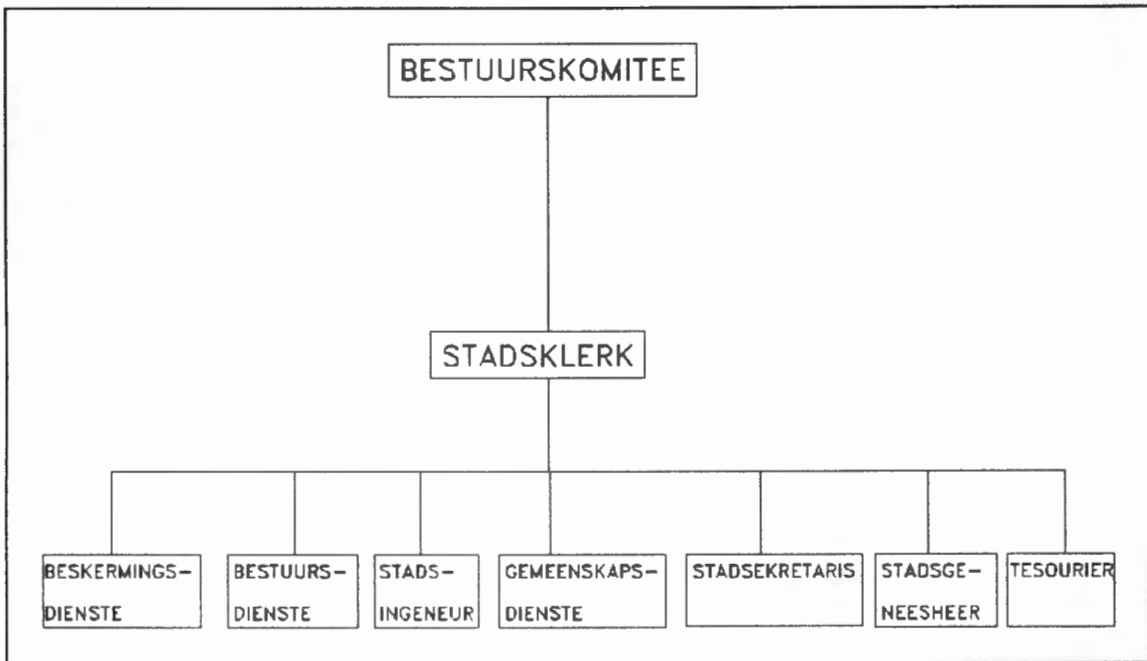
iii) Volgens die funksionele benadering verskaf die bekleër nie net advies nie, hy is ook 'n afdelingshoof met lyngesag.

As afdelingshoof sal hy waarskynlik die gesag hê om voorskrifte op sy spesialisterrein vir die hele organisasie neer te lê. Die organisasie kan baat by so benadering.

4.3 SKEMATIESE VOORSTELLING VAN 'N TIPIESE PLAASLIKE OWERHEID

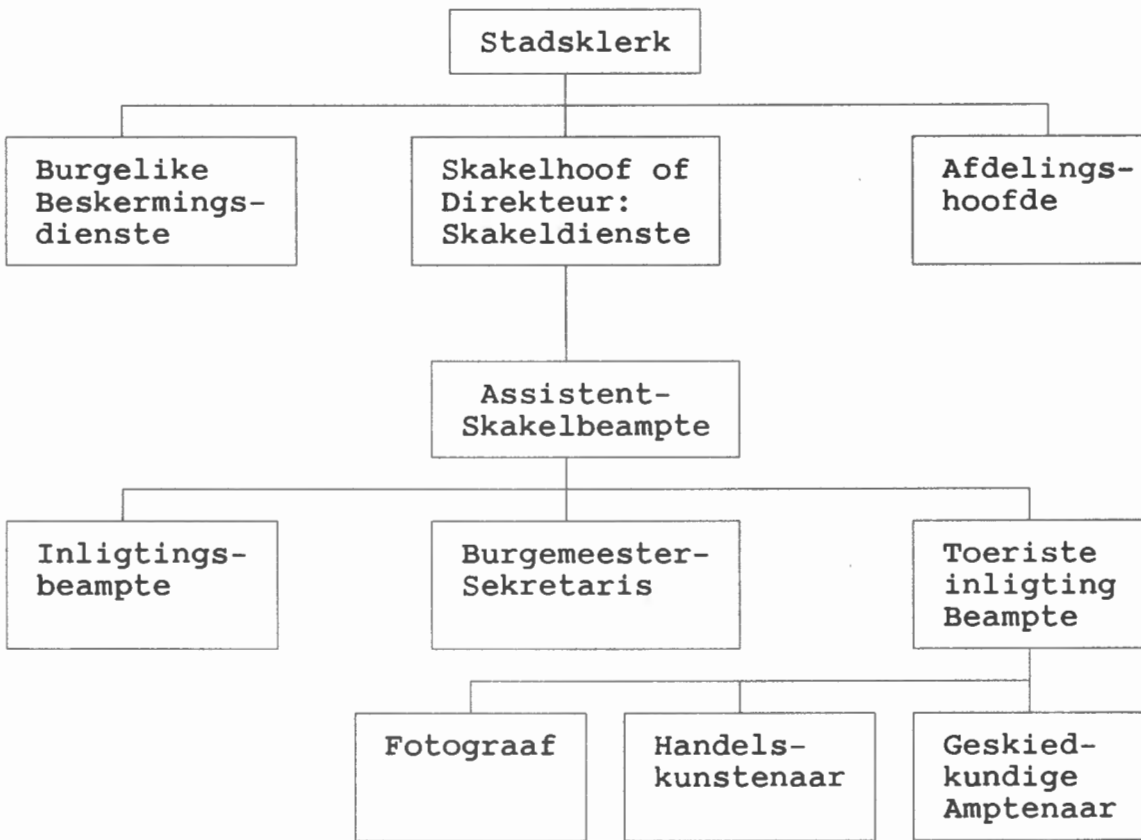
4.3.1 INLEIDING

Alvorens daar na die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in die organisasiestruktuur van 'n plaaslike owerheid gekyk word, is dit nodig om 'n tipiese funksionele plaaslike owerheid skematies voor te stel en kortliks te bespreek. Verskillende modelle van moontlike posisionering op plaaslike bestuursvlak sal daarnaas bespreek word.

4.3.2 ORGANISASIESTRUKTUUR VAN 'N TIPIESE PLAASLIKE OWERHEID

(Anon, 1984:5).

Die tipiese plaaslike owerheid word deur 'n bestuurskomitee bestuur. Die stadsklerk is die hoof uitvoerende amptenaar. Die volgende departemente resorteer gewoonlik onder die stadsklerk: Beskermingsdienste, Bestuursdienste, Stadsingeneur, Stadsekretaris, Stadsgeneesheer en Tesourie. Teen hierdie agtergrond sal daar vervolgens na drie funksionele modelle vir die posisionering van die skakelafdeling en die openbare skakelpraktisyn gelet word.

4.3.3 MODEL 1

(Anon., 1984:5).

In hierdie model word die skakelfunksie as volwaardige bestuursfunksie voorgestel. Die skakelhoof staan aan die hoof van 'n departement en hy voer lyngesag oor 'n assistent-skakelbeampte, die burgemeestersekretaris, 'n inligtingsbeampte, 'n toeriste-inligtingsbeampte, 'n fotograaf, handelskunstenaar en 'n geskiedkundige amptenaar. Die model het twee belangrike hiërargiese kenmerke, naamlik:

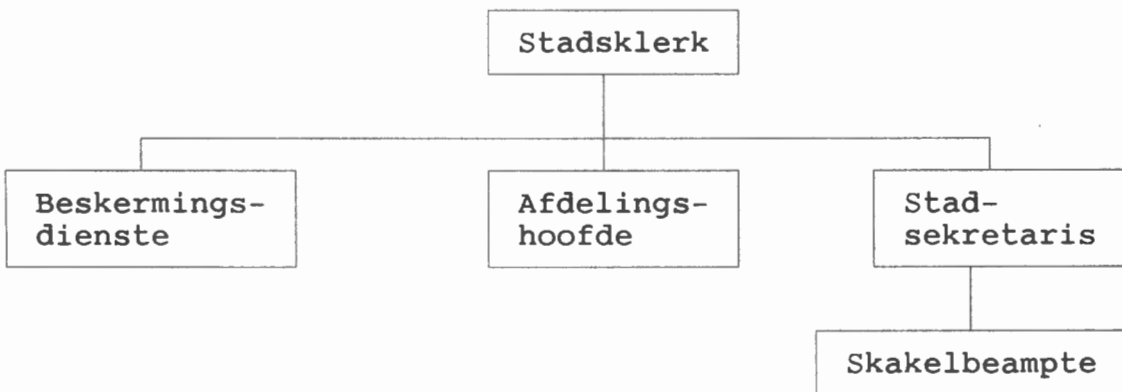
- i) Die skakelhoof doen direk aan die stadsklerk verslag;
en
- ii) Die skakelhoof is 'n afdelingshoof wat op gelyke voet

met ander afdelingshoofde staan.

"Hierdie opset beklemtoon die feit dat die skakelbeampte, aangesien hy onder die stadsklerk val, wat vir die munisipale diens in sy geheel verantwoordelik is, tot die beskikking van alle afdelings is en al die hoofde van raad kan bedien en leiding kan gee. Dit verleen aan hom onafhanklikheid van optrede, asook gesag deurdat hy, ten regte, as 'n werktuig van die stadsklerk gesien word" (Malan, 1983: 35).

Krause (1977:20) wys daarop dat die skakelhoof oor senior status moet beskik wat hom op dieselfde vlak as departementshoofde plaas.

4.3.4 MODEL 2

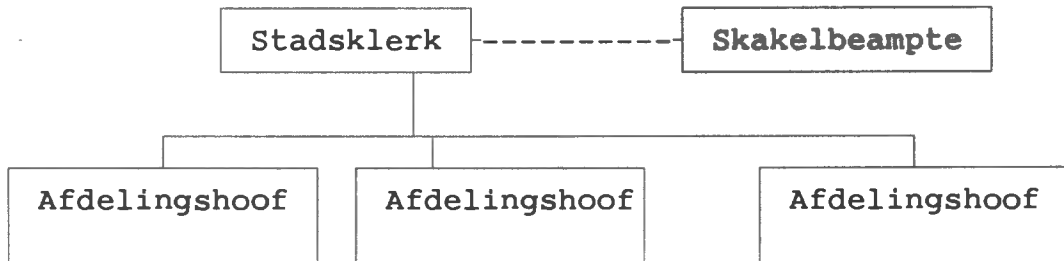


(Anon, 1986:6).

In hierdie model word die skakelfunksie deel van die stadsekretaris se verantwoordelik. Daar is geen direkte skakeling tussen die skakelhoof en die stadsklerk nie. Die skakelhoof het ook nie direkte toegang tot afdelingshoofde

nie en hy is hiërargies ondergeskik aan hulle gesag.

4.3.5 MODEL 3



(Anon, 1984:7)

Die lynfunksie word deur die vaste verbindingslyne voorgestel en die staffunksie deur die stippellyn.

In hierdie model word die skakelhoof direk aan die kantoor van die stadsklerk gekoppel. Hy verrig 'n staffunksie aan die stadsklerk en het vrye toegang tot die hele organisasie. Ofskoon die skakelhoof nie lyngesag het nie, ontleen hy sy gesag aan die stadsklerk. In bepaalde omstandighede stel die gedelegeerde gesag hom in staat om sekere take selfstandig te verrig. Hy verskaf ook advies aan die afdelingshoofde.

4.3.6 GEVOLGTREKKING

Die drie modelle is toepassings van bestuursbenaderings op plaaslike bestuursvlak. Elke model dui op 'n bepaalde siening van die status en belangrikheid van die skakelfunksie.

In die eerste model word die skakelfunksie net so belangrik as enige ander bestuursfunksie geag. Daar word aanvaar dat skakelwerk integrerend deel van 'n plaaslike owerheid se funksionering is omdat dit deurlopend by alle aktiwiteite ingeskakel moet word. Die skakelhoof is 'n volwaardige lid van die bestuurspan.

In die tweede model is die skakelfunksie minder belangrik. Dit is 'n onderdeel van 'n ander funksie en dit kan slegs binne die bestuursraamwerk van daardie funksie verrig word. Hierdie model dui op 'n ad hoc-siening van skakelwerk op plaaslike bestuursvlak.

Die derde model verteenwoordig die middelgrond. Skakelwerk is belangrik, maar dit is nie wesentlik deel van die bestuurstaak nie. Skakelwerk word hoofsaaklik as 'n ondersteunende funksie gesien en die stadsklerk bepaal in watter mate daarvan gebruik gemaak sal word.

4.4 DIE DOELTREFFENDE FUNKSIONERING VAN DIE OPENBARE SKAKELPRAKTISYN OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK

4.4.1 INLEIDING

Daar word toenemend van die openbare skakelpraktisyn op plaaslike bestuursvlak gebruik gemaak. Daarom is dit belangrik om in hierdie stadium na die doeltreffende funksionering van sulke openbare skakelpraktisyns te kyk.

In 'n veranderde Suid-Afrika word skakelwerk op plaaslike bestuursvlak steeds belangriker, en dit kan 'n groot rol speel in die ontplooiing van 'n vreedsame en voorspoedige gemeenskap. Ongelukkig is dit so dat die skakelbeampte hom in die huidige opset selde op 'n vlak van senioriteit bevind waar hy die raad se belange die beste kan bevorder (Malan, 1983:27 ; Bezuidenhout, 1993).

Krause (1977:17) beweer dat die bestuur dikwels besluit om 'n openbare skakelpraktisyn aan te stel, maar dan nie weet aan wie hy moet rapporteer nie. Dit is egter nie vir Krause (1977:21) belangrik om te weet waar hy in die organisatoriese kaart geplaas word nie, solank hy net oor die nodige mag en kanale beskik om effektief te kan optree. Dwyer (1961:1) meen dat skakelwerk op plaaslike vlak noodsaaklik is, maar verklaar dat daar nog nie bepaal is waar die funksie in die struktuur van die plaaslike owerheid moet inpas nie.

In die volgende afdeling word daar na knelpunte en moontlike oplossings gekyk. Die doel is om die verband tussen doeltreffende funksionering en hiërargiese plasing in die struktuur te ondersoek.

4.4.2 KNELPUNTE

Die status van 'n openbare skakelpraktisyn op plaaslike bestuursvlak is een van die belangrikste knelpunte. Vol-

gens Horne (1986:4) het hy gewoonlik te min status en dit beperk sy doeltreffendheid. Die gebrek aan status het ook die volgende nadele:

- i) Beperkte bevorderingsgeleenthede lei daartoe dat die openbare skakelpraktisyn na 'n nuwe veld in plaaslike bestuur beweeg of uit die diens van plaaslike bestuur tree. Dit het tot gevolg dat spesialisasie belemmer word;
- ii) Ervare sakelui word nie deur skakelposte op plaaslike bestuursvlak gelok nie. "Die betrekking sal 'n baie senior een moet wees ten einde 'n geskikte bekleër te lok" (Malan, 1983:31). ;
- iii) Die kwalifikasievereistes vir die pos is nie baie hoog nie en is soms irrelevant;
- iv) Die gesagsposisie en status van die openbare skakelpraktisyn is beperk. Dit benadeel tweerigting-kommunikasie in die sin dat hy meesal net die ontvanger van boodskappe (opdragte) bly;
- v) Die openbare skakelpraktisyn funksioneer onder 'n departementshoof en nie onder die stadsklerk nie. Sy kommunikasie moet dus gewoonlik deur 'n derde persoon vertolk word en daar is gevolglik tydsvertraging, onvolledigheid en foutiewe interpretasie (De Villiers,

1993). "Weens praktiese oorwegings is die skakelbe-ampte normaalweg by die departement van die stadse-kretaris ingeskakel. Daar is 'n sterk gevoel dat hy ook direk aan die stadsklerk verantwoording moet doen, wat hom in 'n sterker posisie teenoor afdelingshoofde sal plaas" (Horne, 1986:11).

Horne (1986:5) beweer dat, as gevolg van die soms onmeetbaarheid van skakelwerkresultate en die belangrike beleidsaspek wat dikwels ter sprake is, die openbare skakelpraktisyn dikwels as 'n las deur sy betrokke departementshoof ervaar word. As die departementshoof nie met die beginsels van skakelwerk vertrou is nie, kan dit tot wrywing aanleiding gee;

vi) Volgens Malan (1983:29), De Villiers (1993) en Bezuidenhout (1993) geniet die skakelberoep nog nie daardie mate van erkenning dat rade bereid is om hom op dieselfde vlak as die stadsekretaris, die stads-tesourier en die stadsingenieur te plaas nie. Daar word nog nie aanvaar dat sy kommunikasie net so belangrik is as die toepassing van verordeninge, die hantering van die begroting en die uitvoering van bouwerk nie;

vii) Malan (1983:29) en Oberholzer (1993) verklaar ook dat die openbare skakelpraktisyn, wat aan die stadsekretaris verantwoording doen, onder die nadeel gebuk gaan

dat ander afdelings nie sy dienste ten volle benut nie. Die afdelings is aldus Welman (1993) jaloers op hul onafhanklikheid en is onwillig om hulle aan 'n ander afdeling te onderwerp.

Radël et al., (1981:502) glo dat bogenoemde knelpunte soos volg uit die weg geruim kan word: "Die ideale atmosfeer en omstandighede waarin en waaronder skakelwerk gedoen kan word, is dat die bekleër 'n volwaardige en eie identiteit op die hoogste vlak moet hê. Die persoon verantwoordelik vir openbare betrekking moet onder geen omstandighede gekortwiek word deur omslagtige prosedures nie."

Teen hierdie agtergrond kan moontlike oplossings aan die hand gedoen word.

4.4.3 MOONTLIKE OPLOSSINGS

As moontlike oplossings noem Thomas (1981:44), Howard (1982:152), Malan (1983:28) en De Villiers (1993) die volgende:

- i) Die openbare skakelpraktisyn moet moontlik direk aan die raad rapporteer; of
- ii) Aan 'n komitee wat net onder die raad resorteer; of
- iii) Aan die stadsklerk ; of

iv) Hy moet vrye toegang tot die stadsklerk hê.

Hierdie voorstelle is daarop gerig om die openbare skakelpraktisyn in staat te stel om onmiddellike beslissings te verkry en om met die minste versuim te kan optree. Dit sal hom ook met die nodige gesag beklee wanneer hy na buite moet optree (Malan, 1983:28 ; Oberholzer, 1993).

4.4.4 GEVOLGTREKKING

Die doeltreffende funksionering van die openbare skakelpraktisyn hang grootliks af van sy posisionering in die organisasiestruktuur van munisipale organisasies. Dit sal ook bepaal aan wie hy moet rapporteer in die uitvoering van sy pligte. Indien die openbare skakelpraktisyn nie aan die stadsklerk rapporteer nie, hou dit sekere nadele vir munisipale organisasies in.

Die nadele hieraan verbonde is verdragings, gebrekkige interne skakeling en kommunikasiestrukturele blokke vanweë persepsies en misverstande. Die openbare skakelpraktisyn het nie die gesag om sy funksie deur die hele organisasie te verrig nie en sy advies het nie die krag van 'n opdrag nie.

Die openbare skakelpraktisyn is vir die beeld van die hele organisasie verantwoordelik. Hy is ook verantwoordelik vir 'n gesonde verhouding tussen die kiesers en die plaaslike owerheid. Hy moet skakelveldtogte deeglik beplan en orga-

niseer. Hierdie omvangryke taak kan tans nie doeltreffend verrig word nie. Die belangrikste knelpunte kan soos volg opgesom word:

- i) Die openbare skakelpraktisyn rapporteer aan 'n departementshoof wat dikwels nie met skakelbeginsels vertrou is nie;
- ii) Kommunikasie met die stadsklerk en ander afdelingshoofde vind meesal indirek plaas. Hy is nie volledig op hoogte van bestuur se strategiese denke nie en die Bestuur is net deels bewus van sy vakkundige oorwegings;
- iii) Die openbare skakelpraktisyn se advies het nie afdwingbare krag nie. Hy bedryf 'n staffunksie en moet hom onderwerp aan die lyngesag in die organisasie;
- iv) Die skakelberoep geniet steeds nie genoegsame erkenning op plaaslike bestuursvlak nie.

Indien die openbare skakelpraktisyn op dieselfde hiërargiese vlak as afdelingshoofde geposisioneer word en hy aan die stadsklerk rapporteer, sal die nodige erkenning aan die skakelfunksie op plaaslike bestuursvlak verleen word. Die openbare skakelpraktisyn kan dan op die hoogste vlak met ander departemente skakel wat sal bydra dat die belangrikheid van skakelwese op plaaslike bestuursvlak al hoe

meer erken word en direkte toegang tot die stadsklerk ook verleen sal word. Dit beteken dat daar op plaaslike bestuursvlak voorsiening gemaak sal moet word vir 'n eie selfstandige skakelafdeling en dat die openbare skakelpraktisyn 'n afdelingshoof met lyngesag moet wees. Dit beteken ook dat die funksionele bestuursbenadering aan die lyn-benadering gekoppel moet word, sodat die openbare skakelpraktisyn, as afdelingshoof, advies aan alle vertakkings van die organisasie kan verskaf. In hoofstuk 5 sal aandag geskenk word aan die meningsopname van die studie waarby die Instituut vir Munisipale Skakelbeampies betrek is.

HOOFSTUK 5MENINGSOPNAME - INSTITUUT VIR MUNISIPALE SKAKELBEAMPTES5.1 INLEIDING

'n Vraelys is in November 1989 aan skakelbeampes wat lede van die Instituut vir Munisipale Skakelbeampes is, gestuur. Na hierdie tydperk is geen opvolg vraelyste uitgevoer nie aangesien gebeure op die politieke front - wat deeglik in hoofstuk 1 bespreek is - nie 'n betroubare meting sou verseker nie. Die Instituut het uit 30 lede bestaan. Die doel van die vraelys was om inligting oor kritiese aspekte van die openbare skakelpraktisyn se posisionering op plaaslike bestuursvlak te versamel. Die totale groep van 30 skakelbeampes is beskou as die populasie vir die studie.

Die woordoms krywing skakelbeampte en openbare skakelpraktisyn is reeds in hoofstuk 1 toegelig. Vir die bespreking van die meningsopname in hierdie hoofstuk en die resultate en bespreking in hoofstuk 6, sal die term skakelbeampte gebruik word. Die rede is omdat die Instituut wat by die ondersoek betrek is, as die Instituut vir Munisipale Skakelbeampes bekend staan. Die doel is ook om verwarring wat moontlik by die leser mag ontstaan, uit die weg te ruim.

Die vraelys het ten doel gehad om die mening te verkry van die munisipale skakelbeamptes oor die volgende aspekte, naamlik:

- i) Die rapportering van die munisipale skakelbeampte; en
- ii) Die posisionering en hiërargiese plasing van die munisipale skakelbeampte in die organisasiestruktuur van munisipale organisasies.

Aangesien die Instituut uit slegs 'n deel van die korps van skakelbeamptes bestaan, is die meningsopname 'n verkennende studie. Die resultate kan nie sonder meer veralgemeen word nie. Die Instituut vir Munisipale Skakelbeamptes is om die volgende redes by die studie betrek:

- i) Die beskikbaarheid van 'n struktuur waardeur skakelbeamptes bereik kan word;
- ii) Die Instituut bestaan uit 'n betekenisvolle deel van die korps van munisipale skakelbeamptes; en
- iii) Die Instituut bestaan uit 'n georganiseerde groep skakelbeamptes wat begerig was om aan die ondersoek mee te doen vanweë die aktuele aard daarvan.

