

DIE BEVORDERING VAN GEMEENSKAPSVERHOUDINGE DEUR DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS (OVS-STREEK) : ENKELE ASPEKTE VAN BEELDBESTUUR

Rhyno Kriek

ABSTRACT

The image of an organization - the aggregate of the perceptions of target publics regarding an organization - currently plays a decisive role in the functioning and successful, continued existence of the organization

Although the image of an organization is determined by a myriad of variables, the primary aim of this study was to investigate the way in which the South African Police Service (OFS Region) applied specific specialized fields of public relations in the management of image in order to enhance community relations, with specific reference to the role of public relations as a business activity in this regard. The management of the following five specialized areas of public relations is relevant: strategic corporate communication, public opinion and issues, social involvement, change, and crisis communication.

Some of the findings, conclusions and recommendations, based on a literature study and semi-structured



Rhyno Kriek is 'n lektor in die Departement Kommunikasiekunde aan die Vrystaatse Universiteit. Hierdie artikel is gegrond op sy MA-verhandeling wat aan die UOVS onder studieleiding van prof Johann de Wet voltooi is.

in-depth interviews in connection with the promotion of community relations by the SAPS (OFS Region), are discussed in this article.

INLEIDING

Nadat mnr. Hemus Kriel, die vorige Minister van Wet en Orde, en topgeneraals erken het dat die beeld van die SAPD

nie onder alle dele van die gemeenskap gunstig is nie, het 'n totale herstrukturering plaasgevind. Sedert 1 Januarie 1993 staan die Afdeling Openbare Betrekkinge as die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge bekend (vgl. *Die Burger*, 1993-01-26:16).

Met die voltooiing van die navorsing, het die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge op streekvlak uit die volgende vier onderafdelings bestaan: Gemeenskap-skakeling, Openbare Betrekkinge, Inteme Skakeling en Skakelstrukture. Hierdie herstrukture-ring was deel van ingrypende stappe om die negatiewe persepsie en geloofwaardigheid van die SAPD by die breë publiek te verbeter en doeltreffende polisiëring te verhoog. Die oogmerk van hierdie Afdeling is om die toenemende behoefte aan kommunikasie tussen die Polisie en die gemeenskap te verbeter en tot die algemene legitimiteit van die SAPD by te dra (vgl. *Cape Times*, 1993-01-26:4; Haynes, 1993).

Daar is ook voorts tot die besef gekom dat die hedendaagse omgewing waarbinne organisasies effektief moet funksioneer, uiters kompleks is en besondere hoë eise stel. Elke handeling wat 'n organisasie uitvoer, hou bepaalde implikasies ten opsigte van die beeld van 'n organisasie (en dus ook vir skakelwerk as ondememingsfunksie) in. Die kollektiewe totaal van persepsies, wat teikenpublieke oor daardie handelinge het, lei tot hervoorstellings in mense se gedagtes. 'n Individue se persepsie van 'n aangeleentheid is vir hóm/háár die realiteit (vgl. Skinner &

Von Essen, 1991:265; Marken, 1990:21; Bemstein, 1984:125, 233; Aronoff & Baskin, 1983:31). Skinner en Von Essen (1991:265) beskou beeld as die indruk wat na buite geskep word van "hoe jy lyk, wat jy sê en wat jy doen" (eie kursivering) (vgl. ook Marken, 1990:22).

Sowel faktore wat deur die organisasie beheer kan word as onbeheerbare faktore dra uiteraard tot beeldvorming by. Met ander woorde, beeld is die resultaat van die totale indrukke, alle direkte en/of indirekte ervarings, waarnemings, houdings, oortuigings, kennis, verwagtinge en gevoelens van mense oor onder meer 'n bepaalde individu, bedryf, politieke party en organisasie. Die reputasie van 'n organisasie kan as sinoniem met die organisasie se beeld beskou word (vgl. Blauw, 1988:17, 21; Bevis in Bemstein, 1984:125; Aronoff & Baskin, 1983:31).

Die vorming van 'n organisasie se beeld is volgens Blauw (1988:13) buitengewoon kompleks en een van die neteligste bestuursvraagstukke. Dit behoort een van die belangrikste prioriteite van 'n topbestuur te wees. Dit laat verskeie hoof-uitvoerende beamptes heden-daags tot die besef kom dat die korrekte aanwending van skakelwerk as ondememingsfunksie tot voordeel van 'n organisasie sal strek (vgl. Lilly, 1983:14). Marken (1990:21) wys daarop dat die vestiging van 'n positiewe beeld kundige langtermynbeplanning en effektiewe bestuur vereis. Dit is die taak van skakelbestuurders om leiding te gee aan topbestuur oor onder meer die beeldbestuur van 'n organisasie.

Om die voorafgaande saam te vat, is die standpunt van Venter (1992:12) toeepaslik: *Public relations is a critical management function that influences and determines the future acceptability of a company and its products.*

Indien die bestuur van 'n organisasie op die gehalte van sy beeld bedag is, behoort daar 'n effektiewe strategie te bestaan om die beeld te verander (indien nodig) en te onderhou (vgl. Cole, 1989:26). Hoewel die beeld van 'n organisasie deur bykans 'n ontelbare verskeidenheid veranderlikes bepaal word (Bemstein, 1984:1), is daar in hierdie studie slegs aandag geskenk aan sekere gespesialiseerde areas van skakelwerk wat op bestuursvlak deur skakelbestuurders uitgevoer moet word om tot die gehalte van 'n organisasie se beeld, ten opsigte van die bevordering van gemeenskapsverhoudinge, by te dra.

DIE DOEL MET DIE NAVORSING

Die primêre doel met die navorsing was om ondersoek in te stel na hoe die Suid-Afrikaanse Polisiediens (OVS-Streek) bepaalde gespesialiseerde areas van skakelwerk in die bestuur van beeld aanwend ten einde gemeenskapsverhoudinge te bevorder, met spesifieke verwysing na die rol wat skakelwerk as ondememingsfunksie in hierdie verband speel.

METODE VAN NAVORSING

Hierdie ondersoek na beeldbestuur is binne die studieterrrein van die geesteswetenskappe vanuit 'n kommunikasiekundige invalshoek binne die breë struktuur van 'n kwalitatiewe navorsingsraamwerk gedoen.

Nadat die teoretiese onderbou voltooi is, is data deur middel van semi-gestruktureerde indiepte-onderhoude met al vyf die skakeloffisiere van die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge van die Suid-Afrikaanse Polisiediens (OVS-streek) en die bestudering van dokumente (memoranda, amptelike publikasies en verslae, korrepondensie, administratiewe geskrifte en die gedrukte massamedia, veral koerante en tydskrifte) ingesamel.

