

**RIGLYNE VIR 'N SUPERVISIEPROGRAM VIR MAATSKAPLIKE  
WERKERS IN DIENS VAN DIE PROVINSIALE ADMINISTRASIE  
WES-KAAP, DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE DIENSTE EN  
ARMOEDEVERLIGTING**

**Hannelie Immink**

**Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die graad MA in  
Maatskaplike Werk (Welsynsprogrambestuur) aan die Universiteit van Stellenbosch.**



**Studieleier: Prof. S Green  
April 2004**

## **VERKLARING**

**Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is en dat ek dit nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.**

## OPSOMMING

Hierdie navorsing ondersoek riglyne vir 'n supervisieprogram vir maatskaplike werkers in diens van die Provinsiale Administrasie Wes-Kaap, Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting.

Maatskaplikewerk-supervisie word in die praktyk by organisasies beoefen ten einde jong maatskaplike werkers se kennis, vaardighede en houdings te ontwikkel om die maatskaplike werkers instaat te stel om professioneel te ontwikkel en onafhanklik te werk. By die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting word nuwe maatskaplike werkers ook onderwerp aan supervisie ten einde hulle te bemagtig om onafhanklik hul werk te verrig.

Maatskaplikewerk-supervisie is 'n gespesialiseerde metode wat spesifieke kennis en vaardighede vereis. Effektiewe, gestruktureerde supervisie het ten doel beter dienslewering aan die kliëntsisteem. Die Departement Maatskaplike Dienste se visie, missie en beginsels is daarop gerig om die kliëntsisteem van die beste dienste te voorsien.

Die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting se dilemma lê juis hierin dat daar nie 'n handleiding met riglyne bestaan ten einde gestruktureerde supervisie te doen nie. Hierdie navorsing is gerig op die noodsaaklikheid van riglyne vir die beoefening van maatskaplikewerk-supervisie ten einde kliëntediens te verbeter.

Ten einde riglyne daar te stel, fokus die literatuurstudie op 'n bespreking van die struktuur van die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting en die wyse waarop maatskaplikewerk-supervisie binne hierdie struktuur verrig word. Die aard van supervisie word ook teoreties bespreek ten einde teoretiese kennis uit te brei oor hoe supervisie behoort gedoen te word.

Die teoretiese deel van die verslag word uitgebrei in die empiriese ondersoek, deur ontleding en bespreking van die resultate van die ondersoek. 'n Verkennende studie is benut en beide kwalitatiewe en kwantitatiewe metodes is gebruik om die inligting van respondente te bekom. Die bevindinge en resultate van die ondersoek is geanaliseer en vergelyk met die literatuur en sekere aanbevelings is gemaak.

Die bevindinge van hiedie studie kan as riglyn gebruik word vir die samestelling van 'n supervisieprogram vir maatskaplike werkers in diens van die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting.



## SUMMERY

This research investigates guidelines for a supervision programme for social workers in the service of the Provincial Administration Western Cape, Department of Social Services and Poverty Alleviation.

In practice social work supervision is done at the organizations to develop young social workers' knowledge, skills and attitudes. This will enable them to develop professionally and to work independently. At the Department of Social Services and Poverty Alleviation supervision is also done with newly appointed social workers to empower them to work independently.

Supervision in social work is 'n specialized method that enquires specific knowledge and skills. Effective and structured supervision's aim is to better the service rendering to the client. The Department of Social Services' vision and mission is also aimed at the best service rendering to their clients.

The Department of Social Services and Poverty Alleviation has the problem that there is no guidelines to structure the supervision process. There for this research is aimed at the necessacity of guidelines for the practicing of social work supervision to get the results of better service rendering to the clients.

To give the guidelines, there was a focus in this research report that includes 'n thorough literature study that describes the Department of Social Services and Poverty Alleviation's structure and the way supervision has been done up till this moment. The nature of supervision is also looked at in a theoretical way to broaden the knowledge of how supervision is supposed to be done.

The empirical research involved the use of both qualitative an quantitative methods to explore the theoretical part of the research. An explorary study was used to obtain the information from respondants. The findings and results of the research are analized and compared with the literature and some recommendations are made.

The findings of this study can be used as guidelines in the development of a supervision programme for social workers in the service of the Department of Social Services and Poverty Alleviation.