5.2 DIE VRAELYS

Die respondente kon die meeste vrae deur 'n kruisie teenoor

'n bepaalde respons te trek, beantwoord. Daar was ook oop gestruktureerde vrae waarop die respons ongestruktureerd, maar gedirigeerd, was.

Demografiese eienskappe is deur middel van 'n nominale skaal gemeet. Die respondente is geklassifiseer aan die hand van 'n stel onderlinge uitsluitende kategorieë van veranderlikes.

Die vraelys het egter sekere knelpunte getoon. Die begrippe geen status, beroep met professionele status, en professionele beroep kan moontlik moeilik deur die respondente beantwoord word, aangesien dit moeilik mag wees om hierdie begrippe sinvol te omskryf.

5.3 RESPONDENTE

Daar was 30 respondente wat die vraelys beantwoord het. Almal het die vraelys beantwoord, dus 'n respons van honderd persent. Die demografiese eienskappe van die respondente is soos volg:

5.3.1 AANTAL JARE IN DIE BEROEP

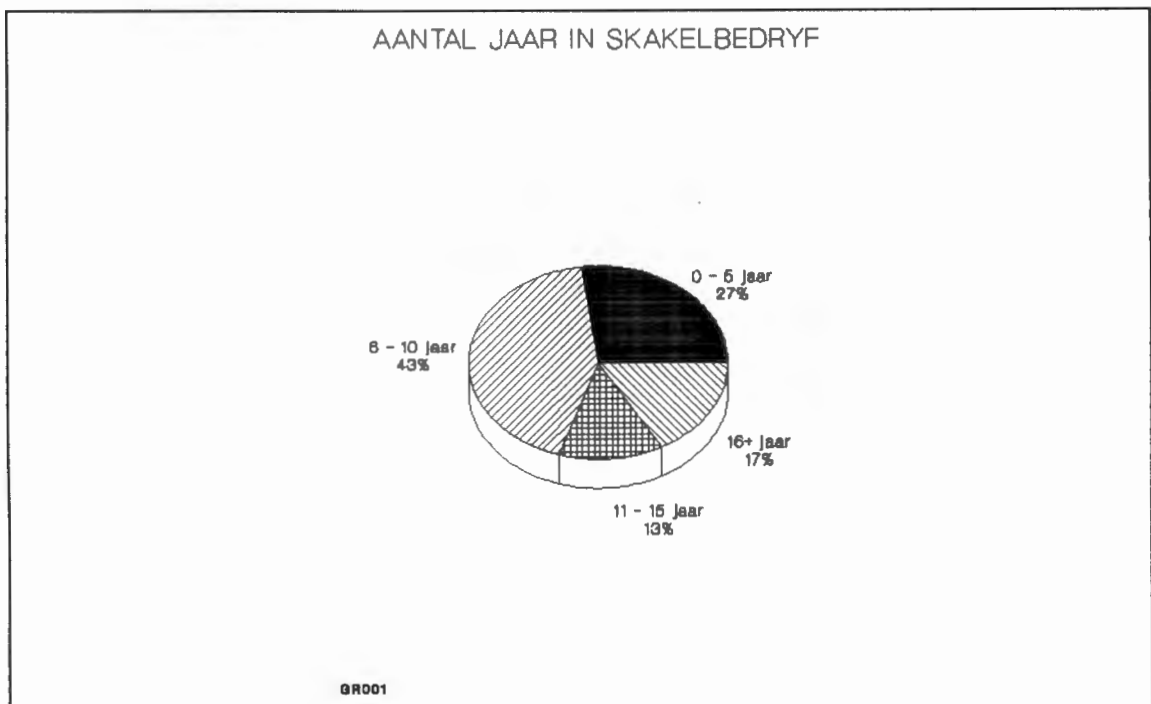
Die aantal jare wat die respondente in die beroep staan en die verband tussen diensjare en responsies word in die volgende tabel weergegee:

TABEL 5.1 DIE VERBAND TUSSEN DIENSJARE EN RESPONSIES

Aantal jare in skakelwesepraktyk	f	%
0-5	8	26,7
6-10	13	43,3
11-15	4	13,3
16+	5	16,7

Uit die tabel blyk dit dat 30,0% van die respondente reeds langer as tien jaar in die praktyk staan. Slegs 26,7% van die respondente is minder as ses jaar in die praktyk. Driekwart van die respondente is dus al geruime tyd in die skakelweseberoep en kan dit waarskynlik 'n verteenwoordigende beeld van skakelbeampies op plaaslike bestuursvlak wees. Die inligting kan diagrammaties soos volg weergegee word:

Figuur 5.1 Aantal jare in die skakelwesepraktyk:



5.3.2 OUERDOMME VAN DIE RESPONDENTE

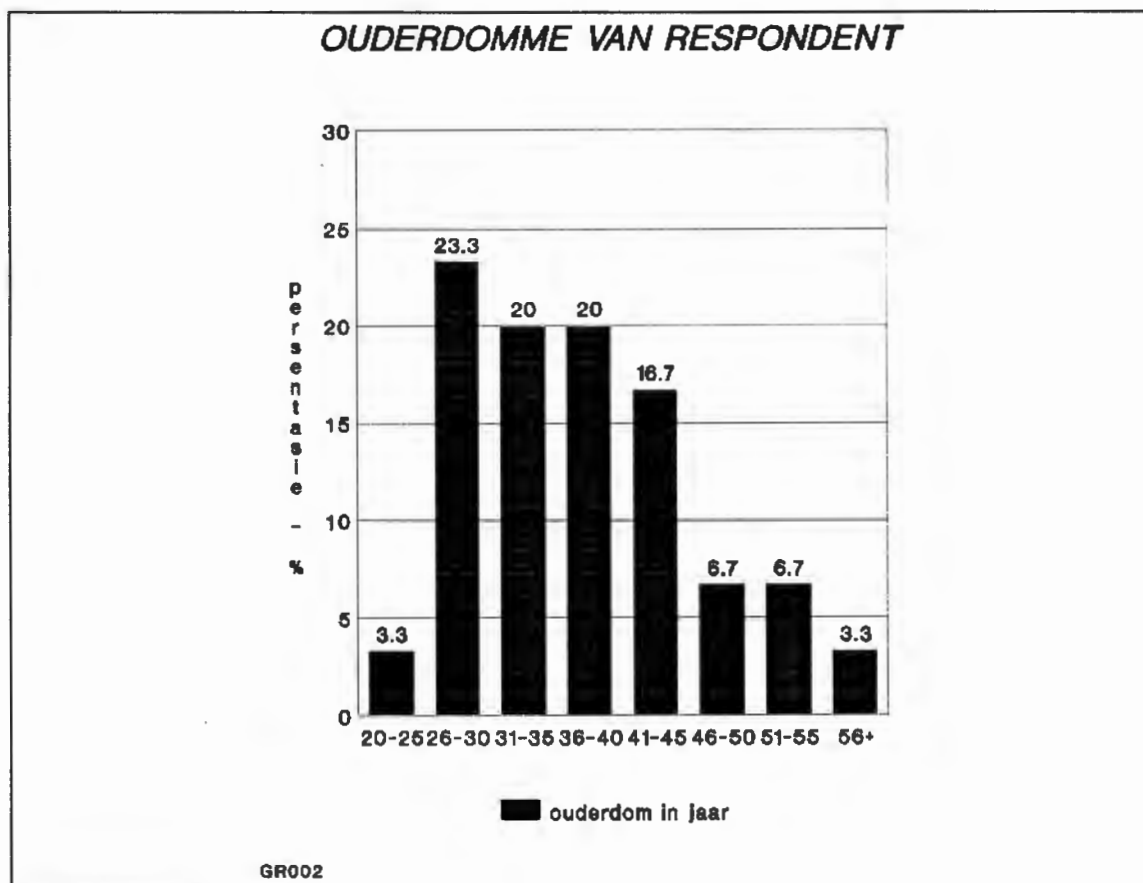
Die ouderdomme van die respondente en die verband tussen ouderdomme en responsies word in die volgende tabel opgesom:

TABEL 5.2 OUERDOMME VAN RESPONDENTE

Ouderdom	f	%30
20-25	1	3,3
26-30	7	23,3
31-35	6	20,0
36-40	6	20,0
41-45	5	16,7
46-50	2	6,7
51-55	2	6,7
56+	1	3,3

Uit die tabel blyk dit dat 53,4% van die respondente 36 jaar en ouer is. Die hoogste persentasie respondente (23,3%) is tussen 26 en 30 jaar. 3,3% van die respondente is jonger as 26 jaar en 16,7% van die respondente is tussen 41 en 45 jaar. Meer as die helfte van die respondente is ouer as 36 jaar en kan moontlik as verteenwoordigend van skakelbeamptes op plaaslike bestuursvlak ervaar word. Die inligting kan diagrammaties soos volg voorgestel word:

Figuur 5.2 Ouderdomme van die respondente



5.3.3 GESLAG

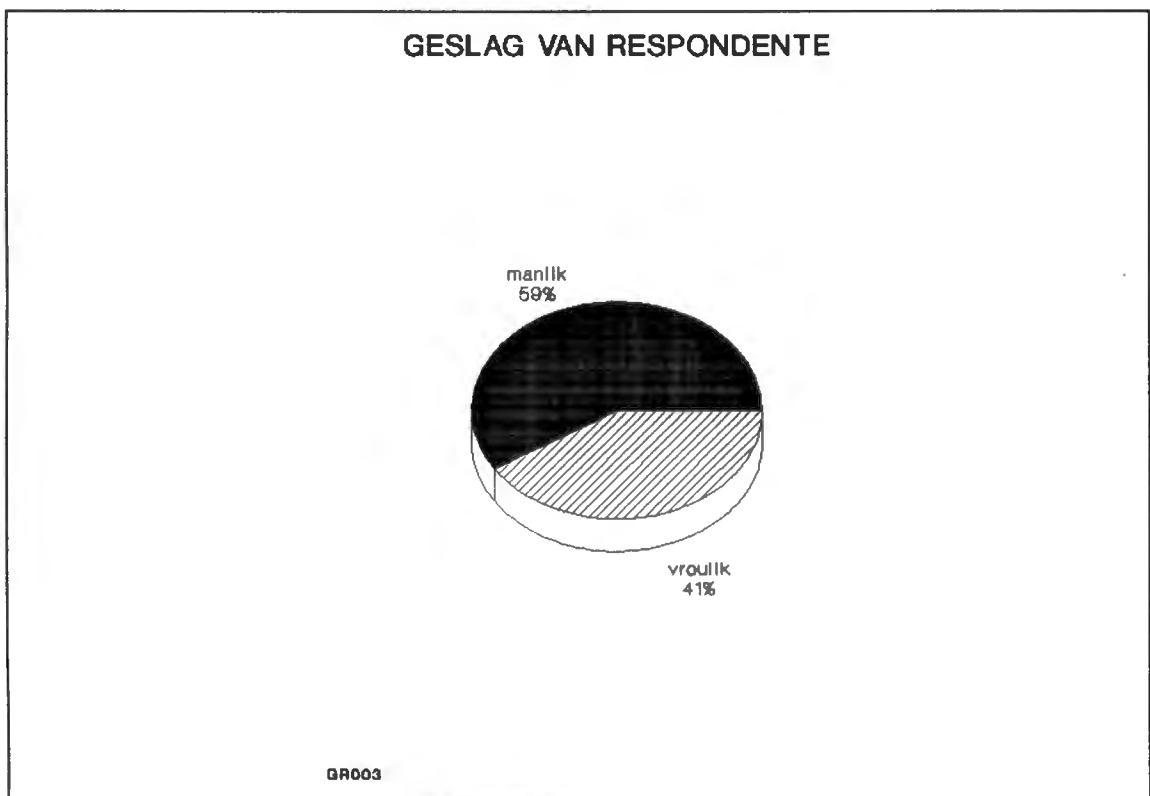
Die geslag van die respondente en die verband tussen geslag en responsies word in die volgende tabel opgesom:

TABEL 5.3 GESLAG VAN DIE RESPONDENTE

Geslag	f	%
Manlik	17	58,6
Vroulik	12	41,4

Dit blyk dat meer mans (58,6%) as dames (41,4%) die vraelys beantwoord het. Daar is waarskynlik ook meer mans as dames skakelbeampes in diens van plaaslike bestuur. Die inligting kan diagrammaties soos volg voorgestel word:

Figuur 5.3 Die geslag van respondente



5.3.4 LIDMAATSKAP VAN OSISA

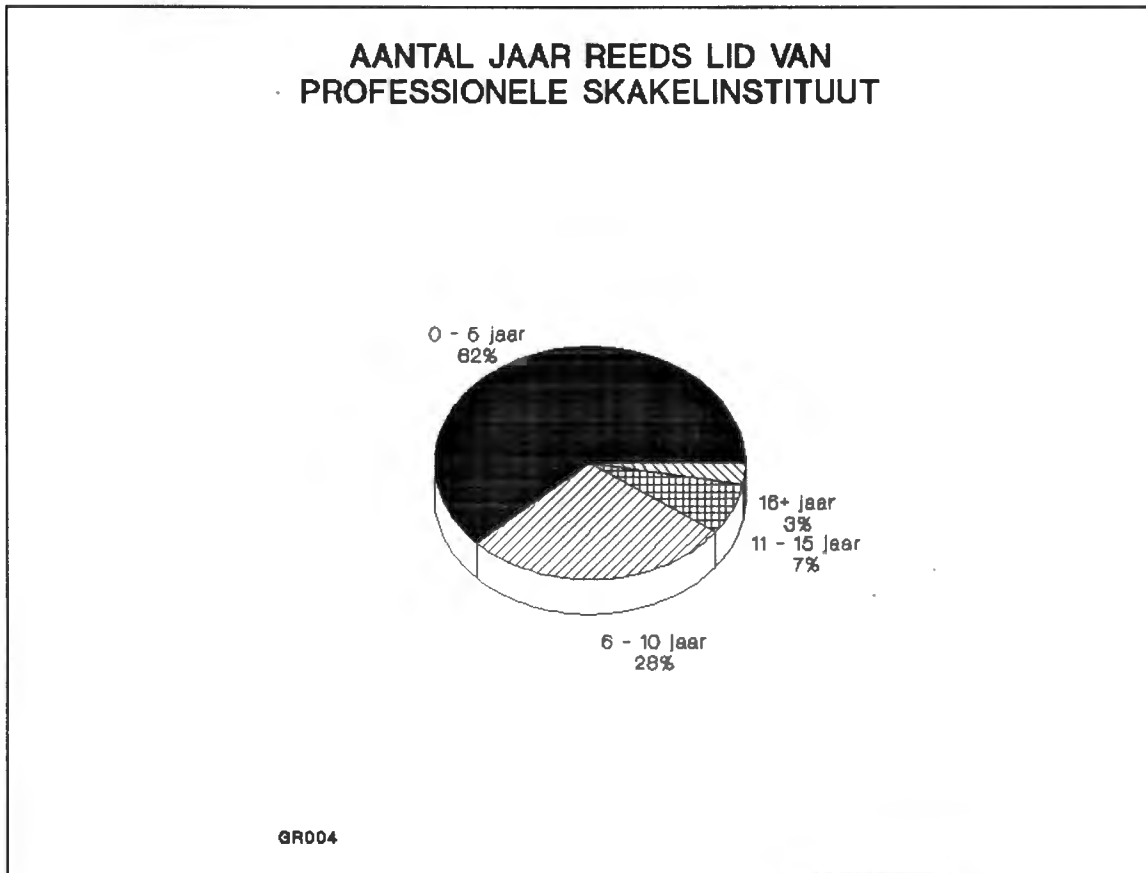
Die duur van lidmaatskap en die verband tussen lidmaatskap en responsies word in die volgende tabel weergegee:

TABEL 5.4 AANTAL JARE LID VAN OSISA

Jare	f	%30
0-5	18	62,1
6-10	8	27,6
11-15	2	6,9
16+	1	3,4

Uit die tabel blyk dit dat 37,9% van die respondente reeds langer as vyf jaar 'n volle lid van OSISA is. Die grootste persentasie van die lede (62,1%) is minder as vyf jaar lank 'n lid. Dit blyk dat al die respondente tog lid van OSISA is. Dit kan waarskynlik van toepassing gemaak word op alle skakelbeampes wat by plaaslike bestuur betrokke is. Die inligting kan diagrammaties soos volg voorgestel word:

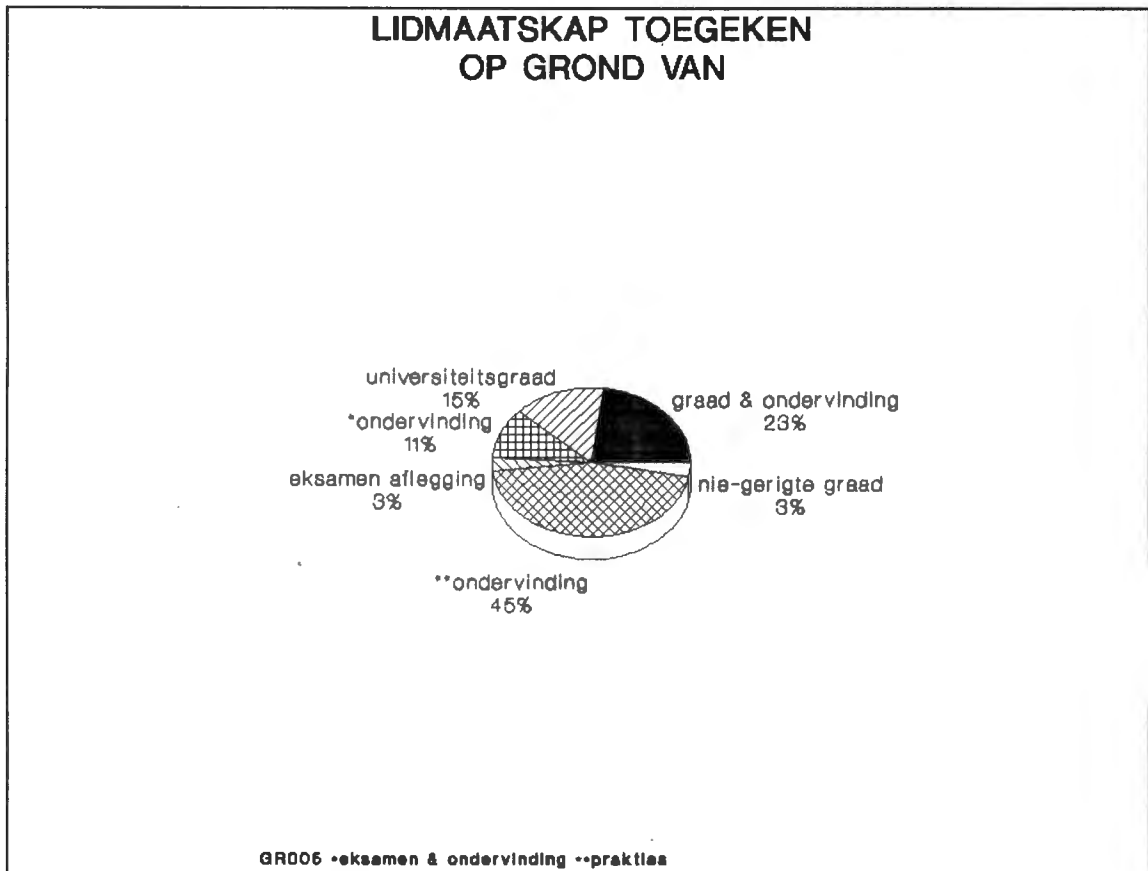
Figuur 5.4 Aantal jare lidmaatskap van OSISA



5.3.5 GRONDE WAAROP LIDMAATSKAP TOEGEKEN IS

Die gronde vir die toekenning van lidmaatskap word deur die volgende diagram saamgevat:

Figuur 5.5 Gronde waarop lidmaatskap toegeken is



Uit die diagram blyk dit dat die hoogste persentasie van die respondente (41%) lidmaatskap bekom het op grond van ervaring.

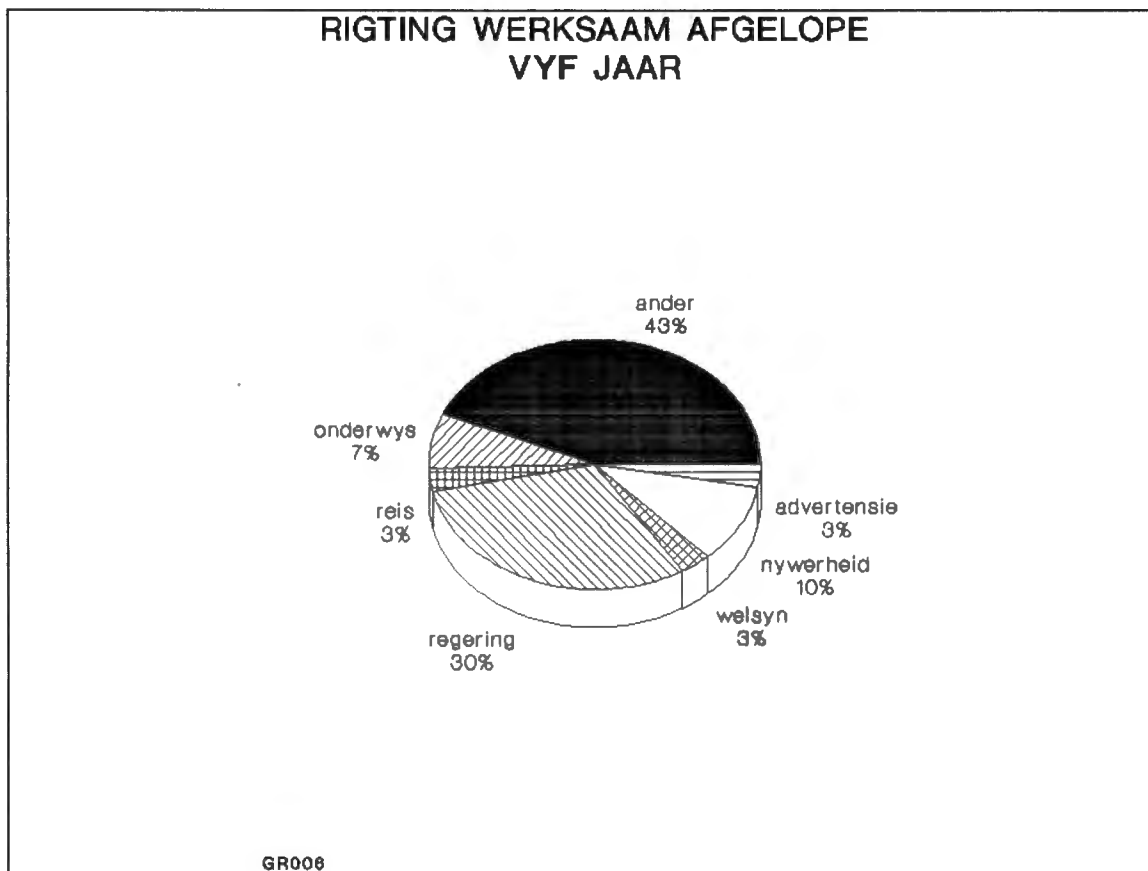
Verder blyk dit dat 20% bewys moes lewer van praktiese ervaring en 'n universiteitsgraad. Verder moes 14% slegs bewys van 'n universiteitsgraad lewer. 7% van die respondente het lidmaatskap gekry op grond van 'n nie-gerigte kommunikasie- of skakelwerk- diploma. Dit blyk dat ervaring 'n definitiewe rol speel wanneer 'n skakelbeampte

aansoek doen om lidmaatskap.