Daar is van 'n onderhoudskedule gebruik gemaak om die semi-gestruktureerde indiepte-onderhoude te voer en wel aan die hand van die volgende kategorieë: beeld en beeldbestuur in skakelverband, gemeenskapsverhoudinge in die SAPD, en die bestuur van gespesialiseerde areas van skakelwerk (strategiese korporatiewe kommunikasie, openbare mening en vraagstukke, sosiale betrokkenheid, verandering en krisiskommunikasie). Hierdie gedeelte van die onderhoudskedule het uit dertig onafhanklike oop vrae bestaan wat intensief opgevolg is. Die ontleding en interpretasie van die response het interafhanklik en oorfleuelend plaasgevind. Die data is in hierdie studie induktief ontleed, aangesien dit nie aan hipoteses gemeet is nie (vgl. Seidman, 1991:89).

Vervolgens word die belangrikste aspekte van beeldbestuur, die bevordering van gemeenskapsverhoudinge en die bestuur van gespesialiseerde ares van skakelwerk in die SAPD bespreek. Die teoretiese onderbou van die navorsing, enkele bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings word as geheel bespreek.

BEELDBESTUUR IN DIE SAPD

Geen organisasie kan dit bekostig om sy beeld te ignoreer nie. Elke werknemer moet besef dat alle vorme van kommunikasie en elke handeling tot die beeld van die organisasie bydra (vgl. Burrows, 1988:19; Bemstein, 1984:233). 'n Goeie korporatiewe beeld is inderdaad ook 'n voorvereiste vir sukses en kontinuïteit (Blauw 1988:15).

Korporatiewe beeld word deur lede van die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge van die SAPD in die OVS-streek as die somtotaal van alle indrukke oor die SAPD, wat deur die gemeenskap gevorm word, omskryf. Dit is 'n geheel van persepsies, wat op grond van veral die SAPD se verlede en sy huidige betrokkenheid en optrede binne die Suid-Afrikaanse gemeenskap gevorm word. Lede van die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge het dus 'n duidelike begrip van die omvattendheid van die begrip korporatiewe beeld.

Die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge poog om die boodskap oor te dra dat elke lid van die SAPD in 'n sekere sin 'n skakelpraktisyn is, wat deur middel van sy gedrag bepaalde persepsies

skep - hetsy positief of negatief. Hoewel hierdie boodskap toenemend by die lede van die SAPD inslag vind, is daar, veral met betrekking tot die laer range (die persone wat die meeste van die tyd direk met die publiek werk), nog nie volkome die diepere besef dat elke lid van die SAPD tot die vorming van die Diens se beeld bydra nie. Hoewel hulle hiervan kennis geneem het, het daar nog nie 'n totale gedragsverandering plaasgevind nie.

Daar kan ook tot die gevolgtrekking gekom word dat alle geleenthede in die streek nie ten volle benut word om hierdie totale gedragsverandering teweeg te bring nie. Die belangrikste oorsake hiervoor is moontlik die tekort aan personeel in die Afdeling en die feit dat daar nie 'n beplande en gekoördineerde strategie bestaan waarvolgens beeld bestuur word nie.

Die SAPD se interne kultuur (hiërargie, outoriteit, geslote stelsel, interne solidariteit, slaafse navolging van voorskrifte en so meer) het ook 'n groot invloed op die beeld. In die verlede was lede van die SAPD tot 'n groot mate geïsoleerd en van die gemeenskap verwyderd en het in 'n bepaalde sin nie altyd aan die gemeenskap verantwoording gedoen nie. Vanuit 'n bepaalde verwysingsraamwerk bestaan daar onder sekere lede van die SAPD soms die mening dat hulle niks aan die gemeenskap verskuldig is nie. Dit lei daartoe dat hulle nie gemeenskapsgeoriënteerd dink nie. Hierdie negatiewe houdingsingesteldheid kan in 'n bepaalde negatiewe gedrag

teenoor lede van die publiek manifesteer.

Die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge moet ook daadwerklik tot 'n kultuurverandering in die SAPD bydra. Veranderinge in houdings, waardes en gedragsnorme is belangrike komponente van kultuurverandering. Openheid, uitwaartse kommunikasie, eksteme professionaliteit, klem op deelname, kreatiwiteit en buigsamheid is onder meer aspekte wat deel van die SAPD se "persoonlikheid" moet wees.

DIE BEVORDERING VAN GEMEENSKAPSVERHOUDINGE IN DIE SAPD

Gemeenskapsverhoudinge verwys na 'n organisasie se beplande, aktiewe en voortgesette deelname in 'n gemeenskap om die omgewing tot voordeel van sowel die organisasie as die gemeenskap te verbeter (Lesly, 1991b:117).

Daar bestaan 'n direkte verband tussen goeie gemeenskapsverhoudinge en 'n goeie beeld. Moore (1981:327) toon in hierdie verband aan dat organisasies wat 'n goeie reputasie in 'n gemeenskap het, kan verwag dat dit 'n gunstige invloed op die aanvraag van hul dienste kan hê.

Goeie gemeenskapsverhoudinge lei daartoe dat lede van 'n gemeenskap die organisasie as 'n "burger" sien wat vir die gemeenskap omgee en goeie diens lewer. Bykans elke organisasie is daarop gerig om positiewe reaksie van die gemeenskap te ontlok deur veral

sensitief te wees vir die behoeftes en reaksie van die gemeenskap. Om aanvaarding deur en goedkeuring van die gemeenskap te kry, behoort elke organisasie, ongeag die grootte daarvan, gemeenskapsverhoudinge as van deurslaggewende belang te beskou (vgl. Hackett 1987 in Hart, 1987:90; Seitel, 1984:384).

Alle organisasies en die gemeenskap waarin hulle funksioneer, is wedersyds van mekaar afhanklik (Moore, 1981:326). Bykans alle aktiwiteite van 'n organisasie het 'n beduidende invloed op die organisasie se gemeenskapsverhoudinge en uiteindelik sy beeld (vgl. Aronoff & Baskin, 1983:239).