## ERKENNING

Ek wil graag my opregte dank en waardering uitspreek teenoor die volgende persone wat dit moontlik gemaak het om hierdie navorsingsondersoek te voltooi:

- Prof Sulina Green, my supervisor. Haar leiding en ondersteuning het my in staat gestel om die tesis te voltooi.
- My wonderlike man, Johan, wat baie geduld aan die dag moes lê. Dankie vir jou ondersteuning en liefde.
- My ouers vir hulle ondersteuning, aanmoediging en bystand. Dankie vir julle liefde en dat julle in my glo.
- My vriendin, Diannah Patrick, wat op haar manier my emosionele ondersteuning en aanmoediging gegee het om my tesis te voltooi.
- My Hemelse Vader, vir die krag en genade in oorvloed

## **INHOUDSOPGAWE**

### **BLADSY**

#### **HOOFSTUK 1: INLEIDING**

1.1 MOTIVERING VIR DIE STUDIE	1
1.2 DOELSTELLING EN DOELWITTE	4
1.3 AFBAKENING VAN DIE NAVORSINGSVELD	4
1.4 METODE VAN ONDERSOEK	5
1.4.1 Navorsingsontwerp	5
1.4.2 Steekproefneming	5
1.4.3 Data-insameling	6
1.4.4 Verwerking en analisering van data	6
1.5 INHOUD VAN DIE STUDIE	7

#### **HOOFSTUK 2: BESKRYWING VAN DIE FUNKSIONERING VAN DIE DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE DIENSTE EN ARMOEDEVERLIGTING AS 'N ORGANISASIE**

2.1 INLEIDING	8
2.2 AARD EN DOELSTELLINGS VAN DIE DEPARTEMENT	9
2.2.1 Die aard van die Departement	9
2.2.2 Doelstellings van die Department	13
2.3 STRUKTUUR EN FUNKSIES VAN BESTUURSPERSONEEL	15
2.3.1 Die struktuur	15
2.3.2 Funksies van bestuurspersoneel	16
2.4 DIE AFDELING: MAATSKAPLIKE DIENSTE	17



2.5 BELEID	21
2.6 SAMEVATTING	23
<b>HOOFSTUK 3: DIE AARD VAN SUPERVISIE</b>	
3.1 INLEIDING	24
3.2 DIE NOODSAAKLIKHEID VAN SUPERVISIE	24
3.3 DIE AARD EN DOEL VAN SUPERVISIE	26
3.3.1 Die aard van supervisie	26
3.3.2 Die doel van supervisie	27
3.4 DEFINISIES VAN SUPERVISIE	27
3.5 DIE VERSKIL IN SUPERVISIE, INDIENSOPLEIDING, KONSULTASIE EN PERSONEELONTWIKKELING	29
3.6 DIE FUNKSIES VAN SUPERVISIE	31
3.6.1 Die administratiewe funksie	32
i) Beplanning	34
ii) Organisering	36
iii) Aktivering	37
iv) Kontrolering	39
v) Die bestuursterreine in die organisasie	40
3.6.2 Die onderrigfunksie	42
i) Volwasse leer	43
ii) Die onderrigproses	44
3.6.3 Die ondersteuningsfunksie	47
i) Oorsake van spanning	48
ii) Implementering van die ondersteuningsfunksie	51
3.7 EVALUERING	52



3.7.1	Beginsels van evaluering	53
3.7.2	Die proses van evaluering	54
3.8	SAMEVATTING	55

#### **HOOFSTUK 4: 'N SITUASIEANALISE VAN SUPERVISIE VIR MAATSKAPLIKE WERKER IN DIENS VAN DIE PROVINSIALE ADMINISTRASIE WES-KAAP, DEPARTMENT MAATSKAPLIKE DIENSTE EN ARMOEDEVERLIGTING**