5.3.6 RIGTINGS WAARIN DIE RESPONDENTE DIE AFGELOPE VYF JAAR WERKSAAM WAS

Die velde waarin die respondente werksaam was word in die volgende diagram saamgevat:

Figuur 5.6 Rigtings waarin die respondente werksaam was



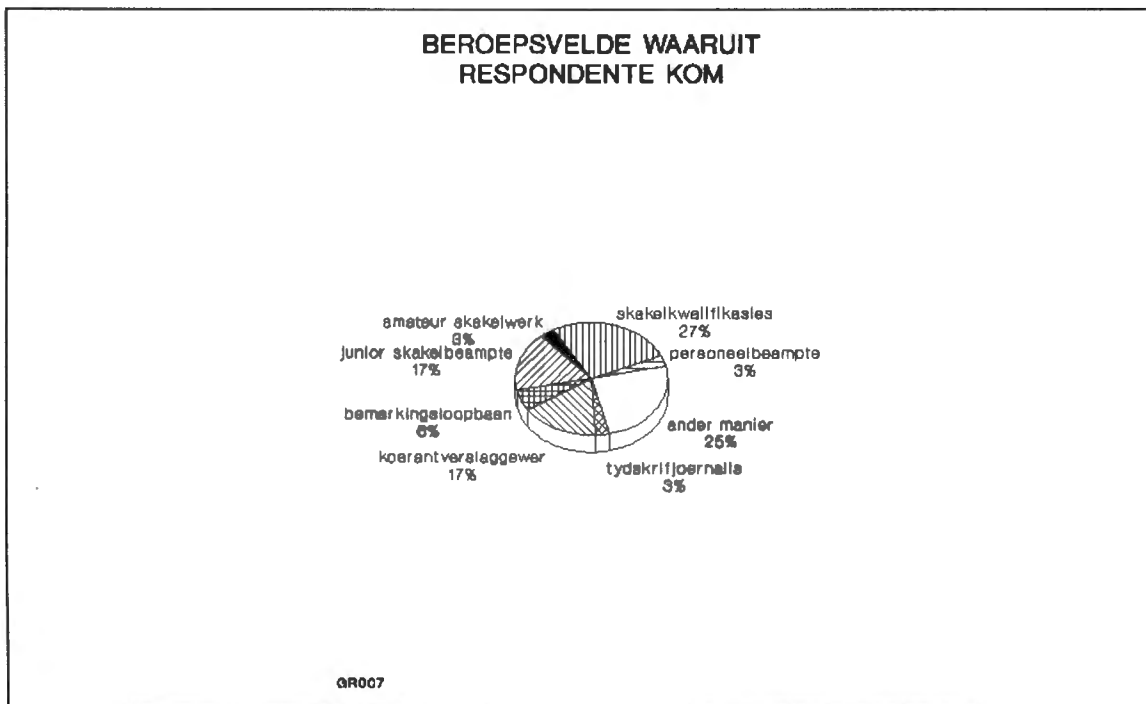
Uit die diagram blyk dit dat die meeste respondente (43%) in ander rigtings werksaam was gedurende die afgelope vyf

jaar. Verder was 30% van die respondente in die plaaslike regering werksaam. Slegs 7% was in die reklamebedryf werksaam. Dit blyk dat werkers uit ander beroepsrigtings al hoe meer deur plaaslike besture gewerf word. Die rede is waarskynlik die belangrike rol wat plaaslike bestuur in 'n toekomstige Suid-Afrika sal moet speel.

5.3.7 BEROEPSVELDE WAARUIT RESPONDENTE TOT SKAKELWESE TOEGETREE HET

Die beroepsvelde waaruit die respondente tot die skakelwese toegetree het kan deur middel van 'n diagram soos volg voorgestel word:

Figuur 5.7 Beroepsvelde waaruit respondente tot die skakelwese toegetree het

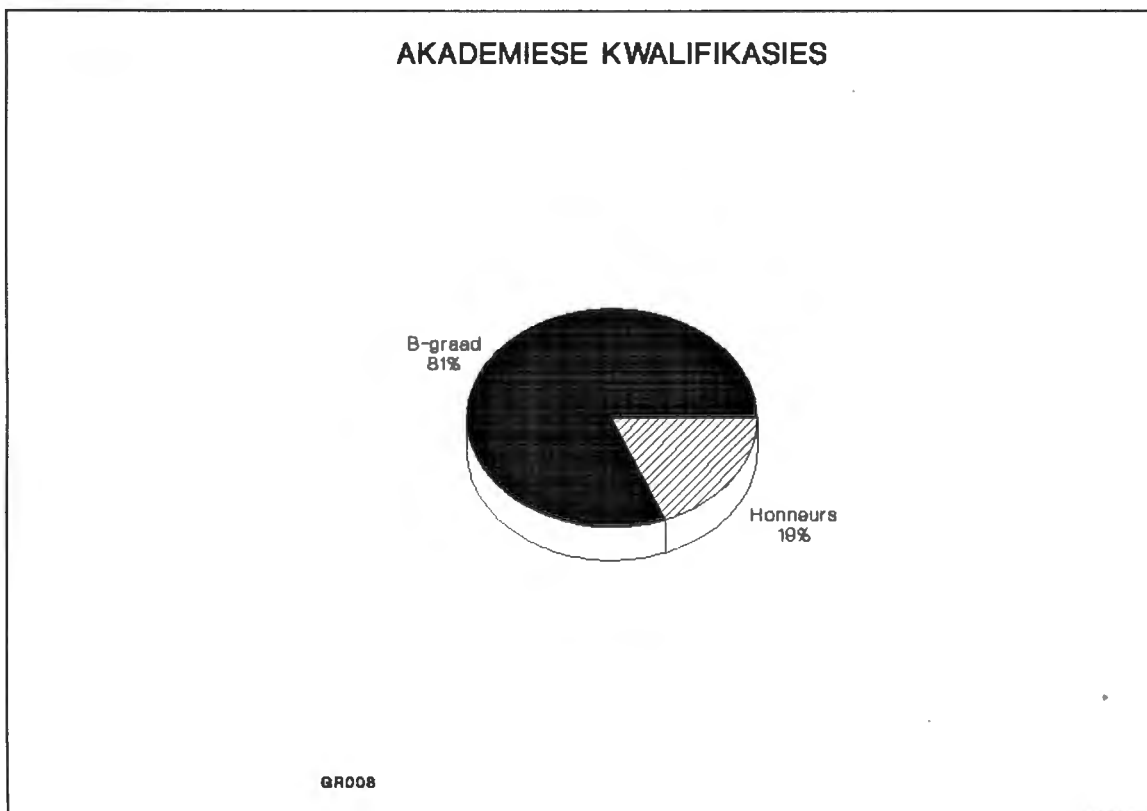


Uit die diagram blyk dit dat 20% van die respondente uit 'n joernalistieke loopbaan kom. Die meeste van die respondente (28%) het deur middel van skakelkwalifikasies by skakelwerk betrokke geraak. Dit wil dus voorkom of die meeste skakelbeampies goed toegerus is vir hulle taak. Hulle beskik oor grondige kennis van skakelwerk.

5.3.8 KWALIFIKASIES VAN DIE RESPONDENTE

Die kwalifikasies van die respondente kan deur middel van 'n diagram soos volg voorgestel word:

Figuur 5.8 Kwalifikasies van die respondente



Uit die diagram blyk dit dat 81% van die respondente oor 'n B-graad of B.Comm-graad beskik, terwyl 19% oor 'n honneurs-graad beskik.

5.4 GEVOLGTREKKING

Dit is duidelik dat meer mans as vrouens die vraelys beantwoord het. Verder was al die respondente gegradueerd. 53,4% van die respondente is 36 jaar en ouer. Die grootste persentasie van die lede (62,1%) is minder as vyf jaar lank lid van OSISA. Daar is besluit om die Instituut vir Municipale Skakelbeampies by die ondersoek te betrek omdat dit 'n erkende liggaam is waaraan openbare skakelpraktisyns behoort. Die professionaliteit van die beroep word klaarblyklik in 'n groot mate deur die jare van ervaring bepaal. Die meeste respondente beskik oor heelwat ervaring.

Dit blyk verder dat daar 'n aanvaarbare verspreiding van ouderdoms-, geslags- en lidmaatskapskale is.

In hoofstuk 6 sal die verwerking van die resultate volledig bespreek word.

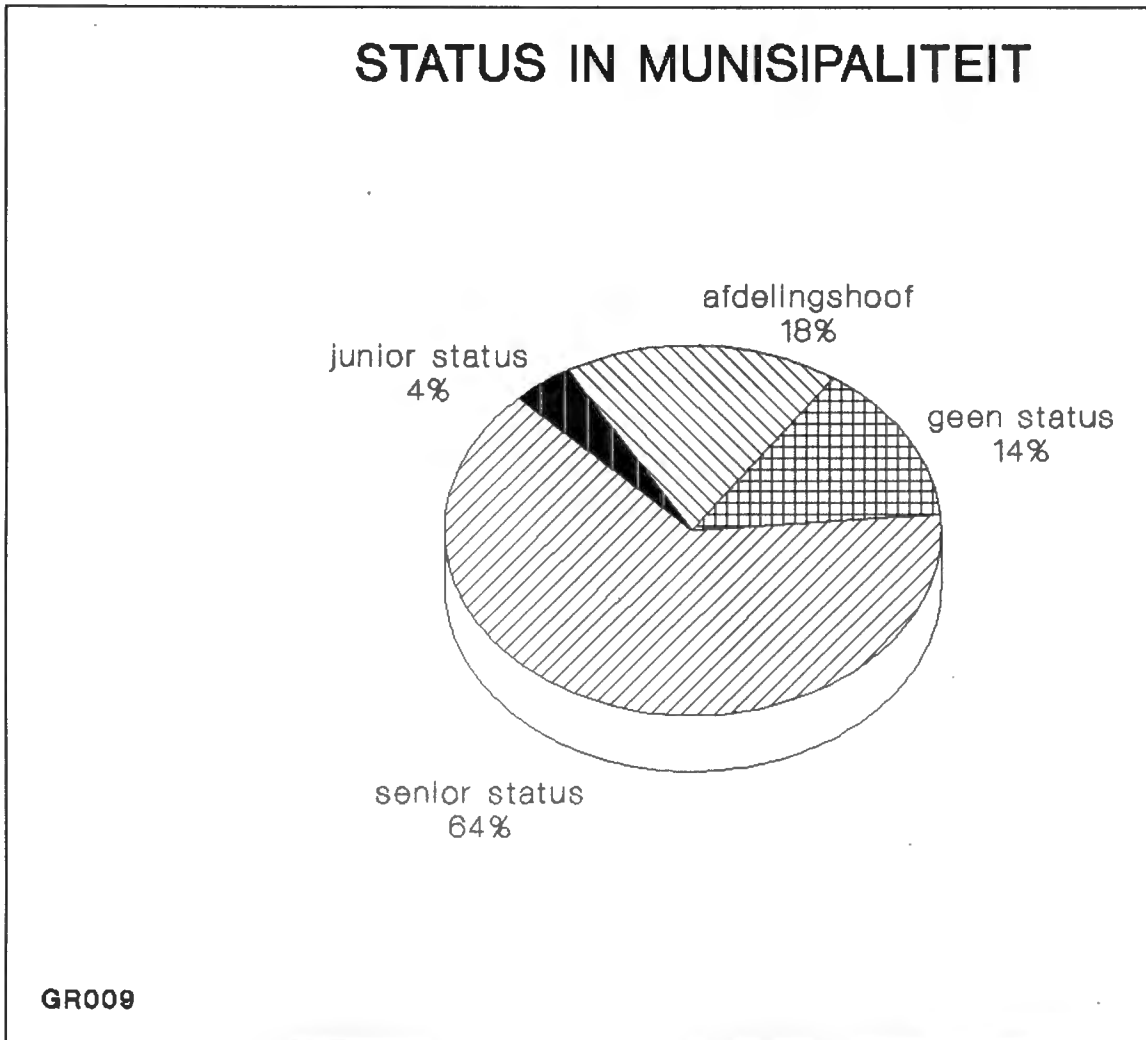
HOOFSTUK 6**RESULTATE VAN MENINGSOPNAME****6.1 INLEIDING**

Die resultate van die verwerking van die vraelyste word in hierdie hoofstuk weergegee. Die klem val op kritiese aspekte van die skakelbeampte se funksionering sodat bestaande knelpunte toegelig en moontlike oplossings oorweeg kan word. Daar word hoofsaaklik aandag geskenk aan die ooreenkoms tussen rapportering en hiërargiese posisionering in die organisasiestruktuur.

6.2 DIE RESPONDENTE SE HUIDIGE STATUS OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK

Die status van die respondente op plaaslike bestuursvlak kan diagrammaties soos volg voorgestel word:

Figuur 6.1 Status van die respondente



Dit blyk dat die meeste respondente (64%) senior status beklee. 18% van die respondente is afdelingshoofde, 14% beskik oor geen status nie, terwyl 4% van die respondente oor junior status beskik.

6.3 DIE SKAKELBEAMPTE SE DIREKTE HOOF

In die volgende tabel word aangetoon wie die respondente se

direkte hoof is:

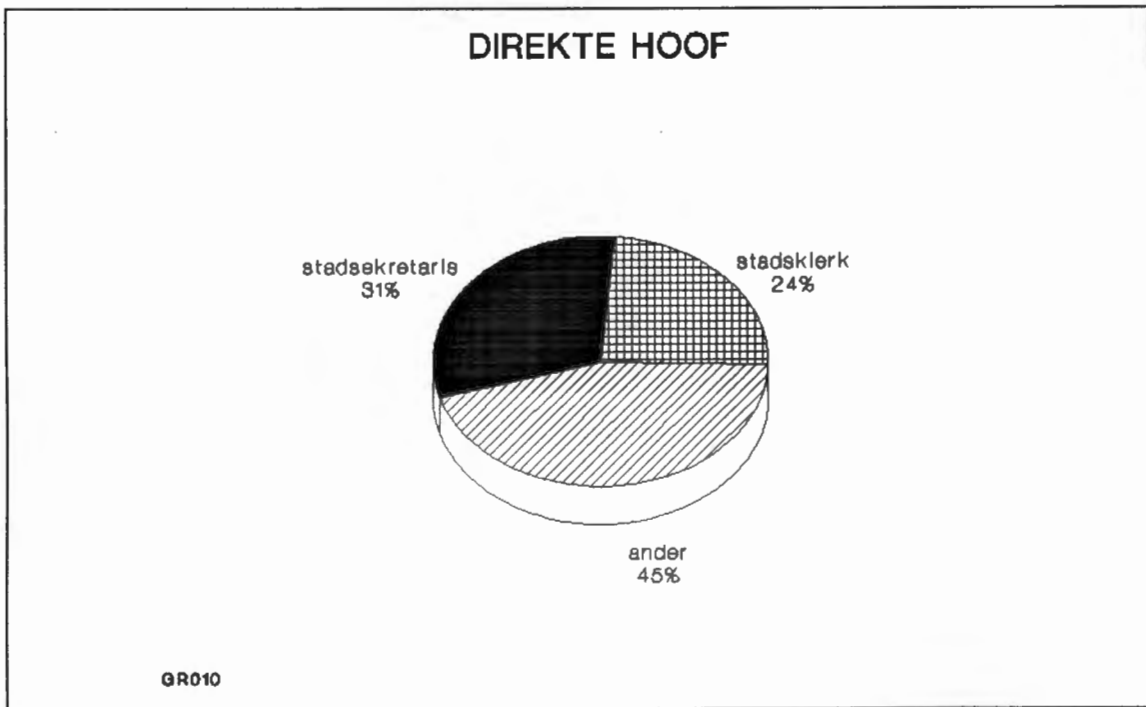
TABEL 6.1 DIE SKAKELBEAMPTRE SE DIREKTE HOOF

Direkte hoof/Afdeling	f	%30
Personeel	0	0
Elektrotegnies	0	0
Beskerming	0	0
Gesondheid	0	0
Stadsklerk	13	44,8
Stadstesourie	0	0
Stadsekretaris	9	31,0
Ander	7	24,1

Die meeste respondente (55%) rapporteer nie aan die stadsklerk nie. Slegs 44,8% van hulle rapporteer wel aan hom terwyl 31% van die respondente aan die stadsekretaris en 24,1% aan ander afdelingshoofde rapporteer.

Hierdie inligting kan diagrammaties soos volg uitgebeeld word:

Figuur 6.2 Die skakelbeampte se direkte hoof.



6.4 DIE SKAKELBEAMPTE SE VERHOUDING MET SY DIREKTE HOOF

In die volgende tabel word die respondente se ervaring van die verhouding met die direkte hoof saamgevat.

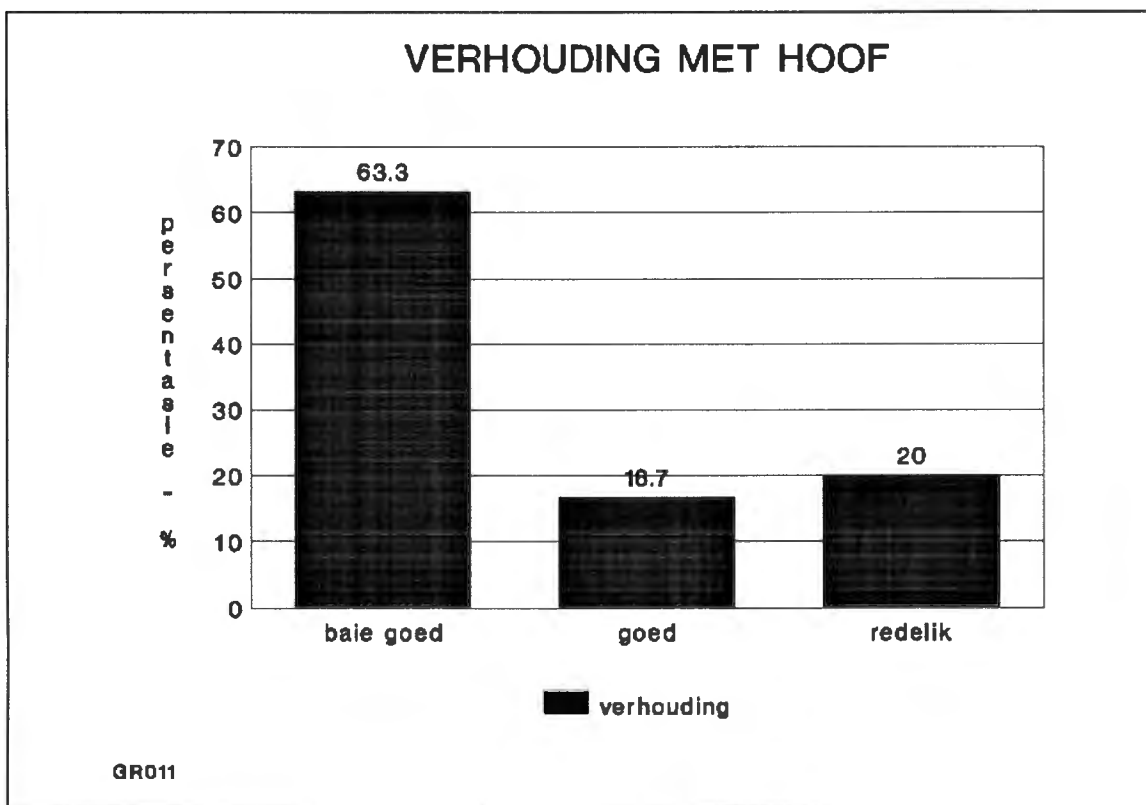
TABEL 6.2 SKAKELBEAMPTE SE VERHOUDING MET DIE DIREKTE HOOF

Verhouding	f	%30
Baie goed	19	63,3
Goed	5	16,7
Redelik	6	20,0
Kom nie oor die weg nie	0	0,0
Swak verhouding	0	0,0

Uit die tabel blyk dit dat die meeste van die respondente (63,3%) van mening is dat die verhouding met hulle direkte hoof baie goed is, terwyl 20% van hulle meen dat die verhouding redelik goed is. 16,7% van die respondente verklaar dat daar 'n goeie verhouding met die hoof is.

Hierdie inligting kan diagrammaties soos volg uitgebeeld word:

Figuur 6.3 Skakelbeampte se verhouding met direkte hoof



6.5 VOORKEUR – RAPPORTERINGSLYN

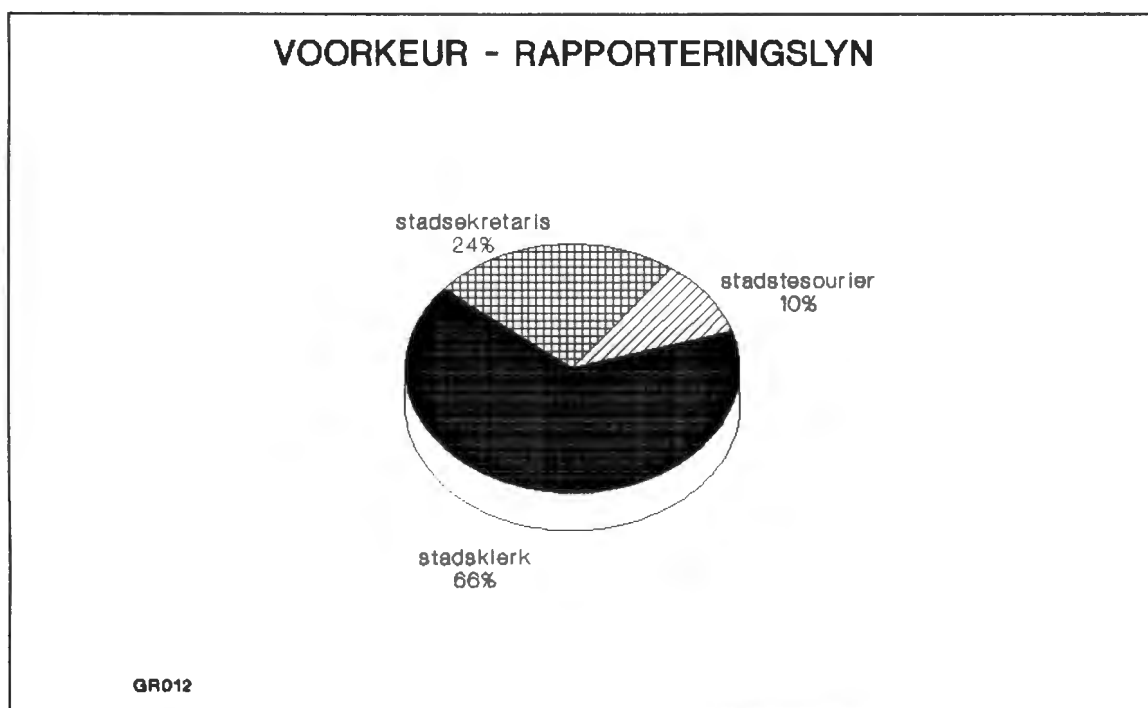
In die volgende tabel word aangetoon aan wie die respondente by voorkeur sou wou rapporteer.

TABEL 6.3 VOORKEUR - RAPPORTERINGSLYN

Departemente/Hoof	f	%30
Personeel/Bestuursafdeling	0	0
Stadsklerk	19	65,5
Stadsekretaris	7	24,1
Stadstesourie	0	0
Ander	5	10,3

Die meeste van die respondente (65,5%) wil by voorkeur aan die stadsklerk rapporteer, terwyl 24,1% aan die stadsekretaris wil rapporteer. Hierdie inligting kan diagrammaties soos volg voorgestel word:

Figuur 6.4 Voorkeur - rapporteringslyn.