Binne 'n polisiekonteks word daar 'n eiesoortige betekenis aan die begrip gemeenskapsverhoudinge toegeskryf. Gemeenskapsverhoudinge verwys na twee bepaalde partye - die Polisiediens en die gemeenskap - wat vennote behoort te wees in misdaadbekamping en -voorkoming. Daar kan uiteraard selfs na deelnemende bestuur verwys word. Die gedagte is dat hierdie verhouding van só 'n aard moet wees dat die twee partye mekaar aanvul ten einde die misdaadvoorkomings- en bekampingsbehoefte effektief te kan aanspreek. Polisiëring kan nie losstaande van hierdie verhoudingsaspek gesien word nie. Daar word toenemend beseft dat, in die afwesigheid van ondersteuning uit die gemeenskap, meer geld, beter tegnologie of meer mannekrag die Polisie nie daartoe in staat sal stel om die las van stygende misdaad en sosiale onstabieliteit te hanteer nie. Die

nuwe benadering van gemeenskapspolisiëring is gegrond op die aanvaarding van die interafhanklikheid en gesamentlike verantwoordelikheid van die Polisie en die gemeenskap en die strewe om van Suid-Afrika 'n veiliger, meer vreedsame en meer leefbare land te maak.

Die bestuur van gemeenskapsverhoudinge is 'n aspek wat teenswoordig indringend aandag geniet. Goeie gemeenskapsverhoudinge is 'n voorvereiste vir gemeenskapspolisiëring wat tans geïmplementeer word. Dit is ook die eerste keer dat die Polisie op 'n uitgebreide en gestruktureerde wyse daarna strewende om hierdie verhoudingsaspek op 'n effektiewe wyse met polisiëring in verband te bring. Alle lede van die Polisie beseft egter nog nie ten volle dat elke lid van die SAPD vir gemeenskapsverhoudinge verantwoordelik is en dat die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge slegs vir die fasilitering daarvan verantwoordelik is nie.

Hoewel die Polisie tans poog om die konsep van gemeenskapspolisiëring en 'n mensgeoriënteerde styl te implementeer, sal dit nie suksesvol kan geskied indien dit nie strategies op 'n nasionale en streekgrondslag intern gekommunikeer word nie. Elke lid van die Polisie moet beseft wat sy rol in die vestiging van goeie gemeenskapsverhoudinge is en presies waar dit by gemeenskapspolisiëring inpas. Enkele toesprake en artikels in *Servamus* (die maandelikse tydskrif van die SAPD) is nie voldoende om die bood-

skap tydlig en duidelik by elke lid van die SAPD tuis te bring nie. Veranderinge wat op hoofkantoorvlak beplan word, sal slegs met sukses geïmplementeer kan word indien dit op grondvlak by elke lid van die Polisie suksesvol inslag vind.

Lede van die gemeenskap sal ook omvattend, op 'n gekoördineerde wyse, oor gemeenskapspolisiëring ingelig moet word ten einde die voordele van hierdie nuwe polisiëringstyl uit te wys en ook watter betrokkenheid van die gemeenskap verwag word. Die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge sal in hierdie opsig 'n volledige skakelprogram moet uitwerk om alle elemente van gemeenskapspolisiëring aan die interne en ekstere tekenpublieke te kommunikeer.

In sy rol as tussenganger moet die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge lede van die gemeenskap aanmoedig om van bestaande kanale gebruik te maak om met die Polisie te kommunikeer, indien probleme ondervind word, tekortkominge uitgewys of wenke oorgedra wil word. Hierdeur kan die gemeenskap self die Polisie se diens aan die gemeenskap help verbeter, groter vertroue in die Polisie skep en 'n beter vennootskap tussen hulle en die SAPD help vestig, ten einde aan die missie van die Polisie uitvoering te gee: Om die veiligheid van alle mense in die land deur gemeenskapsbetrokkenheid en professionele dienslewering te verseker.

Ten einde gemeenskapsverhoudinge suksesvol te bestuur, is daar in hierdie

studie aan die bestuur van die volgende vyf gespesialiseerde areas van skakelwerk aandag gesken: strategiese korporatiewe kommunikasie, openbare mening en vraagstukke, sosiale betrokkenheid, verandering en krisiskommunikasie.

Die bestuur van mediaverhoudinge word in hierdie artikel nie as 'n aparte gespesialiseerde area hanteer nie. Die rol van die media geniet wel deurlopend in die bespreking van die vyf gemelde gespesialiseerde areas aandag.

DIE BESTUUR VAN GESPE-SIALISEERDE AREAS VAN SKAKELWERK IN DIE SAPD

Bestuur van strategiese korporatiewe kommunikasie

Volgens Foster (1990:18) is dit noodsaaklik dat interne en eksterne skakelwerk, korporatiewe en produkreklame, direkte bemerking, promosie en 'n groot aantal ander funksies in 'n organisasie, deur 'n enkele beplanningsstelsel gekoördineer moet word. Die groot hoeveelheid boodskappe wat hedendaags tot die individu gerig word, dwing organisasies om die maksimum effek met elke boodskap te bereik.

Onakkurate of vertraagde inligting is onbruikbaar en kan die belange van 'n organisasie selfs skade aandoen. Worcester (1987:76) beklemtoon ook dat 'n multidissiplinêre benadering tot korporatiewe kommunikasie tot sukses kan lei: *The right corporate communications package helps a firm to have the*

right public image, talk to the right people, employ the best recruits and achieve the best results.

Strategiese korporatiewe kommunikasie word deur die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge omskryf as alle metodes wat 'n organisasie, soos die SAPD, gebruik om intern en eksterne te kommunikeer.

Daar bestaan tans 'n opregte strewe na oop en gebalanseerde tweerigting-kommunikasie, veral wat die eksterne teikenpublieke betref. Daar bestaan meganismes om hierdie dialoog te stimuleer en uit te bou. Die doel van gemeenskapskakelforums, wat deur die Afdeling Skakelstrukture bestuur word, is om bilaterale gesprekvoering op grondvlak in die totale gemeenskap te bewerkstellig, om sodoende die Polisiediens en die gemeenskap nader aan mekaar te bring. Op hierdie wyse kan die klagtes, probleme of voorstelle rakende polisiëring uit die gemeenskap op 'n effektiewe wyse na die SAPD oorgedra word. Hierdie groter betrokkenheid van die gemeenskap by die SAPD dra tot 'n beter wedersydse begrip by. Die strewe na openheid en deursigtigheid aan die kant van die Polisiediens lei ook tot 'n beter beeld.