6.6 EVALUERING VAN SKAKELBEROEP

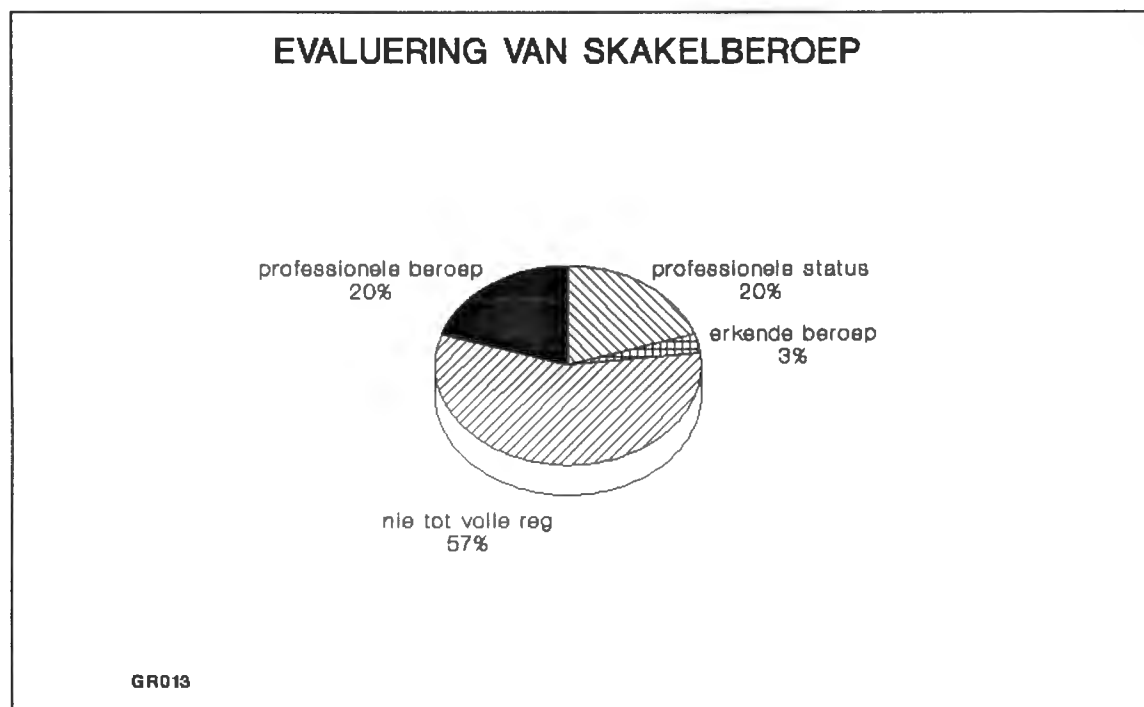
Die respondente se evaluering van die skakelwese op plaaslike bestuursvlak word in die volgende tabel weergegee:

TABEL 6.4 EVALUERING VAN SKAKELBEROEP

Mening	f	%30
Beroep met professionele status	6	20,0
Professionele beroep	6	20,0
Beroep wat nog nie tot sy volle reg gekom het nie	17	56,7
Erkende beroep	1	3,3

Uit die tabel blyk dit dat die meeste van die respondente (56,7%) van mening is dat die skakelberoep nog nie tot sy volle reg gekom het nie. 20% van die respondente glo dat dit 'n beroep met professionele status is en 20% meen dat dit 'n professionele beroep is. Hierdie inligting kan diagrammaties soos volg voorgestel word:

Figuur 6.5 Evaluering van skakelberoep



6.7 GEBRUIKSFREKWENSIE VAN SKAKELDIENSTE

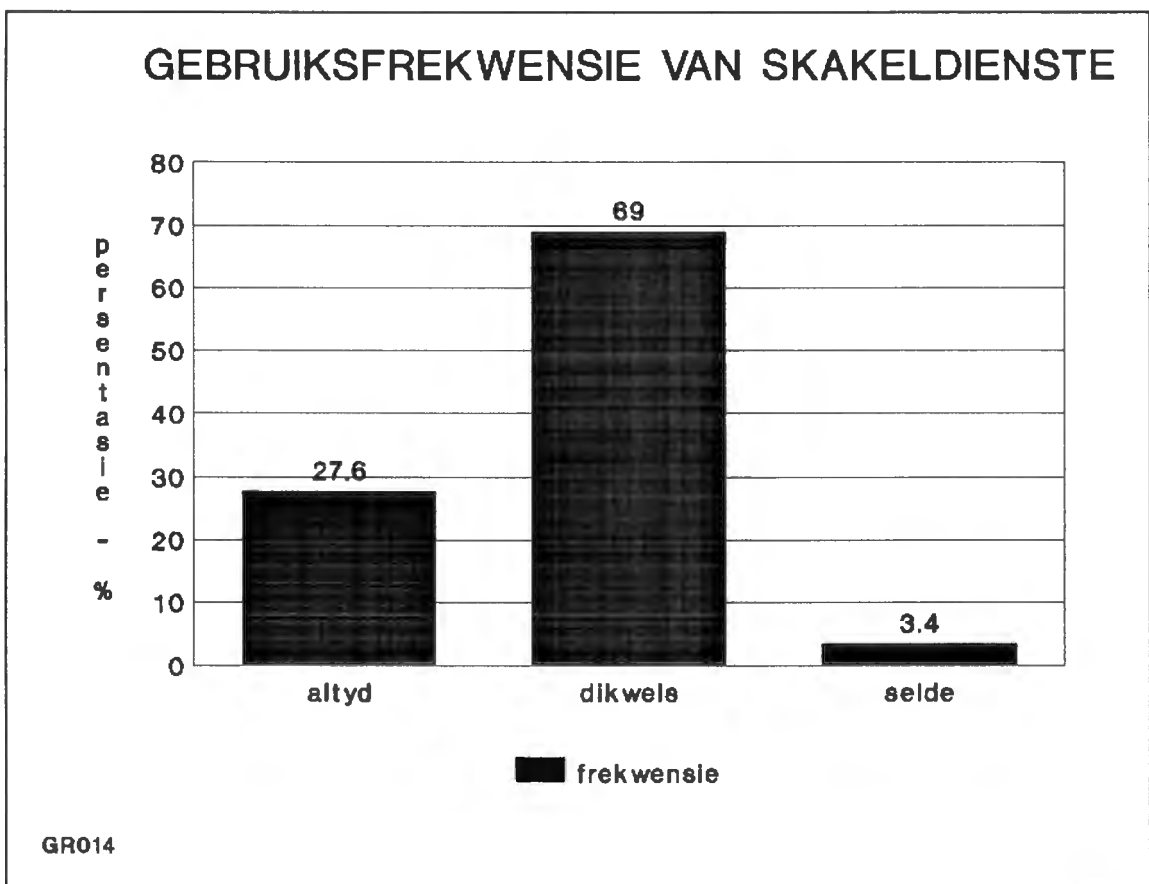
In die volgende tabel doen respondente verslag oor die gebruiksfrekwensie van hulle dienste deur ander departemente:

TABEL 6.5 GEBRUIKSFREKWENSIE VAN SKAKELDIENSTE

Gebruikmaking van kundigheid	f	%30
Altyd	8	27,6
Dikwels	20	69,0
Selde	1	3,4
Nooit	0	0

Dit blyk dat die meeste van die respondente (69,0%) se dienste dikwels deur ander afdelings en departemente gebruik word. 27,6% is van mening dat ander afdelings en departemente altyd van die skakelbeampte se kundigheid gebruik maak. Hierdie inligting kan diagrammaties soos volg voorgestel word:

Figuur 6.6 Gebruiksfrekwensie van skakeldienste



6.8 HOE GEREELD WORD DIE SKAKELBEAMPTTE OP HOOGTE GEHOU VAN NUWE VERWIKKELINGE

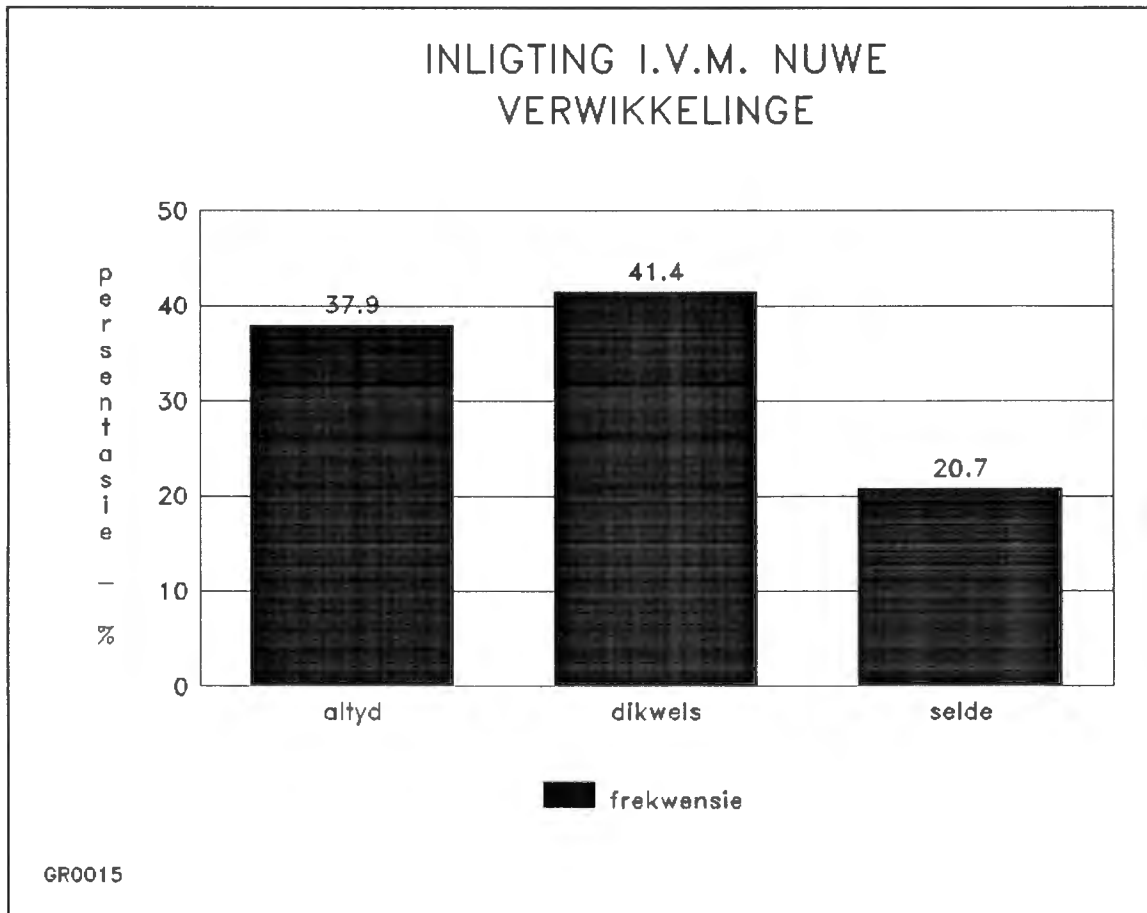
In die volgende tabel word aangetoon hoe gereeld die skakelbeampte op die hoogte gehou word van nuwe verwikkelinge in die plaaslike owerheid se bestuursomgewing.

TABEL 6.6 INLIGTING IN VERBAND MET NUWE VERWIKKELINGE

Ingeligtheid	f	%30
Altyd	11	37,9
Dikwels	12	41,4
Selde	6	20,7
Nooit	0	0

Uit die tabel blyk dit dat 41,4% van die respondente van mening is dat hulle dikwels op die hoogte gehou word van nuwe verwikkelinge wat vir hulle van belang is. 37,9% van die respondente is van mening dat hulle altyd op die hoogte gehou word van nuwe verwikkelinge. 20,7% van die respondente word selde of nooit oor nuwe verwikkelinge ingelig nie. Hierdie gegewens word deur die volgende diagram voorgestel:

Figuur 6.7 Inligting in verband met nuwe verwickelinge.



6.9 DIE BYWONING VAN BELANGRIKE VERGADERINGS DEUR DIE SKAKELBEAMPTE

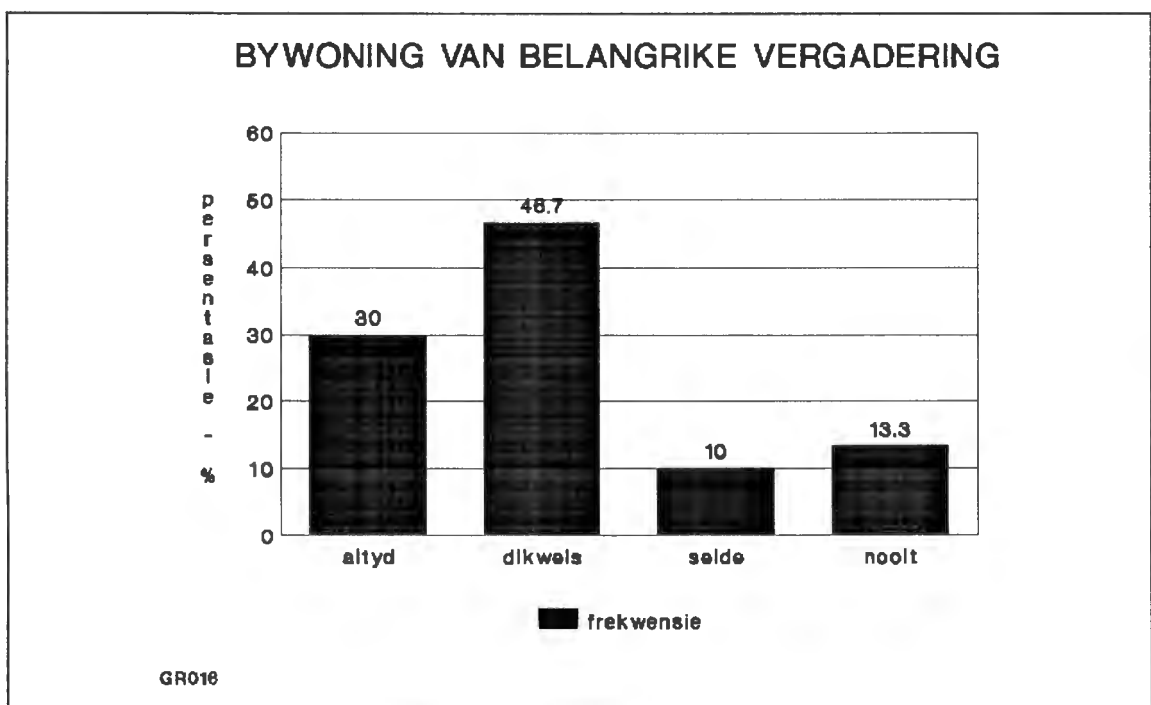
In die volgende tabel word aangetoon hoe gereeld die skakelbeampte belangrike vergaderings bywoon.

TABEL 6.7 DIE BYWONING VAN BELANGRIKE VERGADERINGS

Bywoning van vergaderings	f	%30
Altyd	9	30,0
Dikwels	14	46,7
Selde	3	10,0
Nooit	4	13,3

Uit die tabel blyk dit dat die meeste respondente (46,7%) dikwels toegelaat word om belangrike vergaderings by te woon. 30% van die respondente woon altyd belangrike vergaderings by terwyl 13,3% nooit belangrike vergaderings by-woon nie. 10% woon selde vergaderings by. 23,3% woon dus selde of nooit belangrike vergaderings by nie. Hierdie gegewens word deur die volgende diagram voorgestel:

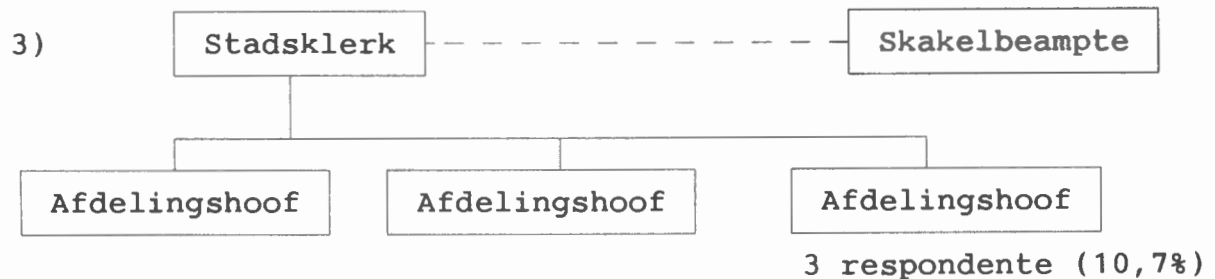
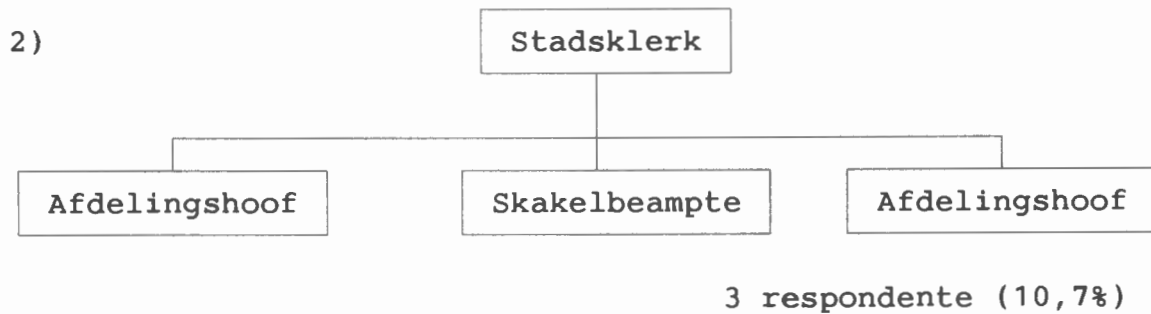
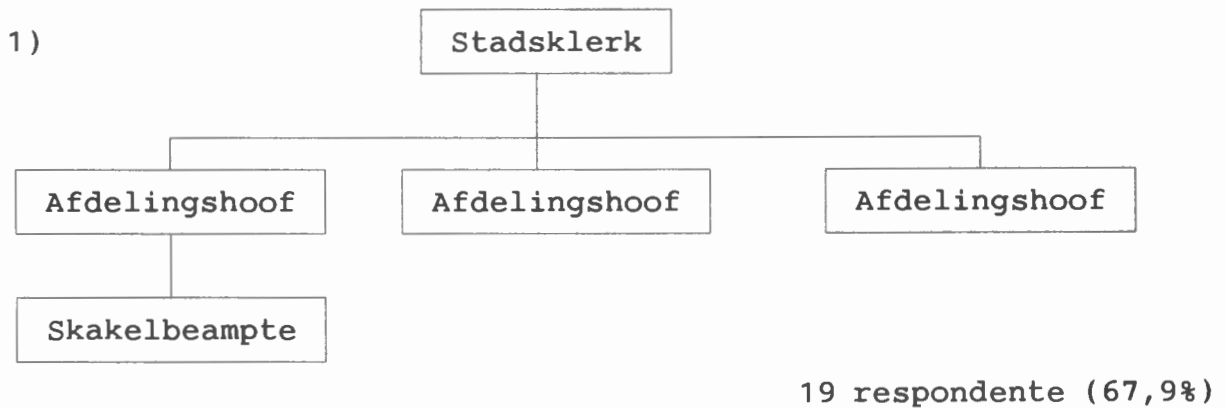
Figuur 6.8 Die bywoning van belangrike vergaderings.



6.10 DIE HIËRARGIESE POSISIONERING VAN DIE SKAKELAFDELING IN DIE ORGANISASIESTRUKTUUR VAN DIE PLAASLIKE OWERHEID

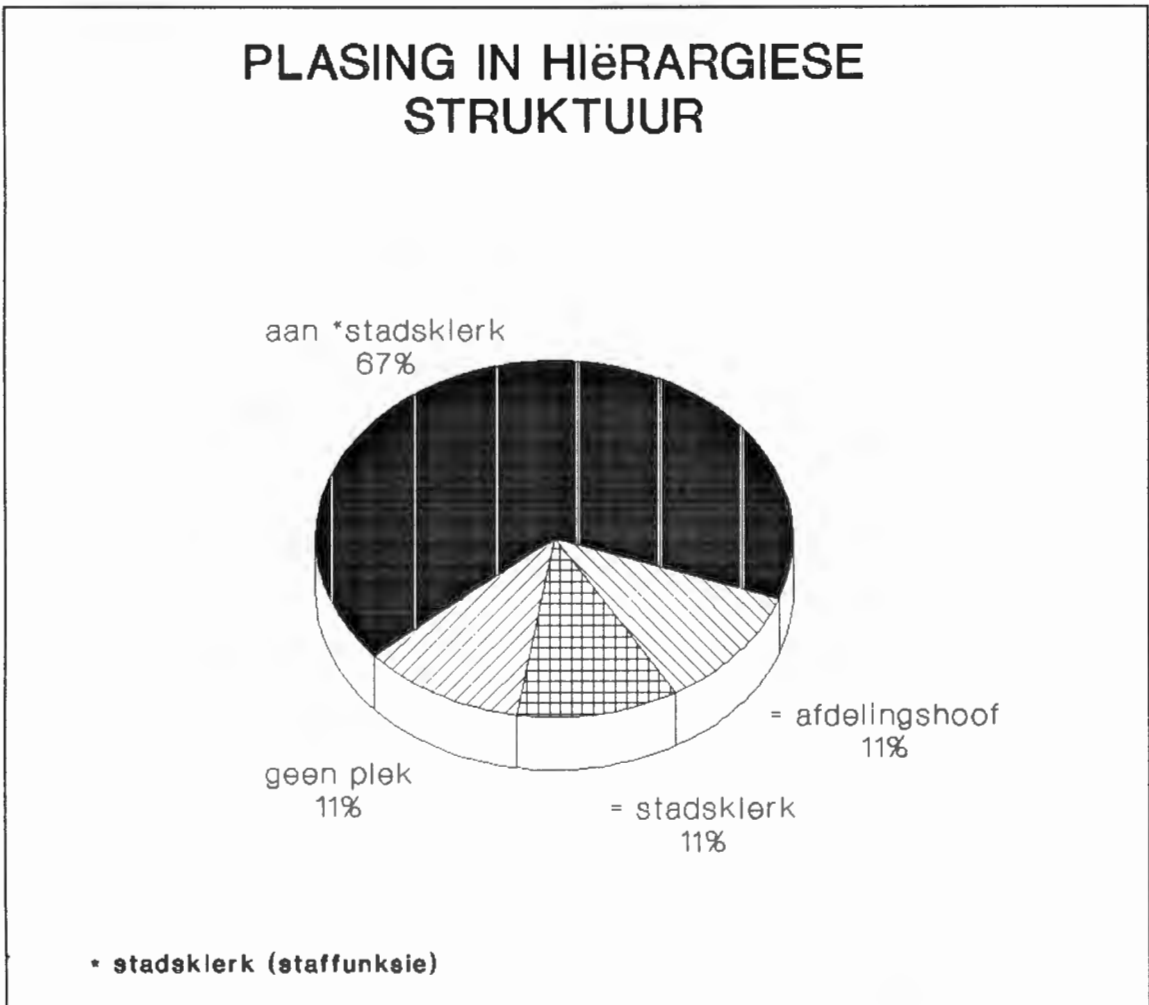
In die volgende drie organogramme word aangetoon waar die respondente tans in die organisasiestruktuur geplaas is. Die organogramme verteenwoordig drie bestuursmodelle.

TABEL 6.8 HIËRARGIESE PLASING VAN RESPONDENTE



Die hiërargiese plasing van die skakelafdeling kan diagrammaties soos volg voorgestel word:

Figuur 6.9 Die hiërargiese plasing van die skakelafdeling



Uit die voorgaande tabel blyk dit dat die meeste respondente (67,9%) aan 'n departementshoof rapporteer. 10,7% is afdellingshoofde en 10,7% is direk aan die stadsklerk se kantoor gekoppel. Hulle verrig dus 'n staffunksie aan die stadsklerk.

6.11 DIE KORREKTE HIËRARGIESE POSISIONERING VAN DIE SKAKEL-
AFDELING IN DIE ORGANISASIESTRUKTUUR VAN DIE PLAASLIKE
OWERHEID

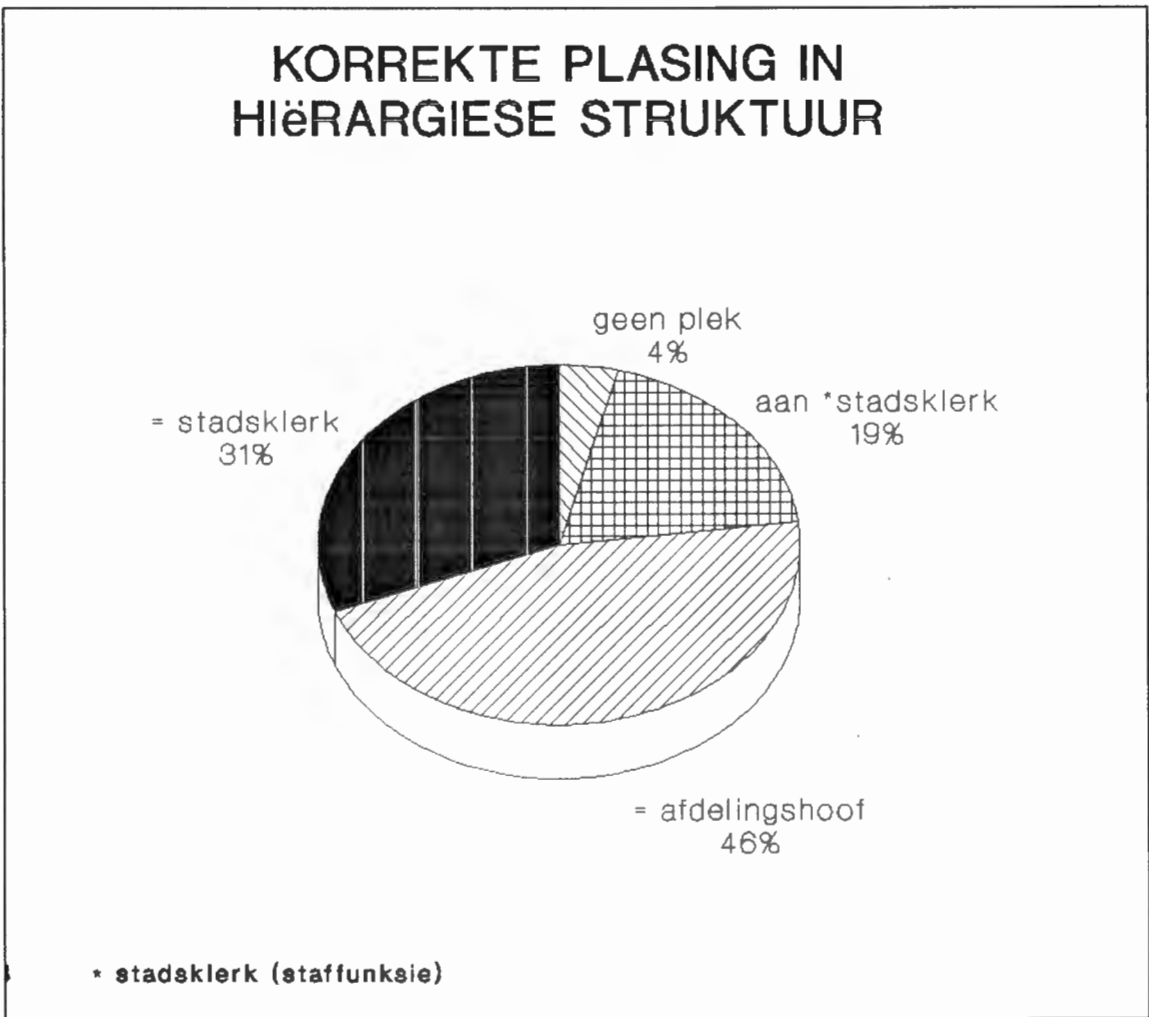
In die volgende tabel word aangetoon waar die skakelafdeling, na die oordeel van die respondente, in die organisasiestruktuur van die plaaslike owerheid geplaas moet word.

TABEL 6.9 DIE KORREKTE HIËRARGIESE POSISIONERING VAN DIE
SKAKELAFDELING

Grafiese voorstellings		f	%30
Grafiese voorstelling 1	(Tabel 7.9 p 166)	5	19,2
Grafiese voorstelling 2	(Tabel 7.9 p 166)	12	46,2
Grafiese voorstelling 3	(Tabel 7.9 p 167)	8	30,8

Uit die tabel blyk dit dat die meeste van die respondente (46,2%) die skakelbeampte as 'n afdelingshoof beskou wat op gelyke vlak met die ander afdelingshoofde funksioneer en direk aan die stadsklerk rapporteer. 30,8% van die respondente wil aan die kantoor van die stadsklerk gekoppel wees en 'n staffunksie verrig. Hierdie gegewens word deur die volgende diagram voorgestel:

Figuur 6.10 Korrekte hiërargiese plasing van die Skakel-afdeling



6.12 DIE BESTUURSBENADERING WAT TANS OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK GELD

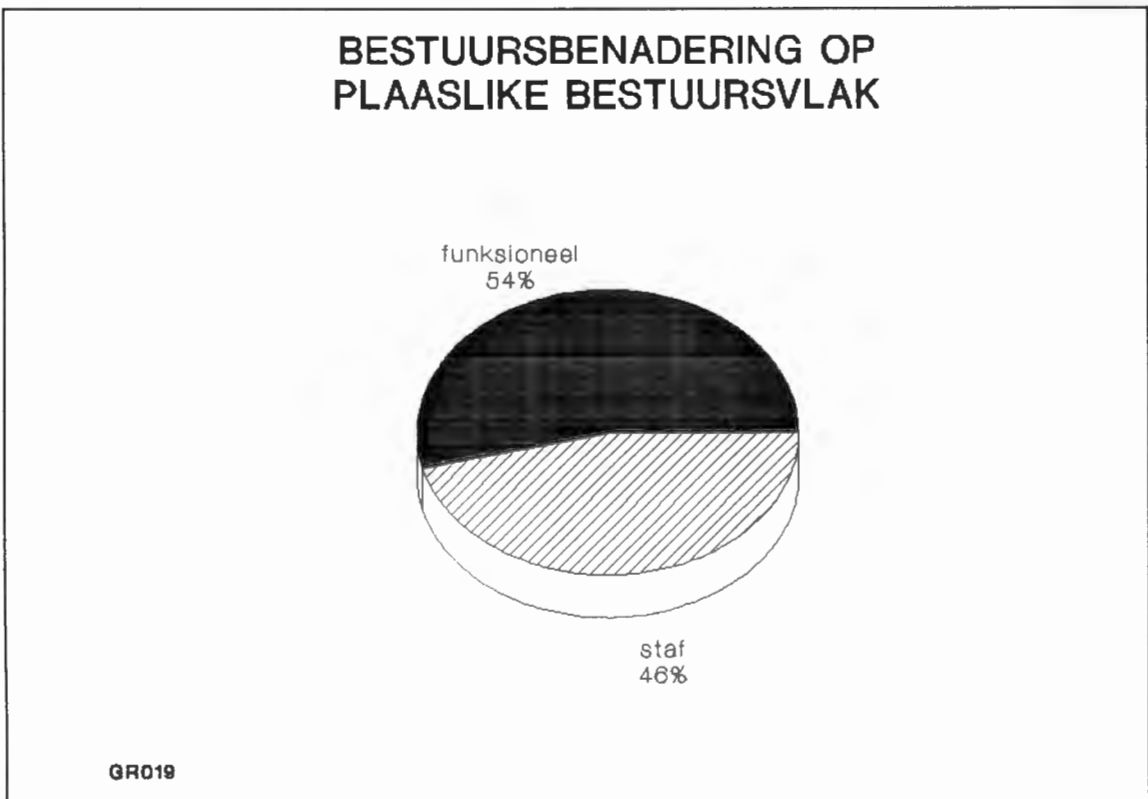
Die bestuursbenadering wat tans met betrekking tot die funksionering van die skakelbeampte op plaaslike bestuursvlak gevolg word kan in die volgende tabel opgesom word:

TABEL 6.10 BESTUURSBENADERING OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK

Benadering	f	%30
Lyn- en Stafbenadering	13	46,4
Funksionele Benadering	15	53,6

Uit die tabel blyk dit dat 53,6% van die respondente van mening is dat 'n funksionele benadering ten opsigte van skakelwerk op plaaslike bestuursvlak gevolg word terwyl 46,4% van die respondente aandui dat 'n lyn- en stafbenadering ten opsigte van skakelwerk geld. Hierdie gegewens word deur die volgende diagram voorgestel:

Figuur 6.11 Bestuursbenadering op plaaslike bestuursvlak



6.13 VOORKEUR-BESTUURSBENADERING TOT SKAKELWERK OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK

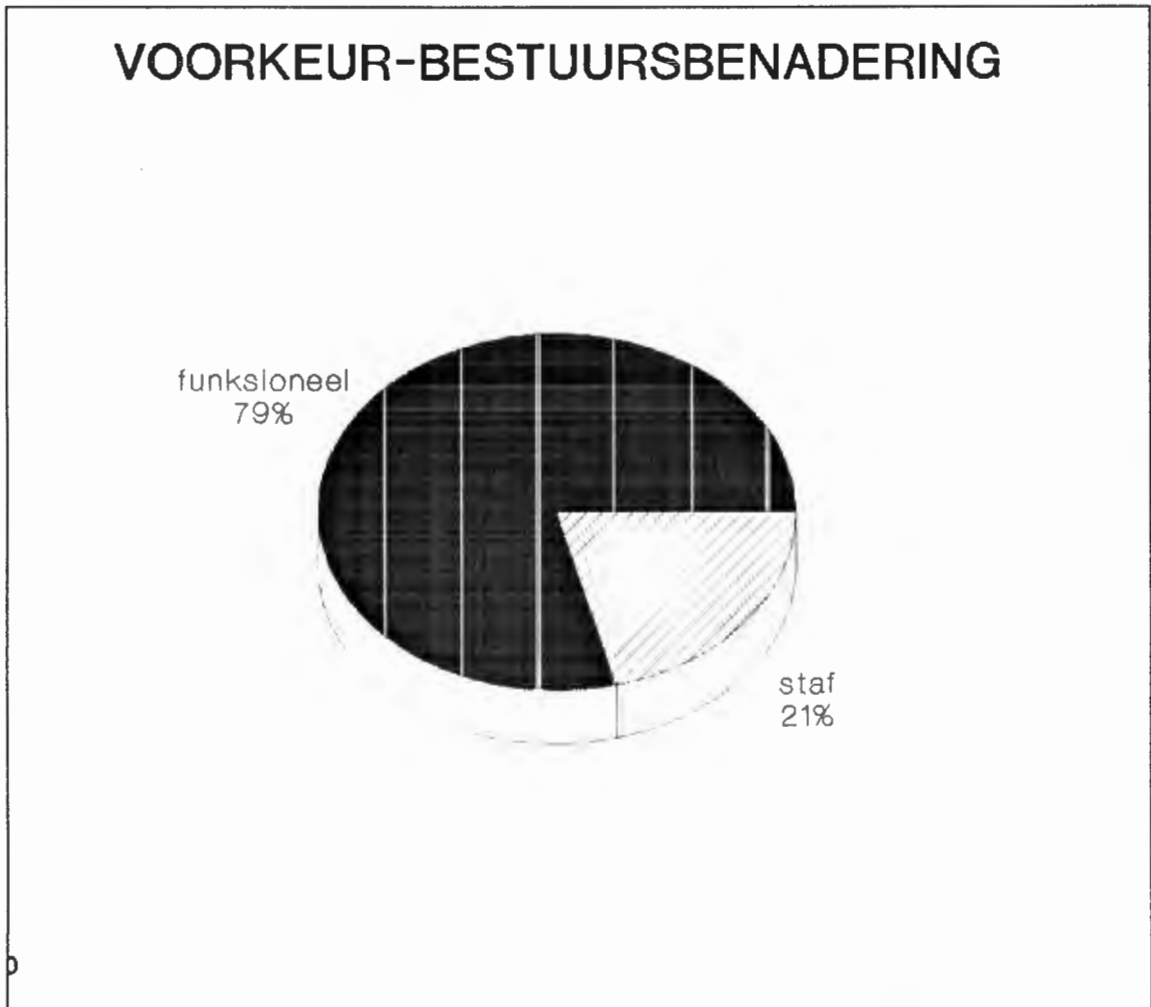
In die volgende tabel word die respondente se voorkeur ten opsigte van 'n bestuursbenadering met betrekking tot skakelwerk op plaaslike bestuursvlak weergegee:

TABEL 6.11 VOORKEUR-BESTUURSBENADERING

Benaderings	f	%30
Lyn- en Stafbenaderings	6	20,7
Funksionele Benadering	23	79,3

Uit die tabel blyk dit dat 79,3% van die respondente 'n funksionele bestuursbenadering verkies, terwyl 20,7% van mening is dat 'n lyn- en stafbenadering die beste resultate sal lewer. Hierdie gegewens word in die volgende diagram voorgestel:

Figuur 6.12 Voorkeur-bestuursbenadering tot skakelwerk



6.14 DIE BELANGRIKSTE FUNKSIES VAN 'N SKAKELKANTOOR OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK

Die belangrikste funksies van 'n skakelkantoor kan diagrammaties soos volg voorgestel word:

Figuur 6.13 Die belangrikste funksies van 'n skakelkantoor op plaaslike bestuursvlak.

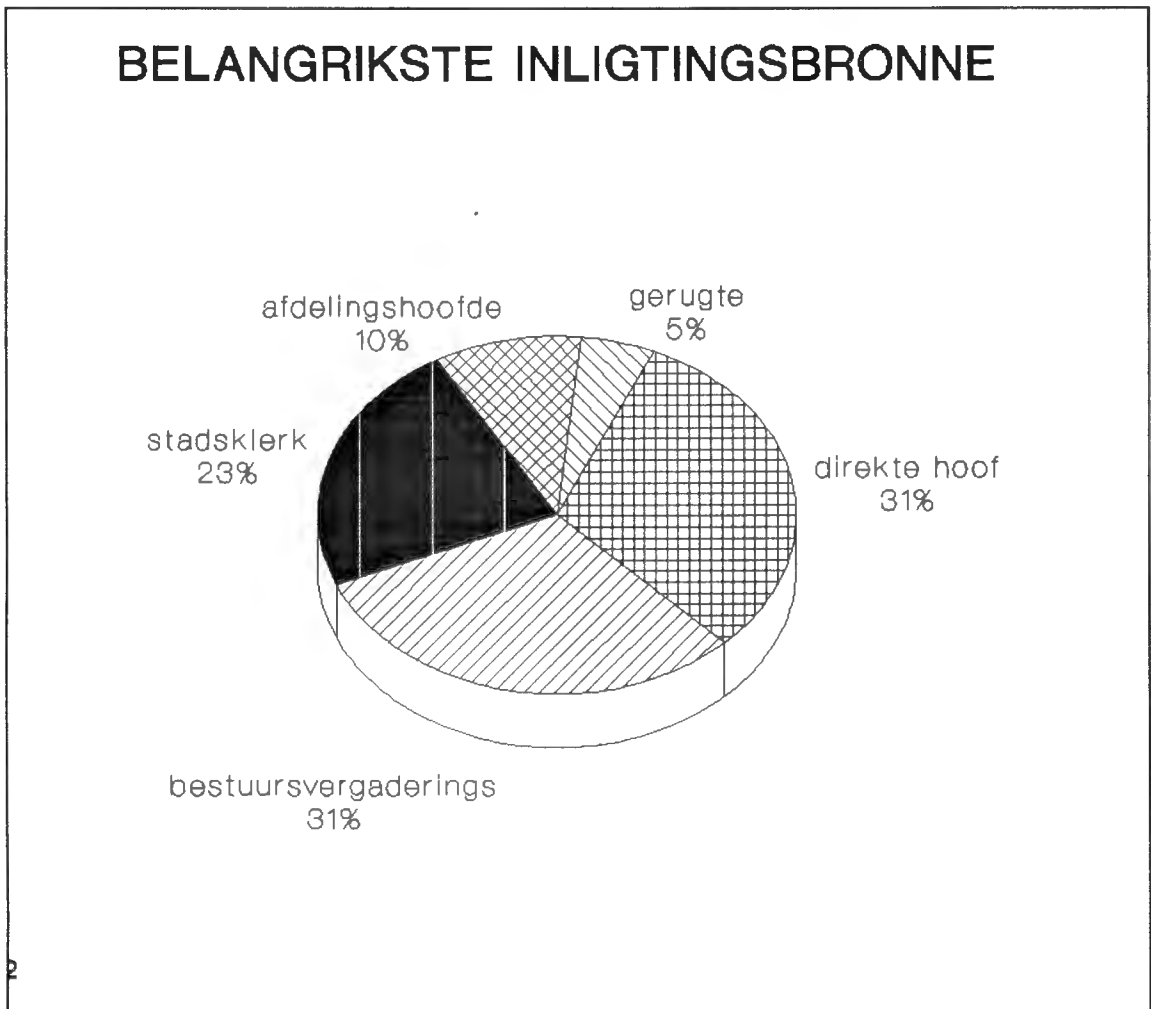


Uit die diagram blyk dit dat die meeste van die respondente (59%) van mening is dat die mediaskakelfunksie die belangrikste funksie van die skakelkantoor is. 10% van die respondente glo dat die adviserende funksie die belangrikste is, 10% noem die hantering van die nuusbrieff, 10% die onthaal van besoekers en 7% die hantering van verslae en vergaderings.

6.15 DIE BELANGRIKSTE INLIGTINGSBRONNE

Die skakelbeampte se belangrikste inligtingsbronne kan soos volg voorgestel word:

Figuur 6.14 Die belangrikste inligtingsbronne



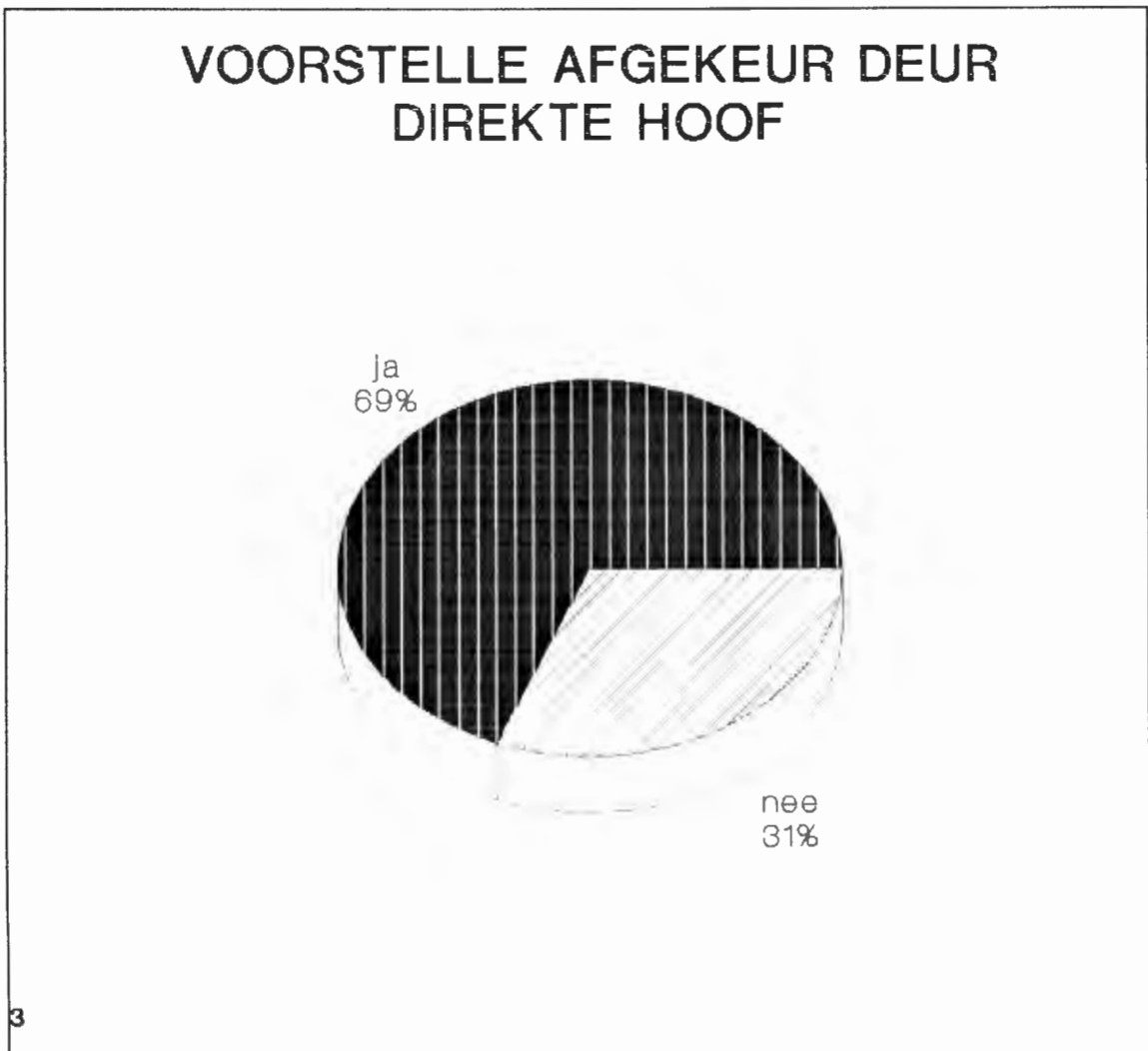
Uit die diagram blyk dit dat die meeste van die respondente van mening is dat die onmiddellike hoof (31%) en bestuursvergaderings (31%) die belangrikste inligtingsbronne is. 23% van die respondente glo dat die stadsklerk die belangrikste bron van inligting is, terwyl 10% van die responden-

te afdelingshoofde as die belangrikste inligtingsbron aanwys. 5% van die respondente verklaar dat gerugte die belangrikste inligtingsbron is.

6.16 VOORSTELLE WAT DEUR DIE SKAKELBEAMPTSE SE DIREKTE HOOF AFGEKEUR WORD

Die persentasie van die voorstelle deur die skakelbeamptse se direkte hoof afgekeur word, word deur die volgende diagram voorgestel.