Ten opsigte van kommunikasie met die gemeenskap en die bevordering van beeld, word daar hoofsaaklik van die massamedia gebruik gemaak. Nuusmededelings word so ver as moontlik proaktief uitgereik. Bo en behalwe Die Volksblad en die SAUK, is daar ongeveer 60 tuiskoerante in die Vry-

staat, wat die hele spektrum van politieke sentimente verteenwoordig. Deur middel van openbare optredes deur lede van die Bestuurskomitee, lede van die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge, lede op distriks- en stasievlak, word daar ook direk met die gemeenskap gekommunikeer.

Die gebrek aan 'n dokument wat die SAPD se beleid ten opsigte van alle interne en eksterne kommunikasiemetodes (op sowel nasionale as streekvlak) aandui, kan in hierdie verband as een van die belangrikste leemtes beskou word, aangesien dit moontlik tot verskeie ander probleme aanleiding gee.

Die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge behartig nie die beplanning en uitvoering van alle interne en eksterne kommunikasie nie, hoewel hierdie situasie die afgelope aantal jare aansienlik verbeter het.

'n Belangrike aanbeveling is dat die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge vir die beplanning en uitvoering, of minstens vir die koördinering van alle interne en eksterne kommunikasie verantwoordelik moet wees om die maksimum effek met elke boodskap te bereik. Veral swak koördinasie lei dikwels tot verwarring wat die beeld van die SAPD gevolglik skaad. Nuwe beleidsaspekte en aktiwiteite moet nie aan die gemeenskap gekommunikeer word voordat lede van die SAPD self nog nie daarvan kennis geneem het en gemotiveer is om daaraan uitvoering te gee nie. 'n Geïntegreerde kommunikasiebenadering moet gevolg word en sorg

moet gedra word dat geen teikenpubliek van die SAPD vervreem word nie. Daar moet in soveel as moontlik kommunikasiemetodes meganismes ingebou word om terugvoering vanaf die gemeenskap te vergemaklik.

Oordrewe steun op die massamedia ten opsigte van eksterne kommunikasie is tans besig om af te neem. Namate die waarde van tweerigtingkommunikasie en dienslewering besef word, word ander metodes (soos die gemeenskapsdienslyn en gemeenskapskakeforums) daargestel om hierdie tweerigtingkommunikasie te bevorder.

Die gebrek aan navorsing (vóór die aanvang van elke projek en evaluasie na afloop daarvan) moet daadwerklik aandag geniet. Hoewel die Afdeling Beplanning en Navorsing deur die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge benut word, sal die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge groot voordeel trek deur navorsers in die afdeling aan te stel om die afdeling op 'n daaglikse grondslag by te staan.

Die bestuur van openbare mening en vraagstukke

Die openbare mening is hedendaags 'n krag waarmee alle organisasies rekening moet hou. Cutlip, Center en Broom (1985:155) onderskryf hierdie stelling: The power of the public opinion must be faced, understood, and dealt with in a free society. Public opinion provides the psychological environment in which organizations prosper or perish. Die kollektiewe persepsie van 'n organisa-

sie se teikenpublieke vorm die klimaat vir openbare mening waarbinne 'n organisasie moet funksioneer (Webster 1990:18).

Oor 'n enkele omskrywing van openbare mening bestaan daar nie konsensus nie. Vir die doeleindes van hierdie studie word dit omskryf as die gesamentlike uitdrukking van individuele aktiewe menings oor 'n vraagstuk, wat in die openbaar gedebatteer word en wat 'n beduidende groep individue (lede van die publiek) raak, (vgl. Wilcox, Ault & Agee, 1992:234; De Wet, 1991:70; Cutlip et al., 1985:162).

Aronoff en Baskin (1983:43) wys tereg daarop dat vraagstukbestuur 'n belangrike wyse is om skakelwerk met die strategiese beplanning en aktiwiteite van 'n organisasie te integreer. Dit bied die skakelbestuurder ook die geleentheid om 'n groter bydrae op die vlak van bestuursbesluitneming te lewer (vgl. ook Ehling & Hesse, 1983:33).

Vraagstukbestuur behels die monitering van die sosio-ekonomiese en politieke klimaat, bepaling van teikenpublieke, die tydige identifisering van vraagstukke wat 'n impak op die organisasie of enige van die teikenpublieke kan hê, meting en navorsing, bepaling van die moontlike impak wat die vraagstuk op die organisasie kan hê, die prioritisering van die vraagstukke in terme van die belangrikheid vir die organisasie, die ontwikkeling van beleid oor die vraagstukke, die ontwikkeling van programme om aan die beleid uitvoering te gee, die implementering van

die programme, kommunikasie met toepaslike teikenpublieke, en die evaluering van die resultate van die programme (vgl. Newsom, Scott & Turk, 1989:80; Levy, 1987:17; Aronoff & Baskin, 1983:43).

Die bestuur van die openbare mening en vraagstukke word in die OVS-streek as 'n sentrale deel van beeldbestuur beskou. Vraagstukke soos die volgende geniet tans aandag: die onaanvaarbare vlak van misdaad en geweld, die onbetrokkenheid van die gemeenskap by polisiëring, die gehalte van dienslewering aan die gemeenskap en politieke intimidasie.

Hoewel die SAPD in die streek met die krag van die openbare mening rekening hou, is die gebrek aan 'n proaktiewe strategie, waarvolgens die openbare mening oor die SAPD in die streek bestuur word, 'n groot leemte in beeldbestuur. Dit is problematies dat die openbare mening nie volgens alle moontlike navorsingsmetodes op 'n gestruktureerde wyse gemonitor word nie. Die massamedia word wel deeglik gemonitor, hoewel dit onvoldoende is om 'n diepere insig oor die openbare mening te kry. 'n Navorsingsafdeling, as deel van die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge, sal 'n beduidende bydrae tot die deurlopende monitering van die openbare mening kan lewer indien dit wetenskaplik van alle navorsingsmetodes gebruik maak. Die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge kan hierdie gegewens nuttig benut om op 'n wetenskaplike en gereelde grondslag aan die bestuurskomitee verslag te doen oor die

stand van die openbare mening in die streek.

Bestuur van sosiale betrokkenheid

Skakeloffisiere in die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge sal toenemend as toegepaste sosiale en gedragswetenskaplikes moet optree, omdat hulle onder meer vir die verandering of handhawing van houdings en gedrag van sowel lede van die gemeenskap as lede van die SAPD verantwoordelik is.