Figuur 6.15 Voorstelle afgekeur deur direkte hoof

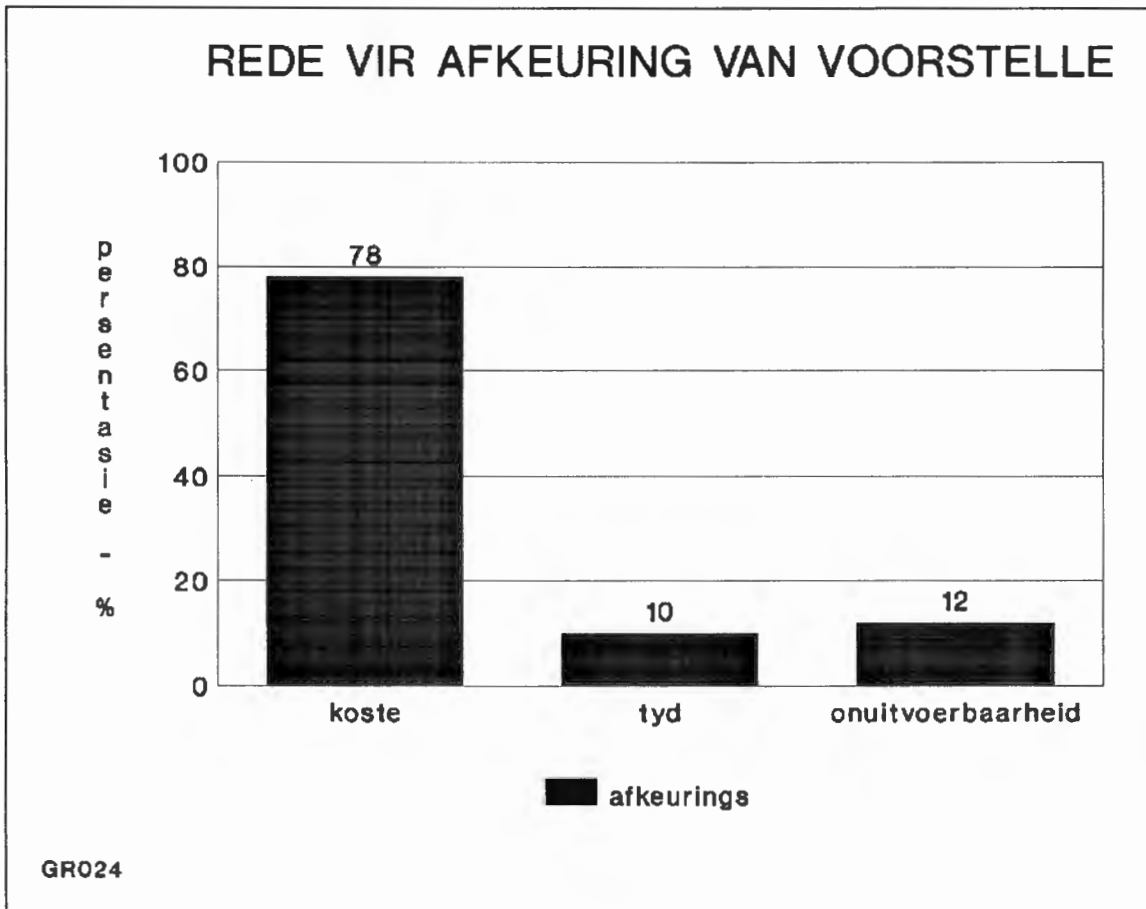


Uit die diagram blyk dit dat 69% van die respondente se voorstelle gewoonlik deur die onmiddellike hoof afgekeur word. 31% van die respondente se voorstelle word gewoonlik goedgekeur.

6.17 REDES VERMELD VIR DIE AFKEUR VAN VOORSTELLE DEUR DIREKTE HOOF

Die redes vir die afkeur van die skakelbeampte se voorstelle word deur die volgende diagram voorgestel:

Figuur 6.16 Redes vermeld vir die afkeur van voorstelle



Uit die diagram blyk dit dat die meeste van die respondente se voorstelle (78%) vanweë die koste daaraan verbode afgekeur word. 12% van die voorstelle is afgekeur op grond van onuitvoerbaarheid en in 10% van die gevalle was daar nie genoeg tyd vir oorweging nie.

6.18 DIE SKAKELBEAMPTSE DOELTREFFENDHEID MET BETREKKING TOT DIE SKAKELFUNKSIE

Die respondente is gevra om hulle doeltreffendheid as skakelbeamptes te evalueer. Die resultaat word in die volgende tabel weergegee:

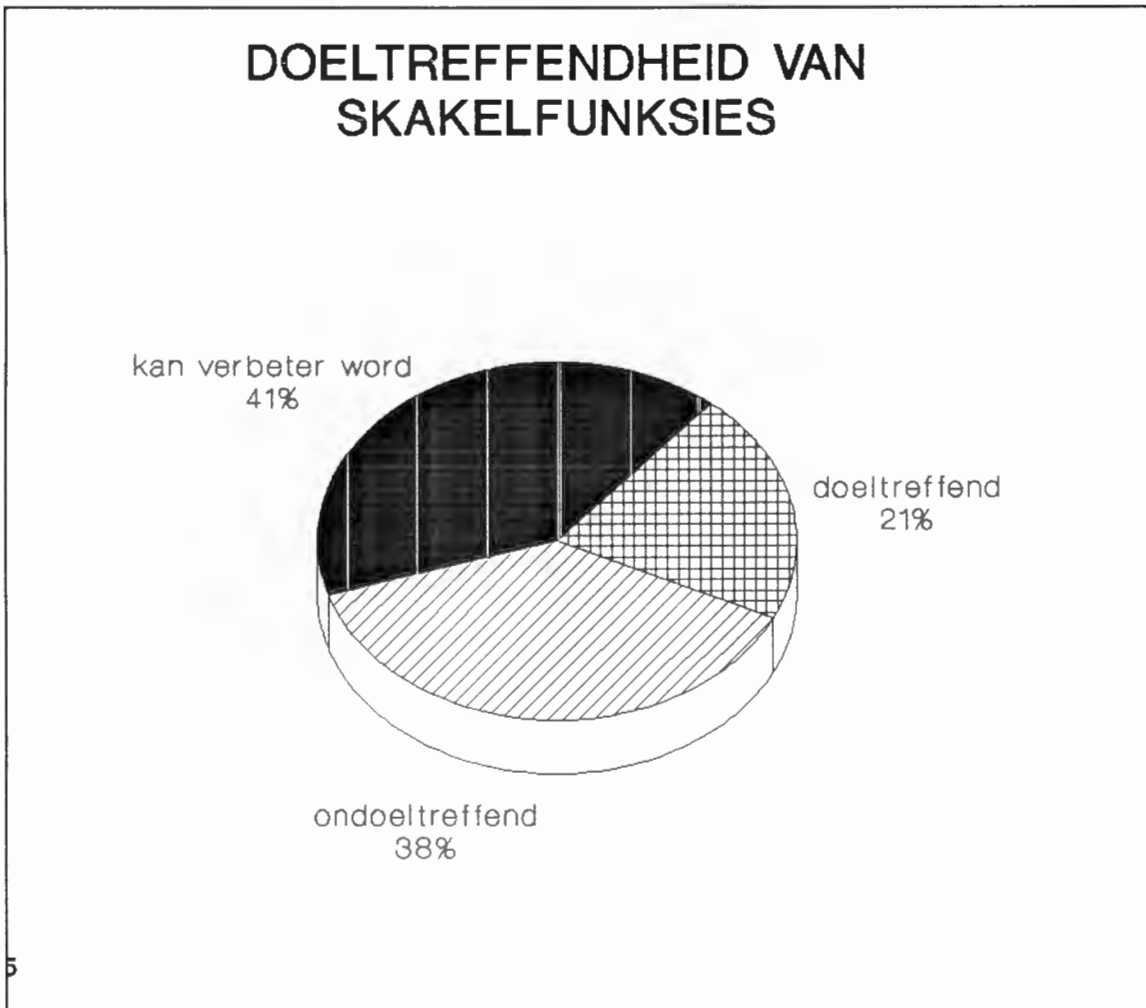
TABEL 6.12 DOELTREFFENDHEID VAN SKAKELFUNKSIE

Mening	f	%30
Doeltreffend	6	20,7
Doeltreffendheid kan verbeter word	12	41,4
Ondoeltreffend	11	37,9

Uit die tabel blyk dit dat die meeste respondente (41,4%) van mening is dat hulle doeltreffendheid verbeter kan word terwyl 38% glo dat hulle tans ondoeltreffend is. Slegs 20,7% van die respondente is tevrede met die resultate van hulle werk. Hierdie inligting word deur die volgende dia-

gram voorgestel:

Figuur 6.17 Doeltreffendheid van skakelfunksies



6.19 GEVOLGTREKKING

Dit blyk dat die skakelbeampte se dienste dikwels deur ander departemente gebruik word en dat die skakelbeampte ook dikwels op hoogte gehou word oor inligting wat vir hom belangrik is. Die skakelbeampte word dikwels toegelaat om belangrike vergaderings by te woon. Die ideaal sou wees dat skakelbeamptes se kundigheid deur ander departemente

gebruik word, dat hy altyd op hoogte gehou word en belangrike vergaderings bywoon. As motivering vir bogenoemde standpunt moet in gedagte gehou word dat die meeste van die respondente aangedui het dat hulle 'n senior status op plaaslike bestuursvlak beklee.

Die belangrikste werksaamhede van 'n skakelbeampte blyk dus om met die media te skakel en daarom is dit essensieel vir die skakelbeampte om gedurig op hoogte gehou te word, sodat inligting vinnig en doeltreffend aan die media deurgegee kan word.

Baie skakelbeamptes rapporteer nie aan die stadsklerk nie maar aan ander afdelingshoofde. Skakelbeamptes is ook oor die algemeen nie afdelingshoofde nie. Die meeste respondente het aangedui dat hulle aan die stadsklerk wil rapporteer en dat hulle op die vlak van afdelingshoofde geplaas wil word.

Hernieuwe aandag sal aan die rapporterings- en hiërargiese posisionering van die skakelbeampte geskenk moet word. Indien verhoogde status die doeltreffende funksionering van die skakelbeampte op plaaslike bestuursvlak verhoog, kan dit tot voordeel van plaaslike besture strek.

Trouens, die sukses of mislukking van plaaslike regering in Suid-Afrika mag in die toekoms in 'n groot mate van doeltreffende kommunikasie afhang. Onderhandeling en konflik-

bestuur is prosesse waarin kommunikasie 'n dominante rol speel. Die doeltreffendheid van hierdie prosesse sal die sukses van plaaslike regerings toenemend bepaal.

Hoofstuk 7 bied 'n samevatting en gevolgtrekking van die studie; naamlik die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies.

HOOFSTUK 7SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS : EMPIRIESE NAVORSING7.1 ALGEMENE OORSIG

Hierdie ondersoek is onderneem om die posisionering en rapportering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies te ondersoek. Met hierdie doel voor oë is van 'n vraelys gebruik gemaak. Die vraelys kan in drie dele verdeel word, naamlik:

- i) Die rapportering van die skakelbeampte;
- ii) Aan wie die skakelbeampte rapporteer; en
- iii) Skematiese voorstellings van bestuursbenaderings op plaaslike bestuur, aangesien dit die skakelbeampte se rapportering- en posisionering in munisipale organisasies bepaal.

7.2 DIE RAPPORTERINGSFUNKSIE VAN DIE SKAKELBEAMPTE

Uit die literatuurstudie blyk dit duidelik dat kommunikasie deurlopend moet plaasvind. Die volgende aspekte van die organisasiestruktuur is op plaaslike bestuursvlak ondersoek:

- Die skakelbeampte se direkte hoof;
- Die skakelbeampte se huidige status op plaaslike bestuursvlak;
- Die skakelbeampte se verhouding met die persoon aan wie hy rapporteer;
- Die skakelbeampte se evaluering van die kommunikasie met sy direkte hoof;
- Die skakelbeampte se voorkeur-rapporteringslyn; en
- Die mate waarin die skakelbeampte vrye toegang tot die stadsklerk het.

7.2.1 DIE SKAKELBEAMPTE SE DIREKTE HOOF

Die volgende is bevind:

- Die oorgrote meerderheid van die respondente rapporteer nie aan die stadsklerk nie, maar wel aan die stadsekretaris en ander departementshoofde; en
- Die respondente wat gemeld het dat hulle aan ander departemente rapporteer, rapporteer onderskeidelik aan die hoof: gemeenskapsdienste, die uitvoerende publisi-teitskomitee, bemarkingsdepartement en assistent-stadsekretaris: administratief.

7.2.2 DIE STATUS VAN DIE SKAKELBEAMPTE

Die respondente moes hulle status op plaaslike bestuursvlak

aandui en daar is aangedui dat die meerderheid van die respondente 'n senior status bekleed.

7.2.3 DIE SKAKELBEAMPTE SE VERHOUDING MET DIREKTE HOOF

- Die meeste respondente het 'n baie goeie verhouding met hulle direkte hoof. Die respondente wat 'n baie goeie verhouding met hulle direkte hoof het rapporteer meesal aan die stadsklerk.

7.2.4 DIE SKAKELBEAMPTE SE EVALUERING VAN SY KOMMUNIKASIE MET SY DIREKTE HOOF

Ten opsigte van hierdie aspek is die volgende bevind:

- Die meeste respondente glo dat daar doeltreffende kommunikasie met die direkte hoof is;
- Die meerderheid van die respondente wat glo dat hulle direkte hoof doeltreffend is, rapporteer direk aan die stadsklerk; en
- Die respondente wat meen dat die kommunikasie met hulle direkte hoof ondoeltreffend is, rapporteer meesal aan die stadsekretaris.

7.2.5 DIE SKAKELBEAMPTE SE VOORKEUR-RAPPORTERINGSLYN

Die volgende is bevind:

- Die meerderheid van die respondente verkies om aan die stadsklerk te rapporteer.

7.3 DIE BELANGRIKHEID VAN SKAKELWERK OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK

In hierdie afdeling is die volgende ondersoek:

- Die stadsklerk se houding ten opsigte van skakelwerk;
- Die skakelbeampte se opvatting oor die skakelberoep;
- Die funksionering van 'n skakelafdeling op plaaslike bestuursvlak;
- Die gebruikmaking van skakelwerk deur ander departemente;
- Die afkeuring van voorstelle deur direkte hoof;
- Die rapporteringsfunksie van die skakelbeampte;
- Die belangrikste werksaamhede van 'n munisipale skakelbeampte en skakelkantoor; en
- Die verkryging van inligting.

7.3.1 DIE STADSKLERK SE HOUDING TEN OPSIGTE VAN SKAKELWERK

Die meerderheid van die respondente is van mening dat die stadsklerk 'n positiewe houding ten opsigte van skakelwerk op plaaslike bestuursvlak het.

7.3.2 DIE SKAKELBEAMPTE SE OPVATTING OOR DIE SKAKELBEROEP OP
PLAASLIKE BESTUURSVLAK

Die skakelberoep op plaaslike bestuursvlak kom nog nie tot sy reg nie. Dit kan waarskynlik toegeskryf word aan die mate van ondoeltreffendheid wat reeds bestaan. Die skakelbeampte is nog nie 'n volwaardige lid van die plaaslike bestuurspan nie en die bydrae wat hy kan maak word nog nie na waarde geskat nie.

7.3.3 DIE FUNKSIONERING VAN 'N SKAKELAFDELING OP PLAASLIKE
BESTUURSVLAK

Uit die ondersoek blyk dit dat 'n doeltreffende skakelafdeling op plaaslike bestuursvlak 'n noodsaaklikheid is. In 'n veranderde Suid-Afrika sal die noodsaaklikheid waarskynlik verhoog.

7.3.4 DIE GEBRUIKMAKING VAN SKAKELWERK DEUR ANDER DEPARTE-
MENTE

Die meerderheid van die respondente is van mening dat hulle kundigheid ten opsigte van skakelwerk dikwels deur ander departemente gebruik word. As die skakelbeampte volwaardig lid van die bestuurspan is, sal ander afdelings waarskynlik altyd van sy kundigheid gebruik maak en dit sal tot voordeel van die plaaslike bestuur in geheel strek.

7.3.5 DIE AFKEURING VAN VOORSTELLE

Die meerderheid van die respondente het aangedui dat van hulle voorstelle in die verlede reeds deur die direkte hoof afgekeur is. Die koste verbonde aan die voorgestelde projekte is as rede aangevoer vir die afkeuring van voorstelle. Dit dui daarop dat die skakelbeampte nie altyd die geleentheid het om sy voorstelle persoonlik te stel en te motiveer nie.

7.3.6 DIE RAPPORTERINGSFUNKSIE VAN DIE SKAKELBEAMPTE

Daar is bevind dat die rapporteringsfunksie van die skakelbeampte aangepas moet word. Die skakelbeampte moet vrylik kan kommunikeer en hy moet nie deur omslagtige prosedures gekortwiek word nie. Sy rapportering geskied deur departementshoofde en nie deur middel van die stadsklerk nie.

7.3.7 BELANGRIKSTE WERKSAAMHEDE VAN 'N MUNISIPALE SKAKELKANTOOR

Die belangrikste werksaamhede van 'n skakelkantoor is die volgende:

- i) Skakeling met die media;
- ii) Adviserende funksie, hantering van die nuusbrief, onthaal van besoekers; en
- iii) Hantering van verslae, bywoning van vergaderings en

mediaberigte.

7.3.8 DIE VERKRYGING VAN INLIGTING

In hierdie afdeling is die volgende ondersoek:

- Hoe gereeld die skakelbeampte op hoogte gehou word van nuwe verwickelinge;
- Hoe die skakelbeampte sy inligting verkry; en
- Die mate waarin die skakelbeampte toegelaat word om belangrike vergaderings by te woon.

7.3.9 HOE GEREELD DIE SKAKELBEAMPTTE OP HOOGTE GEHOU WORD VAN NUWE VERWIKKELINGE

Daar is in die ondersoek bevind dat die meeste respondente dikwels op hoogte gehou word oor nuwe verwickelinge. Daar is dus nie 'n inligtingsplan waardeur die skakelbeampte deurlopend ingelig word nie.

7.3.10 DIE VERKRYGING VAN INLIGTING

Die meeste van die respondente verkry hulle inligting deur middel van bestuursvergaderings en deur hulle direkte hoofde. Dit sal dus voorkom of die inligtingsvloei na die skakelbeampte meesal op 'n ad-hoc basis geskied. Die 2-stapvloei deur 'n departementshoof kan ook tot misverstand en kontekstuele verwringing van die boodskap lei.

7.3.11 DIE BYWONING VAN BELANGRIKE VERGADERINGS

Die meeste respondente het aangedui dat hulle dikwels toegelaat word om belangrike vergaderings by te woon. Bywoning geskied egter dikwels op uitnodiging en nie uit hoofde van die skakelbeampte se amp of hiërargiese status nie.

7.4 SKEMATIESE VOORSTELLINGS EN HIËRARGIESE POSISIONERING OP PLAASLIKE BESTUURSVLAK EN BESTUURSBENADERINGS WAT TANS GEVOLG WORD

In hierdie afdeling is die volgende ondersoek:

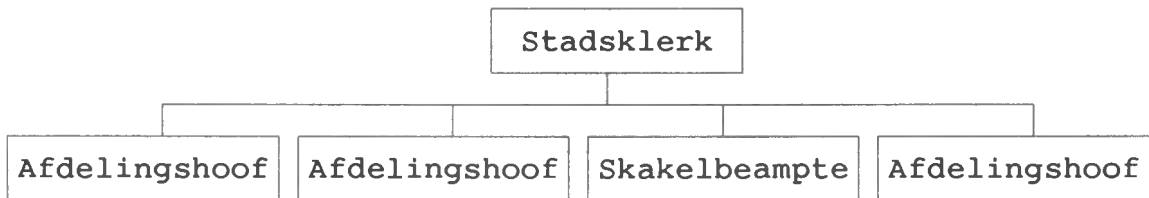
- Skematiese voorstelling van die hiërargiese plasing en posisionering van skakelbeamptes op plaaslike bestuursvlak;
- Die grafiese voorstelling van die voorkeurplasing;
- Die bestuursbenadering wat tans geld; en
- Die bestuursbenadering wat tot doeltreffender funksionering sal kan lei.

7.4.1 HIËRARGIESE PLASING EN POSISIONERING

Uit die ondersoek blyk dit dat die meerderheid van die skakelbeamptes tans via 'n afdelingshoof aan die stadsklerk rapporteer.

7.4.2 VOORKEURPLASING

Die meerderheid van die respondente is van mening dat die volgende hiërargiese plasing die ideaal sou wees:



Die skakelbeampte rapporteer direk aan die stadsklerk en is terselfdertyd 'n afdelingshoof.

7.4.3 DIE BESTUURSBENADERING WAT TANS GEVOLG WORD

Die meeste van die respondente is van mening dat 'n funksionele benadering op plaaslike bestuursvlak gevolg word.

Uit die navorsing blyk dit nie die geval te wees nie. As 'n moontlike rede kan aangevoer word dat die respondente die vraag waarskynlik verkeerdelik kon interpreteer of die vraag verkeerd verstaan het of die vraag nie ten volle begryp of ten volle gelees het nie. Die volgende vraag, naamlik watter bestuursbenadering verkies word, kon ook 'n invloed op die onverwagte respons gehad het.

7.4.4 BESTUUSBENADERING WAT TOT MEER DOELTREFFENDE FUNKSIONERING KAN LEI

Die meerderheid van die respondente verkies 'n funksionele bestuursbenadering.

7.5 OPSOMMING

Gesien teen die agtergrond van die navorsingsdoelstellings van die studie wat in hoofstuk 1 bespreek is en wat ten doel gehad het om die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies te ondersoek, aan wie sodanige beampte moet rapporteer en moontlike determinante by die posisionering van die openbare skakelpraktisyn (wat in hoofstuk 8 bespreek sal word), is die belangrikste bevindinge ten opsigte van die empiriese navorsing die volgende:

- i) Die openbare skakelpraktisyn behoort op dieselfde vlak as afdelingshoofde geposisioneer te word;
- ii) Die openbare skakelpraktisyn moet aan die stadsklerk rapporteer en die respondente verkies om aan die stadsklerk te rapporteer;
- iii) Die respondente wat tans aan die stadsklerk rapporteer is van mening dat dit hulle funksionering optimaliseer;

iv) Dat daar nie 'n eenvormige bestuursbenadering op plaaslike regeringsvlak oor die posisionering van die skakelafdeling en openbare skakelpraktisyn bestaan nie. Openbare skakelpraktisyns rapporteer ter uitvoering van hulle pligte dikwels nie aan die stadsklerk nie, maar aan die Departement van die Stadsekretaris, of aan die hoof van gemeenskapdienste, die uitvoerende publisiteitskomitee, die bemarkingsdepartement en aan die assistent-stadsekretaris: administratief;

v) 'n Funksionele bestuursbenadering verkies word; en

vi) Die rapporteringsfunksie van die skakelbeampte dikwels nie doeltreffend verrig word nie.

In Hoofstuk 8 word 'n gevolgtrekking van die literatuurstudie en moontlike verband met die empiriese navorsing gemaak, moontlike bydrae van die studie tot plaaslike regering in 'n nuwe bedeling, leemtes en aanbeveling van die studie gedoen. Verdere navorsing is veral van belang gesien teen die vinnige tempo van verandering op politieke gebied en waarvan plaaslike regering 'n belangrike rolspeler in die toekoms gaan word.

HOOFSTUK 8DIE POSISIONERING VAN DIE OPENBARE SKAKELPRAKTISYN IN MUNISIPALE ORGANISASIES: 'N VERKENNEDE STUDIE. ENKELE GEVOLGTREKKINGS, BY-DRAES, LEEMTES EN AANBEVELINGS VAN DIE STUDIE.8.1 INLEIDING

Die studie is onderneem om vas te stel wat die korrekte posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies behoort te wees en in watter mate dit sy doeltreffende funksionering op plaaslike bestuur beïnvloed. Dit hou ook direk verband aan wie die openbare skakelpraktisyn behoort te rapporteer ten einde effektief en doelmatig skakelwerk te verrig. Moontlike determinante by die posisionering van die openbare skakelpraktisyn is ook ondersoek. Ten einde dit te kon bewerkstellig, is 'n omvattende literatuurstudie gedoen. Vraelyste is ook aan lede, wat lid van die Instituut vir Munisipale Skakelbeamptes is, versend, terwyl onderhoude ook met vooraanstaande munisipale skakelpraktisyns, akademici en kenners op die gebied van plaaslike regering gevoer is, om hulle houding ten opsigte van die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies, te bepaal.

Daar sal vervolgens verwys word na die belangrikste bevindinge van die empiriese navorsing. 'n Gevolgtrekking van die literatuurstudie sal in verband met die bevindinge van

die navorsing gebring word. Die bydrae wat die studie tot plaaslike regering in 'n "nuwe Suid-Afrika" kan lewer, enkele leemtes van die studie en moontlike aanbevelings sal daarnaas weergegee word.