Lede van die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge lewer ook nie 'n uitsonderlike bydrae tot die proaktiewe bestuur van vraagstukke nie. Dit kan moontlik daaraan toegeskryf word dat daar 'n tekort aan personeel in die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge is, wat daartoe lei dat die bestaande personeel te veel van hulle tyd aan die reaktiewe hantering van vraagstukke wy. Lede van die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge moet in samewerking met die gemeenskap vraagstukke identifiseer en dit verder bestuur.

Vraagstukbestuur kan 'n belangrike wyse wees om die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge met die strategiese beplanning en aktiwiteite van die SAPD te integreer. Dit bied die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge ook die geleentheid om 'n groter bydrae op die vlak van bestuursbesluitneming te lewer. Die SAPD moet in die bestuur van vraagstukke daarop uit wees om deurgaans die vertroue en welwillendheid van alle teikenpublieke te behou. Vraagstukke moet in hierdie opsig hanteer word voordat 'n probleem ontstaan en 'n moontlike krisis voortvloei.

Sosiale betrokkenheid is volgens Grunig en Hunt (1984:52) die basiese beginsel waarop skakelwerk gegrond word. Bernays (in Grunig & Hunt, 1984:47) stel dit baie kragtig: *Public relations is the practice of social responsibility*. Daar bestaan egter geen enkele algemeen aanvaarde omskrywing nie. Sosiale betrokkenheid is meer as net betrokkenheid in goeie werke. Dit moet as deel van die hoofstroom van 'n organisasie se aktiwiteite beskou word en nie slegs as iets op die periferie nie (Peach 1987 in: Hart, 1987:191).

Griffen (1984:87) omskryf sosiale betrokkenheid as 'n organisasie se verpligting om die welvaart van die gemeenskap as geheel te beskerm en te verbeter, gepaardgaande met die bevordering van eie belange.

Sosiale betrokkenheid word binne polisieverband as 'n wyse omskryf waarvolgens die Polisie diens poog om tot die welvaart van die gemeenskap by te dra en om daardeur sy goeie trou en positiewe gesindheid teenoor die gemeenskap te toon. Sosiale betrokkenheid word as deel van die hoofstroom van die SAPD se aktiwiteite beskou en die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge is deurlopend op die behoeftes van die gemeenskap bedag en daarvolgens word sosiale betrokkenheidsprogramme geloods.

Projekte soos 'n Kersete vir straatkinders, fondsinsameling vir serebraal-

gestremdes en 'n inkleurkompetisie vir swart kinders, waardeur 'n bepaalde polisieboodskap in die prentjie oorge-dra word, is voorbeelde van projekte wat deur die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge in die streek aangebied word.

Kritiek word deur skakeloffisiere uitgespreek dat hierdie aktiwiteite in die verlede lukraak en sonder 'n spesifieke doel plaasgevind het. Dit lei daartoe dat sommige aktiwiteite in 'n sekere sin onsinig is, veral as gelet word op wie die teikenpublieke is, hoe 'n klein groepie daardeur bereik word en wat die kostes daaraan verbonde is. Dit word as onsinig beskou om byvoorbeeld 'n boeremusiekskool vir 15 wit leerlinge aan te bied. Sou 'n opstelkompetisie by swart skole oor byvoorbeeld My eie veiligheid nie van groter waarde kon gewees het nie en beter tot die doel van sosiale betrokkenheid kon bydra nie? Die vraag word gevra of die SAPD nie eerder op probleemteikenpublieke moet konsentreer nie. Dit kan uiteinde-lik tot die maksimum waarde op die vlak van gemeenskapsbetrokkenheid en uitgebreide mediablootstelling lei. Omvattende mediadekking op 'n deurlopende grondslag oor gemeenskapsbetrokkenheid kan ook 'n sagter beeld van die Polisie diens oordra. Daar moet egter teen vervlakking gewaak word en die enigste doel moet nie slegs wees om 'n foto in die koerant gepubliseer te kry nie. beeld van die Polisie diens oordra. Daar moet egter teen vervlakking gewaak word en die enigste doel moet nie slegs wees om 'n foto in die koerant gepubliseer te kry nie.

Goeie sosiale betrokkenheidspro-gramme word nie deur 'n grondliggende filosofie en beleid gerugsteun wat in die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge se doelwitte en aksies weerspieël word nie. Dit lei tot die lukrake aanbieding van projekte wat nie noodwendig die beste resultate moontlik oplewer nie.

Sosiale betrokkenheid moet deurgaans daarop gerig wees om die Polisie diens en die gemeenskap nader aan mekaar te bring. 'n Gemakliker verhouding moet daardeur tussen die Polisie diens en die gemeenskap gevestig word sodat daar groter samewerking kan wees wanneer dit aspekte soos gemeenskapspo-lisiering en die stryd teen misdaad raak. Sosiale betrokkenheid moet dus in 'n breë konteks beskou word - dit is nie net liefdadigheidswerk wat deur altruïstiese redes gerig word nie. Dit moet die mees ideale klimaat in die gemeenskap skep waarbinne die Polisie diens effektief kan funksioneer. Dit is die taak van die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge om sorg te dra dat sosiale betrokkenheid op die gewetensagendas van die bestuurskomitee is. Hierdie uitgangspunte moet nooit uit die oog verloor word nie.

Nadat probleemteikenpublieke vooraf geïdentifiseer is, moet daar deeglike navorsing gedoen word oor die behoefte wat onder lede van die bepaalde teikenpubliek bestaan, die moontlike uiteindelijke sukses en koste-effektiwiteit. Daar moet ook bepaal word of die beoogde projek die toepaslike boodskap aan die relevante teikenpubliek(e) sal oordra en of dit tot die

doelstellings van die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge sal bydra. Gebalanseerde simmetriese tweerigtingkommunikasie kan die beste meganisme aan die SAPD bied om sy sosiale betrokkenheid te evalueer (vgl. Grunig & Hunt, 1984:48). Die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge moet dit dus as sy taak beskou om onder meer as fasiliteerder met betrekking tot sosiale betrokkenheid op te tree.

Bestuur van verandering

Bykans alle aspekte van die Suid-Afrikaanse samelewing is tans besig om te verander: die regering, landsomstandighede, tegnologie, sosiale lewe, werkomstandighede en so meer. Soos elke denkbare aspek van die samelewing aan verandering onderworpe is, vind verandering uiteraard ook in bykans alle organisasies teen 'n toenemende tempo plaas (Lawrie 1990:87).

'n Belangrike bydraende faktor tot die bevordering van gemeenskapsverhoudinge en beeldbestuur, is die organisasie se sensitiwiteit vir die kragte van verandering en die vermoë om proaktief en effektief by veranderende omstandighede te kan aanpas. Dit is volgens Turk (1986:12) en Greyser (1981:22) van die grootste belang dat organisasies reagerend op die veranderende interne en eksterne omgewings moet optree. Lesly (1991a:226) sluit hierby aan: *Survival in the 90's may depend on the ability to enhance competitiveness, to commit to quality, and to deal effectively with change.* Dit is

noodsaaklik om verandering effektief te bestuur: *We can learn to manage change so that it helps move people forward rather than sets them back or makes them feel as if they are drowning.*

Omdat die meeste organisasies hulself ook hedendaags as dinamiese, oop sisteme beskou, moet hulle op verandering in die omgewing reageer en deurlopend daarmee rekening hou (Aronoff & Baskin 1983:95).

Alle bestuurders in enige organisasie is belangrike rolspelers in die proses om die organisasie by die veranderende omgewing te laat aanpas. In hierdie opsig vervul die skakelbestuurder 'n uiters noodsaaklike rol. Die fasilitering van verandering, op 'n aktiewe en kreatiewe wyse, is 'n aspek wat deesdae dikwels as deel van die omskrywing van skakelwerk beskou word (Lawrie, 1990:87; Aronoff & Baskin, 1983:5). Lesly (in Newsom et al., 1989:22) beklemtoon bogenoemde:

Public relations is a bridge to change. It is a means to adjust to new attitudes that have been caused by change. It is a means of stimulating attitudes in order to create change. It helps an organization see the whole of our society together, rather than from their intensified viewpoint. It provides judgement, creativity and skills in accommodating groups to each other, based on wide and diverse experience.

Aangesien skakelbestuurders, as deel van 'n vroeë waarskuwingsstelsel, die

omgewing deurlopend moet monitor, is hulle dikwels in die posisie om verandering, asook die rigting waarin dit moet plaasvind, op grond van bepaalde inligting voor te stel. 'n Probleem moet ontdek word terwyl dit nog hanteerbaar is. Skakelbestuurders moet topbestuur bystaan om die elemente van verandering tot voordeel van die organisasie aan te wend (vgl. Aronoff & Baskin, 1983:5).

Jackson (1985:25) stel dit dat skakelbestuurders nie meer reaktief om verskoning mag vra nie, maar moet vraagstukke en gebeure aktief moet antisipeer: Becoming "managers of change", rather than "defenders of the faith". Nel (1989:1) wys daarop dat verandering nie 'n bedreiging vir organisasies hoef in te hou nie: *To prevent ourselves from becoming change victims we should progress from change managers to change users.*

Die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge hou met die snelveranderende sosiale en politieke omgewing rekening en speel 'n belangrike rol in die voortdurende aanpassing en vernuwing in die SAPD. Daar word terdeë besef dat verandering en oorlewing onlosmaaklik is. Aangesien die SAPD al hoe meer ontvanklik en oop is vir verandering en na 'n oopsistebenadering beweeg, word verandering makliker teweeggebring.

Indien die Polisie diens deurlopend effektief wil funksioneer in die snelveranderende sosiale en politieke omgewing, moet hulle in staat wees om aan te pas. Die Afdeling Gemeenskapsverhoud-

inge kan 'n sentrale rol in hierdie aanpassingsproses speel. Lede van die afdeling sal in staat moet wees om die struikelblokke en geleenthede uit die verlede te herken en dit saam met die eise van die toekoms te bestuur. 'n Skakelstrategie sal tot die fasilitering en bestuur van verandering kan bydra.

Daar kan met betrekking tot interne kommunikasie 'n groter rol gespeel word ten opsigte van verandering. Weens verskeie faktore word lede van die SAPD nie eerste oor veranderinge, byvoorbeeld ten opsigte van nuwe polisiëringmetodes, ingelig nie.

Die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge moet ook as 'n vroeë waarskuwingsstelsel die omgewing deurlopend monitor om tydig van enige nuwe tendense bewus te word. Dit is ook die afdeling se taak om verandering, asook die rigting waarin dit moet plaasvind, op grond van bepaalde inligting voor te stel. 'n Probleem moet ontdek word terwyl dit nog hanteerbaar is. Lede van die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge moet die bestuurskomitee bystaan om die elemente van verandering tot voordeel van die SAPD aan te wend.

Aangesien die eise op die terrein van verandering, wat weens eksterne verandering genoodsaak word, toenemend aandag verg en die bestuur van verandering so gespesialiseer is, word aanbeveel: die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge moet dit sterk oorweeg om meer persone, wat oor relevante teoretiese kennis (veral met betrekking tot die sosiale en ge-

dragswetenskappe) en praktiese vaardighede op die gebied van sosiale verandering beskik, aan te stel.

Hoewel die Polisediens tans bereid is om sy doelstellings, kultuur, strategieë, bestuurstyl, strukture en prosesse te verander, sal slegs 'n totaal nuwe benaderingswyse tot sukses lei. Daar sal toenemend van die SAPD verwag word om op die behoeftes en prioriteite van die gemeenskap ag te slaan en, sover moontlik, sy strategieë, taktiek, reëls en prosedures ooreenkomstig die behoeftes van die gemeenskap aan te pas.

Wanneer enige aanpassings, wat lede van die SAPD direk raak, aanvaar word, moet die verandering in hierdie geval ook eerste intem gekommunikeer word sodat elke lid van die verandering bewus is voordat dit ekstern meegedeel word.

Krisiskommunikasie

Krisiskommunikasie kan omskryf word as die mededeling en vertolking van boodskappe wanneer 'n (menslike) sisteem (individueel, in groepsverband of organisatories) in 'n situasie verkeer wanneer die sisteem se normale repertoire van hanteringsresponse nie in staat is om 'n oplossing vir die bedreiging na vore te bring nie (vgl. Wilcox et al., 1992:20). Indien 'n organisasie as subsisteem van die groter geheel (die sisteem) in 'n krisis verkeer, word die ewililibrium versteur en word almal in die organisasie daardeur beïnvloed - hierdeur bewys dat hy die belange van vanaf die topbestuur tot die werkers op

die laagste vlak. Indien 'n organisasie die krisis nie effektief kan bestuur nie, sal die voortbestaan van die organisasie bedreig word (Grunig & Hunt, 1984:94).