8.2 ENKELE BELANGRIKE BEVINDINGE VAN DIE EMPIRIESE NAVORSING

Gesien teen die agtergrond van die navorsingsdoelstellings van die studie in hoofstuk 1 en wat ten doel gehad het om die posisionering en rapportering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies te ondersoek, blyk dit uit die ondersoek dat:

- i) Die meerderheid van die respondente (55%) nie aan die stadsklerk rapporteer nie;
- ii) Die meerderheid van die respondente (65,5%) verkies om aan die stadsklerk te rapporteer;
- iii) Die respondente wat tans aan die stadsklerk rapporteer (44,8%) is van mening dat dit hulle doeltreffende funksionering verhoog;
- iv) Daar nie 'n eenvormige bestuursbenadering op plaaslike bestuursvlak oor die posisionering en hiërargiese plaasing van die openbare skakelpraktisyn bestaan nie;
- v) 'n Funksionele bestuursbenadering op plaaslike be-

stuursvlak verkies word; en

- vi) Die openbare skakelpraktisyn op dieselfde vlak as afdelingshoofde in munisipale organisasies geposisioneer behoort te word.

8.3 ENKELE GEVOLGTREKKINGS VAN DIE LITERATUURSTUDIE EN MOONTLIKE VERBAND MET DIE EMPIRIESE NAVORSING

Suid-Afrika betree tans 'n nuwe politieke era. Die veranderinge op politieke en staatkundige vlak bring mee dat plaaslike owerhede nie van hierdie veranderinge uitgesluit is nie. Trouens, plaaslike regering staan midde in hierdie veranderinge en dit gaan 'n belangrike rol in 'n toekomstige Suid-Afrika speel.

Daar word voorsien dat 'n federale bestel plaaslike regering met meer magte sal beklee en outonoom ten opsigte van 'n sentrale regering sal funksioneer. Die eindresultaat van onderhandelinge sal meebring dat daar een nie-rassige plaaslike owerheid vir alle inwoners van 'n dorp of stad sal bestaan. Dit is daarom dan juis nou belangrik om stappe te doen om toe te sien dat die openbare skakelpraktisyn korrek in munisipale organisasies geposisioneer word, sodat hy hierdie belangrike taak en uitdaging suksesvol sal kan aanpak en uitvoer.

Uit bogenoemde stellings blyk dit dat plaaslike regering in hierdie tye van veranderinge, nie in afsondering en isolasie funksioneer nie.

Die sisteembenadering ten opsigte van skakelwerk soos gesien deur Van der Meiden en Fauconnier (1982:106) kan juis in hierdie tyd van onderhandelinge op plaaslike bestuur van toepassing gemaak word. Plaaslike regering vorm deel van die gemeenskap waarin gefunksioneer word en moet omsien na die behoeftes van die gemeenskap wat gedien word. Die sisteembenadering maak voorsiening vir die terme "detector", "selector" en "effector". Dit impliseer dat die openbare skakelpraktisyn inligting opspoor, terugvoer gee en die uiteindelijke die aksie uitvoer. Die sisteembenadering kan 'n groot bydrae lewer om verskillende gemeenskappe se behoeftes onder een plaaslike owerheid te kombineer. Samehangend met die sisteembenadering vervul die openbare skakelpraktisyn sekere funksies in die uitvoering van sy pligte. Hierdie funksies sluit suiwer skakelwerk en bestuurstake in.

Die openbare skakelpraktisyn kan alleenlik hierdie funksies binne 'n sisteembenadering uitvoer indien hy korrek in munisipale organisasies geïntegreer is wat sy funksionering op plaaslike bestuursvlak sal verhoog.

Onderhandelings bring onsekerhede mee. In tye van veranderinge speel inligting en voldoende kommunikasie 'n be-

langrike rol. Dit is belangrik vir die gemeenskap om ingelig te bly oor verwickelinge, veral ten opsigte van plaaslike regering, aangesien plaaslike regering ten nouste by elke huisgesin se daaglikse roetine betrokke is. Daar rus dus 'n verantwoordelikheid op elke plaaslike regering om sy inwoners in te lig oor verwickelinge op plaaslike bestuursvlak en hoe dit hulle gaan raak. Die herroeping van die groepsgebiedewet in 1990, die samesmelting van blanke stadsrade met hulle naburige swart stadsrade, die probleme in swart plaaslike owerhede en die stigting van 'n plaaslike regering forum in 1993 is maar enkele kwessies wat die publiek antwoorde op verlang. Die Openbare Inligtingsmodel en die Tweerigting-simmetriese model van Grunig & Hunt (1984:27) is hier van toepassing.

Hierdie twee modelle het onderskeidelik te make met die verkondiging van waarheid, eerlikheid, opregtheid, die verspreiding van inligting aan die publiek en die interpretasie van inligting vanaf die publiek na die organisasie en vanaf die organisasie na die publiek. Die openbare skakelpraktisyn het dus 'n verantwoordelikheid om sy gemeenskap op 'n eerlike en opregte manier in te lig oor hierdie onlangse verwickelinge op plaaslike bestuur. Die doel is om wedersydse vertroue en respek tussen die twee genoemde partye te bewerkstellig. Dit kan alleenlik plaasvind indien die publiek ingelig is oor gebeure en moontlike veranderinge op plaaslike bestuursvlak. Aan die hand hiervan word 'n ingeligte openbare mening gekweek en word die band

tussen die plaaslike regering en sy inwoners versterk. Deur die openbare skakelpraktisyn met die nodige gesag te beklee en hom korrek in munisipale organisasies te plaas, kan hy die Openbare Inligtingsmodel en die Tweerigting-simetriese model die beste dien naamlik om die gemeenskap van inligting te voorsien. Die sisteem-benadering en twee modelle, wat reeds in hoofstuk 2 bespreek is, is dus belangrike determinante by die posisionering en doeltreffende funksionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies.

Teen die agtergrond van die openbare skakelpraktisyn se funksionering in 'n sisteembenadering binne plaaslike bestuursvlak verband en om inligting aan die gemeenskap te voorsien, kan die openbare skakelpraktisyn alleenlik suksesvol wees indien 'n funksionele benadering op plaaslike bestuursvlak gevolg word en hy hiërargies onder die stadsklerk geposisioneer word as afdelingshoof met afdwingbare gesag binne die konteks van skakelwerkaangeleenthede. Een van die grootste struikelblokke is volgens Reeser (1973:325) in die organisasiestruktuur geleë. Dit impliseer dat die openbare skakelpraktisyn, vanweë sy posisie in die organisasiestruktuur, gekortwiek word om met die nodige mag en gesag op te tree (Haiman *et al.*, 1985:443). Sy kommunikasie vind dan ook meestal via 'n persoon plaas wat glad nie met skakelbeginsels vertrou is nie (Horne, 1986: 4). (Vergelyk byvoorbeeld in die verband die resultate van die empiriese navorsing in hoofstuk 6, waartydens 55% van

die respondente nie aan die stadsklerk rapporteer nie. 31% rapporteer aan die stadsekretaris terwyl 24% aan ander afdelingshoofde rapporteer). Indien die openbare skakelpraktisyn wel aan die stadsklerk rapporteer, sal dit meebring dat hy ook hiërargies korrek geposisioneer sal word.

Hierdie toedrag van sake sal ook die openbare skakelpraktisyn in staat stel om die belangrikheid van kommunikasie in 'n organisasie tot uitvoer te bring deur sorg te dra dat die funksies van kommunikasie in 'n organisasie naamlik die van regulering, oorreding, integrering en koördinerings toegepas word en formele kommunikasie ordelik plaasvind. Die posisionering van die openbare skakelpraktisyn onder die stadsklerk as afdelingshoof, sal ook meebring dat die openbare skakelpraktisyn kommunikasiestruikelblokke in die oordra van 'n boodskap maklik kan identifiseer en tegnieke aan die hand doen hoe om hierdie struikelblokke uit die weg te ruim.

Kommunikasie is dus nie net 'n middel om die publiek in te lig rakende gebeure op plaaslike bestuursvlak nie, maar moet die openbare skakelpraktisyn ook toe sien dat kommunikasiekanale tussen hom en sy direkte hoof altyd oop is sodat hy vrylik met sy onmiddellike hoof kan kommunikeer. Dit bepaal nie slegs die ideale posisionering in munisipale organisasies nie, maar dit verhoog ook sy funksionering op plaaslike bestuursvlak. Die probleem kan opgelos word deur die openbare skakelpraktisyn op so 'n wyse in die organisa-

siestruktuur te posisioneer dat hy direk met die hoof uitvoerende amptenaar, in die geval, die stadsklerk kan skakel (De Villiers, 1993). Die openbare skakelpraktisyn sal dan ook met die nodige mag en gesag beklee word wat hom in staat sal stel om effektief na buite op te tree en om aan die publiek inligting te verskaf. Dit sal terselfdertyd meebring dat skakelwerk op plaaslike bestuursvlak, 'n funksionele benadering volg wat die openbare skakelpraktisyn parallel met afdelingshoofde plaas.

Gesien teen die agtergrond van verwickelinge op plaaslike bestuursvlak, bestaan daar sekere knelpunte ten opsigte van die werksaamhede van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies. Die doeltreffende funksionering van die openbare skakelpraktisyn op plaaslike bestuursvlak en die toenemende belangrike rol wat plaaslike regering in 'n nuwe bestel gaan speel, blyk dit dat die openbare skakelpraktisyn nie volkome toegerus is om sy rol in 'n nuwe plaaslike bestel na behore te vervul nie. Die belangrikste struikelblokke tans vir die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies is dat:

- i) Hy nie op dieselfde hiërargiese vlak as afdelingshoofde in die organisasiestruktuur van munisipale organisasies geposisioneer is nie;
- ii) Hy nie aan die stadsklerk rapporteer nie en sy kommunikasie via iemand anders moet geskied; en

iii) Hy slegs 'n adviserende funksie vervul met geen afdwingbare gesag nie.

Uit die voorafgaande blyk dit dat plaaslike regering deel vorm van die sisteembenadering en die Openbare Inligtingsmodel sowel as die Tweerigting-simmetriese model. Albei die modelle moet op plaaslike bestuur van toepassing gemaak word om die openbare skakelpraktisyn in staat stel om plaaslike regering se belange en die van sy inwoners, op die mees doeltreffende wyse in 'n nuwe bedeling te kan dien en om sy funksionering te verhoog. Slegs wanneer die openbare skakelpraktisyn hiërargies korrek in munisipale organisasies geposisioneer word, sal hy sy rol as kundige voorskrywer, kommunikasietegnikus, vergemakliker van kommunikasie en oplosser van probleme na behore vervul en indien hy aan die stadsklerk verantwoording doen, hy 'n afdelingshoof is en met funksionele gesag bekleed word.

8.4 MOONTLIKE BYDRAE VAN DIE STUDIE TOT PLAASLIKE REGERING IN 'N NUWE BEDELING

Die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies is 'n onderwerp wat reeds so vroeg as die begin tagtigerjare onder die loep gekom het. Die belangrikheid en bestaansreg van 'n openbare skakelpraktisyn is nooit werklik besef nie. Die Instituut vir Munisipale Skakelbeamptes beywer hulle daarvoor om die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale orga-

nisasies tot sy reg te laat kom. Volgens die President van die Instituut, mnr. John Welman, sal die bevindinge van die studie 'n groot bydrae tot die korrekte posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies kan maak. Dit kan ook as handleiding vir plaaslike besture by die aanstelling van 'n openbare skakelpraktisyn in terme van posisionering en werksaamhede dien. Die veranderinge die afgelope tyd op staatkundige gebied het weereens die belangrikheid van 'n doeltreffende plaaslike regering beklemtoon.

Volgens alle aanduidings sal die eerste algemene verkiesing, waarby alle Suid-Afrikaners betrek sal word, op 27 April 1994 plaasvind.

Die uitslag van die verkiesing sal ook die rigting waarin plaaslike owerhede gaan beweeg, bepaal. Die studie kan 'n belangrike bydrae tot die doeltreffende funksionering van die skakelafdeling en die openbare skakelpraktisyn in besonder lewer deur die openbare skakelpraktisyn korrek in munisipale organisasies te posisioneer, sodat hy sy inligtingsfunksie - die Openbare Inligtingsmodel - en wederzijdse vertrouwe en begrip tussen die plaaslike owerheid en sy inwoners - die Tweerigting-simmetriese model - in 'n nuwe bedeling vir plaaslike bestuur ten uitvoer kan bring waar daar een plaaslike owerheid vir 'n bepaalde dorp of stad sal bestaan.

Dit blyk egter uit die hele studie dat die volgende aspekte as determinante beskou kan word by die posisionering en doeltreffende funksionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies, gesien teen die lig van die belangriker rol wat plaaslike regering in 'n "nuwe" Suid-Afrika gaan speel:

- i) Politici en ander rolspelers besef dat plaaslike regering nie in afsondering funksioneer nie, maar dat plaaslike regering deel is van die gemeenskap waarin hy funksioneer en dat die sisteem-benadering tot skakelwerk sterker klem in 'n "nuwe Suid-Afrika" moet dra;
- ii) Die Inligtingsmodel en Tweerigting-simmetriese model as verdere determinant dien gesien in die lig van die drastiese verwickelinge die afgelope ruk op plaaslike bestuursvlak. Die gemeenskap het nou, meer as ooit te vore, 'n behoefte om ingeligte word rakende sake wat hulle daaglikse werk- en leefwyse raak;
- iii) Die belangrikheid van kommunikasie in 'n organisasie esef word en dit nooit as 'n struikelblok in die bereiking van organisasiedoelwitte geplaas moet word nie;
- iv) 'n Funksionele benadering voorgehou word; en

- v) Die openbare skakelpraktisyn se posisionering en hiërargiese plasing daarop dui dat hy aan die stadsklerk rapporteer.

8.5 MOONTLIKE LEEMTES IN DIE STUDIE

Moontlike leemtes in die studie is waarskynlik die volgende:

- i) Net openbare skakelpraktisyns in munisipale organisasies is by die ondersoek betrek en nie stadsklerke as sodanig nie;
- ii) Opvolgvraelyste is nie gedurende 1993 aan openbare skakelpraktisyns gestuur nie. Die redes hiervoor is reeds in hoofstuk 1 breedvoerig bespreek en kom opsommend daarop neer dat openbare skakelpraktisyns in hierdie tye van veranderinge, onsekerheid ten opsigte van die toekoms ervaar en 'n betroubare meting teen die bestaande politieke agtergrond, nie moontlik is nie; en
- iii) Die Instituut vir Munisipale Skakelbeampies het in 1989 uit 30 lede bestaan. Die getalle het drasties uitgebrei en tans is daar meer as 80 geregistreerde lede. Die ideaal sou wees om die nuwe lede ook by die ondersoek te betrek, maar vanweë verskeie faktore, sou 'n betroubare meting onder die huidige omstandighede

nie gedoen kon word nie.

- iv) Die Instituut vir Munisipale Skakelbeamptes, het tydens die ondersoek net uit blanke openbare skakelpraktisyns bestaan en kon die mening van hulle amptgenote in swart plaaslike owerhede, nie bekom word nie as gevolg van apartheidswetgewing wat aan die orde van die dag was.

8.6 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

Die volgende aanbevelings kan ten opsigte van verdere navorsing gedoen word:

- i) 'n Soortgelyke ondersoek kan deur die Instituut vir Munisipale Skakelbeamptes geloods word om vas te stel in watter mate plaaslike besture die posisionering van die openbare skakelpraktisyns aangepas het na aanleiding van die bevindinge van hierdie studie;
- ii) In watter mate die doeltreffende funksionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies toegeneem of afgeneem het, na die implementering van bevindinge van die studie deur byvoorbeeld 'n vergelyking te tref tussen die "ou" en "nuwe" benadering tot posisionering van openbare skakelpraktisyns in munisipale organisasies;

- iii) 'n Soortgelyke ondersoek te doen na die eerste nierassige verkiesing vir plaaslike besture ten einde te poog om vas te stel of die determinante by die posisionering van die openbare skakelpraktisyn nog dieselfde is en of daar 'n klemverskuiwing plaasgevind het; en
- iv) Indien 'n gesentraliseerde beleid deur die nasionale regering, wat na die eerste algemene verkiesing vir alle Suid-Afrikaners, voorgestaan word en wat sal impliseer dat minder vryheid aan plaaslike besture toegestaan word, kan 'n soortgelyke studie gedoen word om te bepaal watter faktore by sodanige regeringsbestel 'n rol behoort te speel by die posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies.

Die studie het dan ook oorhoofs gepoog om die essensie van die openbare skakelpraktisyn se posisionering in munisipale organisasies, veral ten opsigte van "nuwe" plaaslike regering, te beklemtoon ten einde doeltreffende funksionering te verseker.

8.7 SLOT

Plaaslike besture behoort openbare skakelpraktisyns te ondersteun in hulle strewe na doeltreffende funksionering. Dit kan gedoen word deur die belangrikheid van skakelwerk in 'n steeds veranderde Suid-Afrika te besef en dat een

plaaslike bestuur vir al die dorp of stad se inwoners daargestel sal word. Dit stel nuwe eise aan die openbare skakelpraktisyn om sy werksaamhede in 'n nuwe bestel van plaaslike regering, as deel van 'n bestuursplan, uit te voer.

Die korrekte posisionering van die openbare skakelpraktisyn in munisipale organisasies, kan die openbare skakelpraktisyn met genoeg gesag beklee om toe te sien dat ordelike, vreedsame naasbestaan en ontwikkeling van gemeenskappe in Suid-Afrika plaasvind.

BRONNELYS

ALLEN, L.A. 1964. The Management profession. New York: McGraw-Hill Book Company.

ANON. 1993 a. 50/50-opsie is nie die enigste uitweg, sê FW. Beeld: 2, Sept. 11.

ANON. 1993 b. Forum oor plaaslike bestuur. Transvaler: 8, Febr. 12.

ANON. 1993 c. Interim council in Durban soon. The Star: 3, Sept. 10.

ANON. 1993 d. Local government open to all when own affairs go. The Citizen: 16, Febr. 4.

ANON. 1986. Dienslewering deur instansies: Enkele bevindinge. Johannesburg. 10p. (Ongepubliseer.)

ANON. 1984. Handleiding by die indiensneming van nuwe personeel. Vanderbijlpark. (Ongepubliseer.)

ANON. 1990 a. Plan vir nie-rassige stadsrade. Beeld: 2, Okt. 26.

ANON. 1990 b. Comment: local options. Business Day: 10, Oct. 26.

ANON. 1990 c. Local government should top list in negotiations.
The Citizen: 4, Oct. 26.

ANON. 1990 d. Forum oor plaaslike bestuur. Die Transvaler: 8,
Febr. 12.

APPLEBY, J.C. 1981. Management. 2de uitg. Englewood Cliffs :
Prentice Hall, Inc.

ARONOFF, D.E. & BASKIN, O.W. 1983. Public Relations the
profession and the practice. New York: West Publishing Company.

BERNSTEIN, D. 1986. Company image & reality a critique of
corporate communication. East Sussex: Holt, Rinehart & Winston.

BEZUIDENHOUT, J.A.C. 1993. Mondelinge mededeling aan outeur.
Pretoria. (Kassetopname in besit van outeur.)

BITTNER, J.R. 1983. Each other. An introduction to inter-
personal communication. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

BLACK, S. 1976. Practical Public Relations. 3de uitg. London:
Pitman Publishing.

BOTHA, M. 1992. Kimberley's multi racial city council.
Southern Africa Today, 9(8) : 11, Oct.

BULBRING, E. 1990. Local government must head agenda of negotiators. Business Day: 3, Oct. 26.

CANFIELD, B.R. & MOORE, H.F. 1973. Public Relations. 6de uitg. Homewood: Richard D. Irwin.

CLOETE, J.N.N. 1983. Munisipale regering en administrasie in Suid-Afrika. 3de uitg. Pretoria: J.L. van Schaik.

CLOETE, J.N.N. 1988. Mondelinge mededeling aan outeur. Pretoria. (Kassetopname in besit van outeur.)

✓ CLOETE, F. 1991. Regionalism in South Africa: Constraints and possibilities. Africa Insight, 21(1) : 26-31, Apr.

COKAYNE, R. 1993. Local government system "corrupt and inefficient". The Pretoria News: 9, Sept. 9.

CUTLIP, S.M. & CENTER, A.H. 1982. Effective Public Relations. 5de uitg. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

CUTLIP, S.M. , CENTER, A.H. & BROOM, G.M. 1985. Effective Public Relations. 6de uitg. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

DARKE, R. & WALKER, R. 1977. Local government and the public. 2de uitg. Glasgow: International Textbook Company.

DE BEER, F. 1993. Housing policy in South Africa: A view from below. Africa Insight, 23(2) : 112-120, Sept.

DE CRESPIGNY, A. & SCHRIRE, R. 1978. The government and politics of South Africa. Kaapstad: Juta & Company Ltd.

DELLATOLA, L. 1990. Soweto largest black city in Africa. Southern Africa Today, 7(1) : 4-5, Jan.

DENIG, E. & VAN DER MEIDEN, A. 1985. A Geography of Public Relations trends. Dordrecht: Martinus Nijhoff Publisher.

DERRIMAN, J. & PUCAY, G. 1979. The Bridge Builders: Public Relations today. London: Associated Business Press.

DE VILLIERS, B. 1993. 'n Handves van menseregte: Implikasies vir plaaslike owerhede. SAIPA, 28(1) : 13-15, Mrt.

DE VILLIERS, M.P.H. 1993. Mondelinge mededeling aan outeur. Roodepoort. (Kassetopname in besit van outeur.)

DE VITO, J.A. 1971. Communication: Concepts and processes. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

✓ DU PLESSIS, P.J. , CRAUSE, C.E.L. & BOSHOFF, C. 1993. 'n Empiriese evaluering van die diensgehalte gelewer deur drie geselekteerde plaaslike owerhede. SAIPA, 28(2) : 135-146, Jun.

DWYER, T.J. 1961. The Australian Public Relations handbook. North Melbourne: Ruskin Publishing.

✓ ESTERHUYSE, W.P. 1993. Kanse op 'n skikking geknou. Finansies en Tegniek, 45(31) : 18, Aug.

FAUCONNIER, G. 1985. Aspects of the theory of communication. Pretoria: Academica.

FLIPPO, E.B. 1980. Personnel Management. 5de uitg. New York: McGraw-Hill Book Company.

GLUECK, W.F. 1980. Management. 2de uitg. Hinsdale: The Dryden Press.

✓ GREEN, I. 1990. Bekend maak bemind. Publico, 10(4) : 4-5, Aug.

GRIFFIN, R.W. 1984. Management. Boston: Houghton Mifflin Company.

GREYLING, F. 1993. Plaaslike regering: Forum gestig. Beeld: 4, Febr. 12

GROBLER, Z. 1993. Mondelinge mededeling aan outeur. Johannesburg. (Kassetopname in besit van outeur.)

GRUNIG, J.E. & HUNT, T. 1984. Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart & Winston.

HADLAND, A. 1993. Councils warned of long haul to unity.
Business Day: 4, Sept. 9.

HAIMANN, T. , SCOTT, W.G. & CONNOR, P.E. 1985. Management.
5de uitg. Boston: Houghton Mifflin Company.

HALL, R.H. 1982. Organizations: Structure and process. 3de
uitg. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

HALLORAN, J. 1978. Applied human relations. An organizational
approach. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

HANEKOM, S.X. & SHARKANSKY, I. 1993. Policy-making and
implementation in conditions of extreme uncertainty: The cases
of South Africa and Israel. SAIPA, 28(2) : 94-116, Jun.

HORNE, V. 1986. Die beeld van plaaslike bestuur. (Lesing
gelewer op 24 April 1986 voor lede van die Vereniging van
Munisipale Skakelbeampies.) Randburg. 7p. (Ongepubliseer.)

HOWARD, W. 1982. The Practise of Public Relations. London:
Redwood Burn.


HUEBSCH, J.C. 1985. Kommunikasie 2000. 2de uitg. Durban:
Butterworths-uitgewers.