Kommunikasie speel hedendaags 'n sentrale rol in krisisbestuur in die sin dat krisisbestuur een van die skakelafdelings se belangrikste bydraes tot die algemene bestuur van organisasies is (White, 1991:110). Reinhardt (1987:43) steun hierdie standpunt: ... *crisis management has matured as a public relations function and grown as a speciality area*. Die skakelfunksie speel op drie vlakke 'n beduidende rol: in die beplanning, bestuurstaak tydens 'n krisis en die hantering van die nagevolge van 'n krisis (White, 1991:110).

Hoewel dit moontlik is om 'n krisis te antisipeer, wil geen organisasie in 'n krisis beland nie. Indien dit wel gebeur, moet die geleentheid benut word om die krisis op 'n offensiewe wyse te bestuur ten einde te verseker dat die organisasie as 'n verantwoordelike en responsiewe korporatiewe "burger" waargeneem sal word (vgl. Wilcox et al., 1992:347; Stephenson 1984:18). Dilenschneider en Hyde (1985:35) bevestig hierdie wenk: ... *with superior planning and execution, and with a little bit of luck, a crisis can often be controlled and, sometimes, turned to advantage*. 'n Krisis bied 'n organisasie die geleentheid om sy vermoëns en besorgdhede teenoor mense wat nadelig geraak word, te toon. Die organisasie kan ook die betrokke gemeenskap op die hart

dra en sodoende die beeld van die organisasie bevorder (Stephenson, 1984:17).

Die effektiewe vergemeenskaplikmaking van betekenis speel tydens enige krisis 'n deurslaggewende rol en verg beduidende insette van 'n skakelbestuurder. Die kwaliteit van kommunikasie ten opsigte van die interne en die ekstere teikenpublieke word tot die uiterste tydens onder meer die volgende krisis beproef: gerugte, onetiese gedrag, bomdreigemente, ont-ploffings, rooftogte, skeeps- en vlieg-rampe en ander ongelukke, protes-aksies, persoonlike tragedies, stakings, drastiese afdankings, sluiting van aan-legte, oomames, en natuurlike en gewelddadige rampe (Lesly, 1991b:225; Reinhardt, 1987:43). Hierdie krisis kan óf onmiddellik plaasvind, óf oor 'n tydperk ontwikkel en langdurig wees (Reinhardt, 1987:43).

Die rol van kommunikasie word deur die Bestuurskomitee in die streek as 'n sentrale element tydens krisis beskou. Alle kommunikasie (veral mediaskakeling) vind tydens krisis gesentraliseerd deur middel van die Afdeling Openbare Betrekkinge plaas. Verskeie van die ander afdelings klop by die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge aan om raad wanneer hulle probleme ervaar en wil weet hoe daar oor 'n bepaalde aangeleentheid gekommunikeer moet word.

'n Polisiebeampte, op byvoorbeeld sta-sievak, word toegelaat om in die geval van natuurrampe, brande of motorong-

lukke inligting aan die media deur te gee of joernaliste te woord te staan, indien die naasbestaendes reeds van die gebeurde in kennis gestel is. Alle kommunikasie oor geweld en misdaad vind egter gesentraliseerd plaas.

Geen proaktiewe benadering bestaan om krisiskommunikasie te bestuur nie. Die gebrek aan 'n geskrewe krisiskommunikasieplan is moontlik die grootste aanleidende oorsaak tot hierdie probleem en lei dikwels tot verwarring en swak kommunikasie wat die beeld van die SAPD skaad. Elke krisis word *ad hoc* hanteer soos dit opduik. Indien 'n goeie geskrewe krisiskommunikasieplan bestaan, sal die leemtes wat tans in hierdie verband opgemerk word, tot die minimum beperk word.

Uit die oogpunt van onder meer beeldbestuur, is dit van deurslaggewende belang dat die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge die leiding sal neem in die daarstelling van 'n proaktiewe krisiplan. Hierdie plan moet vir die hantering van elke denkbare interne of ekstere krisis, wat die SAPD enigsins kan raak, voorsiening maak. Die bestuur van krisiskommunikasie moet in hierdie plan omvattend aandag geniet. Hierdie beplanning moet voorsiening maak vir elke denkbare aksie en wie vir die hantering daarvan tydens en na afloop van 'n krisis verantwoordelik sal wees.

Aangesien daar so sterk tydens krisis op die massamedia gesteun word, kan dit soms gebeur dat die inligtingsbehoefte van die gemeenskap nie

bevredig word nie - veral ten opsigte van diegene wat nie gereelde lesers van koerante is nie. Dit kan soms daartoe lei dat feite en gebeure nie in perspektief gestel word nie.

Hoewel die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge sukses bereik deur hoofsaaklik van die massamedia gebruik te maak, moet daar tog ondersoek ingestel word na ander kommunikasiewyses om veral ongeletterdes en persone wat nie gereelde koerantlesers is nie, tydens en na afloop van krisisse effektief te bereik.

Tydens 'n krisis in die streek bestaan daar 'n leemte aan gebalanseerde tweerigtingkommunikasie, aangesien die massamedia nie vir onmiddellike terugvoering voorsiening maak nie. Die gebrek aan ander gestruktureerde metodes om die gemeenskap se persepsies tydens en na afloop van 'n krisis te bepaal, word as 'n leemte in hierdie verband opgemerk. Onvoldoende terugvoering tydens 'n krisis lei daartoe dat dit moeilik is om die boodskap deurlopend op die inligtingsbehoefes van die gemeenskap gefokus te hou.

Enige effektiewe krisisplan moet so ver as moontlik vir affandelingsbevoegdheid voorsiening maak. Dit is byvoorbeeld problematies indien alle nuusmededelings tydens 'n krisis eers deur 'n persoon met 'n hoër rang goedgekeur moet word. Die persoon verantwoordelik vir die bestuur van krisiskommunikasie moet vertrou word. Die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge is veronderstel om in die bestuur

van 'n krisis 'n sentrale rol te speel.

SAMEVATTING

Dit kan samevattend gestel word dat die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge in die OVS-streek 'n beduidende bydrae tot die vestiging en handhawing van opbouende gemeenskapsverhoudinge lewer. Verskeie navorsingsbevindinge dui egter daarop dat die gebrek aan 'n deurlopende proaktiewe benadering 'n leemte is en uiteindelik 'n negatiewe uitwerking op beeldbestuur het. Hierdie leemte lei onder meer daartoe dat die potensiële waarde van navorsing en evaluasie nie ten volle benut word nie. Goed beplande en gekoördineerde strategieë kan tot 'n groter mate van sukses lei.

Die problematiek rondom interne kommunikasie het ook deurgaans in die navorsing na vore gekom en het 'n wesenlike invloed op die beeld van die Polisie diens. Alle boodskappe ten opsigte van aspekte wat 'n sentrale invloed op gemeenskapsverhoudinge en beeldbestuur het, bereik nie elke lid van die Polisie diens tydig en volledig nie; dít terwyl elke lid veronderstel is om 'n belangrike rolspeler in die uitbouing van goeie gemeenskapsverhoudinge te wees. Verskeie van die leemtes wat in die Afdeling Gemeenskapsverhoudinge ten opsigte van beeldbestuur opgemerk is, kan onder meer aan 'n tekort aan personeel toegeskryf word.

Soos telkens aangetoon, is die effektiewe bestuur van 'n organisasie se beeld noodsaaklik vir die voortbestaan

van die organisasie. Die volgende aspekte is ten slotte deurslaggewend vir die bestuur van beeld in enige organisasie:

- 'n Organisasie behoort opreg na oop en gebalanseerde tweerigting-kommunikasie, wat op transaksionele gebeure dui, te streef.
- 'n Dokument moet 'n organisasie se beleid ten opsigte van die beplanning en uitvoering van alle vorme van interne en eksterne kommunikasie uitspel.
- 'n Proaktiewe strategie moet bestaan waarvolgens 'n organisasie die openbare mening funksioneel bestuur.
- Ten opsigte van sosiale betrokkenheid, moet daar veral op probleemteikenpublieke gekonsentreer word. Alle sosiale betrokkenheidsprogramme behoort ook deur 'n grondliggende filosofie en beleid gerugsteun te word.
- 'n Organisasie behoort sensitief te wees vir die kragte van verandering en moet daartoe in staat wees om proaktief en effektief by veranderende omstandighede aan te pas.
- Ten opsigte van krisiskommunikasie behoort 'n skakelafdeling, in ooreenstemming met 'n geskrewe krisiskommunikasieplan, op drie vlakke 'n beduidende rol te speel: in die beplanning, offensiewe bestuur tydens 'n krisis en die hantering van die nagevolge van 'n krisis.
- Die waarde van navorsing en evaluering is aspekte wat in skakelwerk voortdurend verreken moet word.

BRONNELYS

- Aronoff, C.E. & Baskin, O.W. 1983. *Public relations: The profession and the practice*. New York: West Publishing.
- Bernstein, D. 1984. *Company image & reality: A critique of corporate communications*. East Sussex: Holt, Rinehart & Winston.
- Blauw, E. 1988. *Het corporate image*. Amsterdam: Uitgeverij De Viergang.
- Burrows, M.M. 1988. *Project a winning image*. Productivity SA, 14(2):19-22.
- Cape Times. 1993-01-26:4. *Police must now deliver*.
- Cole, R.T. 1989. *Improving your small organization's image*. Public Relations Journal, 45(6):26-27.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. & Broom, G.M. 1985. *Effective public relations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- De Wet, J.C. 1991. *The art of persuasive communication*. 2nd ed. Cape Town: Juta.
- Die Burger. 1993-01-26:16. *Polisie en gemeenskap*.
- Dilenschneider, R.L. & Hyde, R.C. 1985. Crisis communication: Planning for the unplanned. *Business Horizons*, 28(1):35-38.
- Ehling, W.P. & Hesse, M.B. 1983. Use of 'issue management' in public re-

- lations. *Public Relations Review*, 9(2):18-35.
- Foster, J. 1990. Working together: How companies are integrating their corporate communications. *Public Relations Journal*, 46(9):18-19.
- Greyser, S.A. 1981. Changing roles for public relations. *Public Relations Journal*, 37(1):18-25.
- Griffen, R.W. 1984. *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. 1984. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Hackett, J.W. 1987. *Local community public relations*. In: Hart 1987:90-96.
- Hart, N.A. (ed.) 1987. *Effective corporate relations: Applying public relations in business and industry*. London: McGraw-Hill.
- Haynes, H.V. 1993. Onderhoud met R. H. Kriek op 27 Julie 1993 in Pretoria oor die ontstaan van die afdeling openbare betrekkinge en die jare daarna. Transkripsie van onderhoud is op band geneem en in outeur se persoonlike versameling.
- Jackson, P. 1985. Tomorrow's public relations. *Public Relations Journal*, 41(3):24-25.
- Lawrie, J. 1990. The ABC's of change management. *Training and Development Journal*, 44(3):87-89.
- Lesly, P. 1991a. Public relations in the turbulent new human climate. *Public Relations Review*, 17(1):1-8.
- Lesly, P. 1991b. *The handbook of public relations and communications*. 4th ed. London: McGraw-Hill.
- Levy, R.N. 1987. Issues management: Measuring your success. *Public Relations Quarterly*, 32(2):17-18.
- Lilly, D.M. 1983. What CEO's ask of public relations professionals. *Public Relations Journal*, 39(5):14-16.
- Marken, G.A. 1990. Corporate image - We all have one, but few work to protect and project it. *Public Relations Quarterly*, 35(1):21-23.
- Moore, H.F. 1981. *Public relations principles, cases and problems*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Nel, J.J. 1991. 'n Historiese perspektief op die hedendaagse skakeluitdaging. *Communika*, November 1991:1.
- Newsom, D., Scott, A. & Turk, J.V. 1989. *This is PR: The realities of public relations*. California: Wadsworth Publishing.
- Reinhardt, C. 1987. Handle a crisis. *Public Relations Journal*, 43(11):43-33.
- Seidman, I.E. 1991. *Interviewing as qualitative research*. New York: Teachers College Press.

Seitel, F.P. 1984. *The practice of public relations*. Columbus: Charles E. Merrill.

Skinner, J.C. & Von Essen, L.M. 1991. *South African handbook of public relations*. Johannesburg: Southern Book Publishers.

Stephenson, D.R. 1984. Are you making the most of your crises? *Public Relations Journal*, 40(6):16-18.

Turk, J.V. 1986. Forecasting tomorrow's public relations. *Public Relations Review*, 12(3):12-21.

Venter, N. 1992. Public relations - A management function. *Communika*, February 1992:12.

Webster, P.J. 1990. Strategic corporate public relations: What's the bottom line? *Public Relations Journal*, 46(2):18-21.

White, J. 1991. *How to understand and manage public relations*. London: Business Books.

Wilcox, D.L., Ault, P.H. & Agee, W.K. 1992. *Public relations: Strategies and tactics*. 3rd ed. New York: Harper Collins.

Worcester, R. 1987. Why communications count. *Management Today*, May 1987:76-79.