JEFKINS, F. 1982. Public Relations made simple. London: The
Chaucer Press.

KOEHLER, J.W. , ANATOL, K.W.E. & APPLEBAUM, R.L. 1981. Organizational Communication. 2de uitg. New York: Holt, Rinehart & Winston.


KOONTZ, H. , O' DONNEL, C. & WEIHRICH, H. 1986. Management. 3de uitg. Singapore: McGraw-Hill Book Company.

KRAUSE, R.C. 1977. Understanding public relations. Cape Town: David Philip Publisher.

 KRUGER, C. 1990. Leer luister en word wys. Publico, 10(1) : 16-17, Febr.

KRUGER, P. 1993. Ses raadslede wil oorstep na ANC. Beeld: 10, Sept. 9.

LAUTENBACH, D. 1993. A constitutional love-child. The Pretoria News: 7, Sept. 9.

 LEVITZ, E. 1993. A pioneer of the public service. Publico, 13(1) : 6-7, Febr.

LIGHT, H.R. 1971. The nature of management. 3de uitg. London: Pitman Publishing.

LINDEQUE, L. 1986. Mondelinge mededeling aan outeur. Vanderbijlpark. (Kassetopname in besit van outeur.)

LITTERER, J.A. 1973. The analysis of organizations. 2de uitg.
Santa Barbara: John Wiley and sons.

LLOYD, H. 1980. Public relations. London: Hodder & Stroughton
Ltd.

LOMBAARD, S. 1993 a. Swartes betaal "die meeste" vir krag.
Beeld: 4, Sept. 9.

LOMBAARD, S. 1993 b. Groen lig vir nie-rassige plaaslike rade
is welkom. Beeld: 1, Julie. 6.

LORD, G.A. 1978. Know what I mean? People and communication.
London: McGraw-Hill Book Company.

LOURENS, J.J. 1993. Depressiestreke: moontlike oplossings.
SAIPA, 28(1) : 57, Mrt.

✓ LOUW, L.R. 1993. A New South Africa: facilitating community
work. Welsynsfokus, 28(1) : 4-7, Aug.

MALAN, J.P. & L'ESTRANGE, J.A. 1973. Public relations practice
in South Africa. Johannesburg: Citadel Press, Landsdowne.

MALAN, J.P. 1983 a. Organisatoriese opset van 'n munisipale
skakelkantoor. (In praktiese munisipale skakelpraktyk. 'n
Omvattende reeks lesings oor openbare skakeling in plaaslike
bestuur.)

MALAN, J.P. 1983 b. Oogmerke en teikengroepe van munisipale skakelwese. (In praktiese munisipale skakelpraktyk. 'n Omvattende reeks lesings oor openbare skakeling in plaaslike bestuur.)

MARSLAND, L. 1993. More likely to join the ANC. Saturday Star: 1, Sept. 11.

MARX, F.W. & VAN ASWEGEN, P.J. 1984. Business economics: a short survey. 2de uitg. Pretoria: Haum Educational Publishers.

MARX, F.W. & CHURR, E.G. 1985. Fundamentals of business economics. Pretoria: Haum Educational Publishers.

MASSIE, J.L. 1970. Die wese van bestuur. Pretoria: J.L. Van Schaik.

MILTON, C.R. 1981. Human behaviour in organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

MINTZBERG, H. 1979. The structure of organizations. Toronto: Prentice-Hall.

MITCHELL, T.R. & LARSON, J.R. 1987. People in organizations. An introduction to organizational behaviour. 3de uitg. New York: McGraw-Hill Book Company.

MOTSAPI, I. 1993. Strikes hit six councils. Sowetan: 1, Nov. 4.

MYERS, M.T. & MONGE, G.E. 1982. Managing by communication. An organizational approach. Auckland: McGraw-Hill Book Company.

MYNHARDT, T. 1992. Gemeenskapsbetrokkenheid: 'n toekomsuitdaging aan 'n demokratiese Suid-Afrika. Publico, 12(6) : 6, Des.

NIEUWOUDT, C.F. , OLIVIER, G.C. & HOUGH, M. 1981. Die politieke stelsel van Suid-Afrika. 2de uitg. Pretoria: Academica.

NOLTE, L.W. 1979. Fundamentals of public relations. 2de uitg. New York: Pergamon press.

OBERHOLZER, A. 1993. Mondelinge mededeling aan outeur. Pretoria. (Kassetopname in besit van outeur.)

O'BRIEN, M. 1991. Bridging the communication gap. Human Resource Management, 7(8) : 38-40, Aug.

OLDCORN, R. 1982. Management: a fresh approach. London: Pan Books.

OOSTHUIZEN, G.J. 1976. Bedryfs- en Personeelsielkunde. Potchefstroom: Wesvalia Boekhandel.

PACE, R.W. 1983. Organizational communication. London: Prentice-Hall.

PACE, R.W. 1983. Organizational communication. London: Prentice-Hall.

PADDOCK, B. 1993 a. Sanctions set to go as draft Bill approved. Business Day: 1, Sept. 8.

PADDOCK, B. 1993 b. Approval of TEC is the battle won, but not the war. Business Day: 6, Sept. 9.

PANSEGROUW, P. 1991. Kommunikasie is 'n kringloop. Publico, 11(6) : 12-13, Des.

PARASURAMAN, A. , ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L. 1985. A Conceptual Model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49 : 42-45, Summer.

PUTH, G. 1982. The application of research in organization communication. Communicare, 3(2) : 31-44, May.

RAAD VIR DIE KOÖRDINERING VAN PLAASLIKE OWERHEIDSAANGELEENTHEDE. 1990. Verslag en aanbeveling van die komitee van ondersoek na 'n stelsel van plaaslike regering vir Suid-Afrika. Johannesburg. 69p. (Ondersoek na 'n stelsel van plaaslike regering in Suid-Afrika.) (Voorsitter: C. Thornhill.)

RÄDEL, F.E. & REYNDERS, A.J.J. 1981. Inleiding tot die Bedryfseconomie. 4de uitg. Pretoria: Nasionale Drukkery.

ROBBINS, S.P. 1984. Management concepts and practices. Englewood Cliffs: Prentice- Hall.

✓ ROODT, M. 1991. Communication: Understanding commercialisation better. Human Resource Management, 7(2) : 30-33, Febr.

ROSSOUW, J.A. 1983. Funksies van 'n skakelkantoor. (In praktiese skakelpraktyk. 'n Omvattende reeks lesings oor openbare skakeling in plaaslike bestuur.)

✓ SHIELDS, J. 1990. Good communication: basis of sound business practice. Human Resource Management, 6(4) : 30-31, Apr.

SISK, H.L. 1969. Principles of management. Cincinnati: South-Western Publishing Company.

SKINNER, J.C. & VON ESSEN, L.M. 1989. South African handbook of public relations. 5de uitg. Johannesburg: Southern Book Publishers.

SORRELS, B.D. 1984. Business communication fundamentals. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.

STEPHENSON, H. 1971. Handbook of public relations. 2de uitg. Englewood Cliffs: McGraw-Hill Book Company.

STEYN, F. 1993. Communication. Prisma, 6(1) : 26-27, Febr.

TANSIK, D.A. , CHASE, R.B. & AQUILANO, N.J. 1980. Management, a life cycle approach. Georgetown: Richard D. Irwin, Inc.

THAYER, L. 1986. Communication and communication systems. Kansas City: Richard D. Irwin, Inc.

THIERAUF, R.J. , KLEKAMP, R.C. & GEEDING, D.W. 1977. Management principles and and practices. Santa Barbara: John Wiley and sons.

THORNHILL, C. 1993. An overview of local government and administration in Cote d'Ivoire. SAIPA, 28(2) : 120-134, June.

TIMM, P.R. & JONES, C.G. 1983. Business communication. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

THOMAS, G.D. 1981. Public relations is your business. Johannesburg: Anchor Press.

TORTORIELLO, T.R. , BLATT, S.J. & DE WINE, S. 1978. Communication in the organization: An applied approach. 2de uitg. New York: McGraw-Hill Book Company.

VAN BILJON, M.A. 1981. Mediakundigheid by skakelbeampes. Pretoria: UNISA (Verhandeling - MA) 306 p.

VAN DER MEIDEN, A. 1966. Het gezicht van de kerk publiciteit en public relations van de kerkelikje gemeente. Baarn: Bosch en Keuning.

VAN DER MEIDEN, A. & FAUCONNIER, G. 1982. Profiel & profesie. Inleiding in de theorievorming van public relations. Antwerpen: H.E. Stenfert Kroese B.V. Wetenschappelijke & Educatieve uitgewers.

VAN NIEKERK, H.L. 1983. Interne skakeling. (In praktiese skakelpraktyk. 'n Omvattende reeks lesings oor openbare skakeling in plaaslike bestuur.)

VAN SCHALKWYK, 1980. Speech communication and deportment. Johannesburg: McGraw-Hill Book Company.

VAN VUUREN, D.J. & KRIEK, D.J. 1982. Politieke alternatiewe vir SA. Johannesburg: MacMillian Suid-Afrika.

VAN WYK, A. 1993 a. Nie-rassige munisipale verkiesings 'n prioriteit. RSA-Beleidsorsig, 6(4) : 14-29, Mei.

VAN WYK, A. 1993 b. 'n Onderhandelingsforum vir plaaslike regerings. RSA-Beleidsorsig, 6(4) : 30-39, Mei.

VAN WYK, W. 1992. Die invloed van grondwette op die herstrukturering van staatsdepartemente. Publico, 12(1) : 26-27, Febr.

VAN ZYL, O.A.W. 1990 a. Mondelinge mededeling aan outeur. Pretoria. (Kassetopname in besit van outeur.)

VAN ZYL, O.A.W. 1990 b. Plaaslike regering - Quo Vadis. (Lesing gelewer op 5 Okt. 1990 by die Administrateurskonferensie.) Pietermaritzburg. 18p. (Ongepubliseer.)

VAN ZYL, O.A.W. 1993. Mondelinge mededeling aan outeur. Pretoria. (Kassetopname in besit van outeur.)

VERSTER, R. 1982. The influence of organizational climate on communication. Communicare, 3(2) : 42-49, Sept.

VORSTER, J. 1983. Algemene werksaamhede van 'n munisipale skakelkantoor. (In praktiese munisipale skakelpraktyk. 'n Omvattende reeks lesings oor openbare skakeling in plaaslike bestuur.)

VORSTER, P.P. 1993. Magte van die UOR- subrade. Beleidsqids, 2(13) : 4-6, Sept.

WAUGH, E. & WHITFIELD, C. 1993. TEC - The proof will be in the eating. The Star: 13, Sept. 10.

WELMAN, J. 1993. Mondelinge mededeling aan outeur. Alberton. (Kassetopname in besit van outeur.)

WEST, B. & TEMPLETON, B. 1993. DP councillors to join ANC. The Star: 1, Sept. 9.

WIECHERS, M. 1993. Plaaslike regering in 'n nuwe bedeling - enkele perspektiewe. (Lesing gelewer op 29 Maart 1993 by SAIPA.) Pretoria. 5p. (Ongepubliseer.)

STATS:002

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

DEPARTEMENT KOMMUNIKASIEKUNDE

DIE VRAELYS

KAART NO:

1	(1)

VRAELYS NO:

(2-4)

BELANGRIK:

- * Alle inligting hierin verskaf sal as STRENG VERTROULIK hanteer word.
- * Beantwoord ALLE vrae
- * Trek slegs 'n kruisie (X) in die toepaslike blokkie en verskaf u eerlike mening waar gevra

DEMOGRAFIESE KENMERKE

1. Hoe oud is u?

20-25jr	1
26-30jr	2
31-35jr	3
36-40jr	4

41-45jr

46-50jr

51-55jr

56- +jr

	5
	6
	7
	8

(5)

2. Wat is u geslag?

Manlik

Vroulik

	1
	2

(6)

3. In watter rigting was u oorwegend werksaam gedurende die afgelope 5 jaar?

Advertensies

Landbou

Weermag

Bankwese

Handel

Rekenaar &
telekommunikasie

Onderwys

Regering

Nywerheid

Mynwese

Politiek

Godsdiens

Reis

Welsyn

Andere

	7
	8
	9
	10
	11
	12
	13
	14
	15
	16
	17
	18
	19
	20
	21

4. Wat is die naam van die Universiteit/Kollege waar u ingeskryf was?

.....

Indien u gegraduateerd is, dui aan oor watter graad u beskik

BA; B. Comm

Honneurs

Meester

D. Phil; D. Sc.

	1
	2
	3
	4

(22)

Indien u nie gegraduateerd is nie, gee asseblief 'n lys van kursusse wat u gevolg het.

.....

5. Op watter salarisskaal is u tans?

R12 000 - R14 000 pj

R15 000 - R17 000 pj

R18 000 - R20 000 pj

R21 000 - R23 000 pj

R24 000 - R26 000 pj

R27 000 - R29 000 pj

R30 000 - R32 000 pj

R33 000 - R35 000 pj

R36 000 - R38 000 pj

R38 000 - en meer pj

	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10

(23)

6. Hoe lank staan u reeds in die openbare skakelbedryf?

0 -5 jr

6 -10jr

11-15jr

16- +jr

	1
	2
	3
	4

(24)

7. Hoe lank is u reeds volle lid van u betrokke professionele openbare skakelinstituut of - vereniging ?

0 - 5jr

6 -10jr

11-15jr

16- +jr

	1
	2
	3
	4

(25)

8. Hoe is u lidmaatskap toegeken?

Uit my eie aansoek gedoen

Deur instituut genader

Deur 'n kollega genomineer

	1
	2
	3

(26)

9. Op grond waarvan is u lidmaat toegeken

Eksamen afgelê

Moes bewys lewer van praktiese professionele ondervinding

kombinasie van 1 en 2

erkenning van universiteitgraad

Kombinasie van 2 en 4

Erkenning van universiteitsgraad/
diploma (nie gerig op kommunikasie-
kunde of skakelwerk nie)

	1	(27)
	2	(28)
	3	(29)
	4	(30)
	5	(31)
	6	(32)
	7	(33)

10. Hoe het u by Openbare Betrekking betrokke geraak?

Koerantverslaggewersloopbaan	1	(34)
Tydskrifjoernalisloopbaan	2	(35)
Bemarkings/Verkoop/Reklame loopbaan	3	(36)
Begin as juior Skakelbeampste	4	(37)
"Amateur" skakelwerk vir klubs	5	(38)
Skakelkwalifikasies	6	(39)
Personeelbeampste	7	(40)
Ander manier	8	(41)

11. Indien u lid is van OSISA, oor watter lidmaatskap beskik u?

APR Geakkrediteerde Skakelpraktisyn	1	
Stemgeregtigde lid (Volle)	2	(42)
Nie-stemgeregtigde lid (Assosiaat)	3	
Stemgeregtigde lid (Assosiaat)	4	
Affiliaat lid	5	

12. Wat is u huidige posvlak?

Posvlak 1	1	
Posvlak 2	2	
Posvlak 3	3	
Posvlak 4	4	
Posvlak 5	5	(43)
Posvlak 6	6	
Posvlak 7	7	
Posvlak 8	8	
Posvlak 9	9	
Posvlak 10	10	

1. Wat is u huidige status in die munisipaliteit?

Senior status
 Junior status
 Afdelingshoof
 Beskik nie oor enige status nie

	1
	2
	3
	4

(44)

2. Wie is u onmiddellike hoof aan wie u verslag doen oor skakelaangeleenthede?

Personeel/Bestuursafdeling
 Elektrotegnies
 Beskerming
 Gesondheid
 Stadsklerk
 Stadstesourier
 Stadsekretaris
 Ander

	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8

(45)

Indien enige ander, spesifiseer asseblief:

3. Hoe is u verhouding met die persoon, soos bogemeld, aan wie u rapporteer?

Baie goed
 Goed
 Redelik
 Kom glad nie oor die weg nie
 Swak

	1
	2
	3
	4
	5

(46)

4. Voel u tevrede om aan die persoon te rapporteer/verslag te doen?

Ja

	1
	2

Nee

(47)

Indien u NEE geantwoord het by vraag 3, spesifiseer asseblief:

.....

.....

.....

5. Aan wie sal u as skakelbeampte die graagste wil rapporteer en verslag doen om effektief skakelwerk te doen?

Personeel/Bestuursafdeling

Stadsklerk

Stadsekretaris

Stadstesourier

Ander

	1
	2
	3
	4
	5

(48)

Indien ander geantwoord spesifiseer asseblief:

.....

.....

6. Het u vrye toegang tot die stadsklerk?

Altyd

Dikwels

Selde

Nooit

	1
	2
	3
	4

(49)

7. Wat is na u mening die stadsklerk se houding teenoor skakelwerk?

Positiewe houding teenoor skakelwerk
 Negatiewe houding teenoor skakelwerk
 Neutrale houding teenoor skakelwerk
 Uiteenswakke houding teenoor skakelwerk

	1
	2
	3
	4

8. Wat is u huidige opvatting oor die Skakelwese-beroep?

Professionele status beroep
 Professionele beroep
 Status beroep
 Beroep wat nog nie tot sy volle reg gekom het nie
 Erkende beroep
 Onnodige beroep

	1
	2
	3
	4
	5
	6

9. Wat is u mening van 'n skakelbeampste in 'n munisipaliteit?

Onmisbaar - kan nie daarsonder klaarkom nie
 Onnodig - kan daarsonder klaarkom
 Enige persoon kan die funksie vevul
 Opleiding is 'n vereiste
 Opleiding is nie 'n vereiste nie
 Kombinasie van 1 en 4
 Kombinasie 3 en 5

	52
	53
	54
	55
	56
	57
	58

10. Maak ander departemente gebruik van u kennis oor skakel-aangeleenthede?

Altyd
 Dikwels
 Selde
 Nooit

	1
	2
	3
	4

(5

(5

(59

11. Is daar al in die verlede van u voorstelle deur u onmiddellike hoof afgeskiet?

Ja

	1
	2

Nee

(60)

Indien JA geantwoord by bg vraag spesifiseer asseblief in ondergaande:

Kosteaspek

Tydsaspek

Onuitvoerbaarheid van voorgestelde idee

Persoonlike veto tussen u en onmiddellike hoof

	1
	2
	3
	4

(61)

A.G.N. Vraag 10

12. Waarmee is u hulle die meeste behulpsaam, indien ooit? (Bv skryf van persverklarings ens.)

.....

.....

.....

.....

13. Hoe word skakelwerk in u munisipaliteit gesien/ervaar?

Regmatige Bestuursfunksie

Noodsaaklikheid

Onnodig/Oorbodig

Kan wel daarsonder klaarkom

Kombinasie van 1 en 2

Kombinasie van 3 en 4

	1
	2
	3
	4
	5
	6

(62)

14. Word u gereeld op hoogte gehou van nuwe verwickelinge wat vir u as Skakelbeampte van belang is?

Altyd

Dikwels

Selde

Nooit

	1
	2
	3
	4

(63)

15. Hoe verkry u u inligting? - Deur middel van ...

Onmiddellike hoof

	64
--	----

Bestuursvergaderings

	65
--	----

Stadsklerk

	66
--	----

Afdelingshoofde

	67
--	----

Gerugte

	68
--	----

16. Word u as skakelbeampte toegelaat om belangrike vergaderings by te woon soos bv. Bestuursvergaderings, komitee en Interdepartementele vergaderings?

Altyd

	1
--	---

Dikwels

	2
--	---

(69)

Selde

	3
--	---

Nooit

	4
--	---

Indien NEE geantwoord by bg vraag, spesifiseer asseblief.

.....

17. Word u toegelaat om u mening te opper by hierdie soort vergaderings?

Altyd

	1
--	---

Dikwels

	2
--	---

(70)

Selde

	3
--	---

Nooit

	4
--	---

18. Wat is volgens u die vernaamste werksaamhede van 'n munisipale skakelkantoor?

Administratiewe take

	71
--	----

Diverse pligte; skryf verslae, vergaderings, bestudeer perberigte

	72
--	----

Skakeling met die media, uitreiking van pers-verklarings.

	73
--	----

Onthaal besoekers, vergesel op toere

	74
--	----

Uitgee van nuusbrief

	75
--	----

Adviserende funksie

	76
--	----

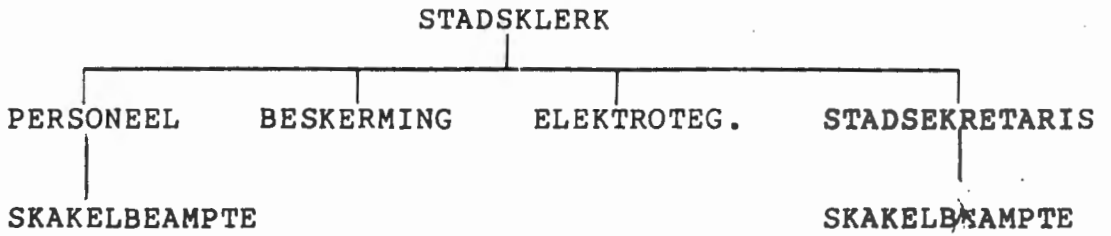
Ander

	77
--	----

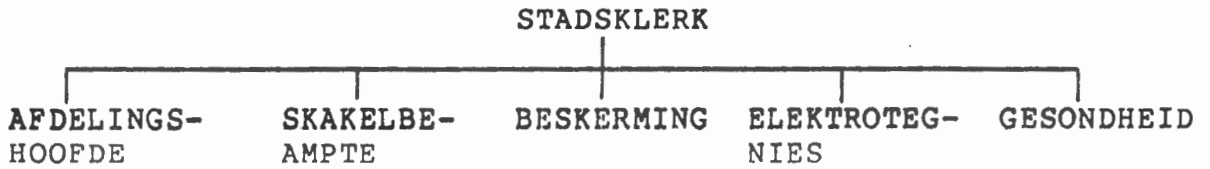
	77
--	----

19. Bestudeer die ondergaande skematiese voorstellings noukeurig en dui dan u huidige posisie in die hierargiese struktuur van die munisipaliteit aan.

	1
--	---

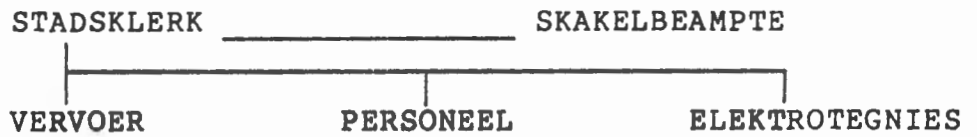


	2
--	---



(78)

	3
--	---



	4
--	---

BEKLEE GEEN PLEK IN DIE HIËRARGIE NIE

20. Wat sou na aanleiding van bogenoemde, vir u die ideale plek wees om effektief skakelwerk te kan doen?
(Skryf net die regte nommer neer)

(79)

.....

21. 'n Stafbenadering impliseer dat 'n skakelbeampte slegs advies aan afdelingshoofde verskaf.

'n Funksionele benadering impliseer dat 'n skakelbeampte nie net advies gee nie, maar ook 'n afdelingshoof is met afdwingbare gesag t.o.v. sy spesifieke verantwoordelikheid.

N.a.v. bogenoemde, Watter benadering word in u munisipaliteit gebruik?

Stafbenadering

Funksionele benadering

	1
	2

(80)

22. Watter benadering sal u as skakelbeampte verkies?

Stafbenadering

Funksionele benadering

	1
	2

(81)

23. Wat is u huidige opinie aangaande die kommunikasiefunksie van die munisipale skakelbeampte?

Voldoende

Onvoldoende - moet aangepas word

Tekortkominge

	1
	2
	3

(82)

Indien 1 spesifiseer asseblief u antwoord:

.....

.....

.....

.....

.....

24. Wat is volgens u die vereistes vir 'n suksesvolle skakelbeampte?

.....

.....

.....

.....