4.1	INLEIDING	57
4.2	DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	57
4.3	RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK	57
4.3.1	Identifiserende besonderhede	58
4.3.1.1	Geslag van respondente	58
4.3.1.2	Die ouderdom van respondente	58
4.3.2	Kwalifikasies	59
4.3.2.1	Nagraadse kwalifikasie	59
4.3.3	Ondervinding	60
4.3.3.1	Diensjare as maatskaplike werker	60
4.3.3.2	Opleiding as supervisor	61
4.3.4	Aard, doel en funksie van supervisie	62
4.3.4.1	Die noodsaaklikheid van supervisie	62
4.3.4.2	Aard van supervisie	64
4.3.4.3	Die doel van supervisie	65
4.3.4.4	Die funksie van supervisie	66
4.3.4.5	Take van die administratiewe funksie van supervisie	67
4.3.4.6	Die onderrigfunksie van supervisie	68
4.3.5	Indiensopleiding en personeelontwikkeling	69
4.3.5.1	Die definisie van indiensopleiding	70
4.3.5.2	Indiensopleiding en die wyse van opleiding binne die Departement	71
4.3.5.3	Wyse van personeelontwikkeling	72
4.3.6	Supervisie in die werkplek	74

4.3.6.1	Funksie van die supervisor in die kantoor	74
4.3.6.2	Die onderrigfunksie van supervisie in die kantoor	75
4.3.6.3	Die wyse van ondersteuning in die werkplek	76
4.3.6.4	Wyse waarop supervisiesessies in die werkplek plaasvind	78
4.3.7	Evaluering van werkverrigting	79
4.3.7.1	Die definisie van evaluering van werkverrigting	79
4.3.7.2	Die noodsaaklikheid van evaluering	80
4.3.7.3	Wyse van evaluering in die werkplek	81
4.3.8	Algemeen	82
4.3.8.1	Supervisiebeleid van die organisasie	83
4.3.8.2	Noodsaaklikheid van riglyne vir die beoefening van supervisie in die werkplek	84
4.3.8.3	Voorstelle vir riglyne om effektiwiteit te verseker by supervisiebeoefening	85
4.4	SAMEVATTING	86

## **HOOFSTUK 5: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

5.1	INLEIDING	88
5.2	GEVOLGTREKKINGS	88
5.2.1	Identifiserende besonderhede	89
5.2.2	Kwalifikasies	89
5.2.3	Ondervinding	89
5.2.4	Aard, doel en funksie van supervisie	90
5.2.5	Indiensopleiding en personeelontwikkeling	91
5.2.6	Supervisie in die werkplek	91
5.2.7	Evaluering van werkverrigting	92
5.2.8	Algemeen	92
5.3	AANBEVELINGS	92
5.3.1	Posisie van supervisor	93
5.3.2	Rol, take en funksie van 'n supervisor	93
5.3.3	Indiensopleiding van 'n nuwe maatskaplike werker	93
5.3.4	Supervisiesessies	94

5.3.5 Personeelontwikkeling	94
5.3.6 Evaluering	94
5.3.7 Navorsing	95

## **BIBLIOGRAFIE**

## **BYLAAG 1: TOESTEMMINGSBRIEF**

## **BYLAAG 2: VRAELYS**

## LYS VAN TABELLE

Tabel 3.1	Verskille in supervisie, konsultasie, indiensopleiding en personeelontwikkeling	30
Tabel 3.2	Die onderrigmodel	46
Tabel 4.1	Geslag van respondente	58
Tabel 4.2	Opleiding as supervisor	61
Tabel 4.3	Noodsaaklikheid van supervisie	62
Tabel 4.4	Redes vir noodsaaklikheid van supervisie	63
Tabel 4.5	Die funksie van supervisie	66
Tabel 4.6	Take van die administratiewe funksie	67
Tabel 4.7	Onderrigfunksie van supervisie	69
Tabel 4.8	Definisie van indiensopleiding	70
Tabel 4.9	Wyse van indiensopleiding	72
Tabel 4.10	Wyse van personeelopleiding	73
Tabel 4.11	Wyse van onderrigfunksie van supervisie	76
Tabel 4.12	Wyse van ondersteuning in die werkplek	77
Tabel 4.13	Wyse van supervisiesessies in die werkplek	78
Tabel 4.14	Definisie van evaluering	79
Tabel 4.15	Noodsaaklikheid van evaluering	80
Tabel 4.16	Noodsaaklikheid van riglyne	84
Tabel 4.17	Redes vir die noodsaaklikheid van riglyne	84
Tabel 4.18	Voorstelle vir riglyne om supervisie te beoefen	85



## LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1 Die struktuur van die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting	11
Figuur 4.1 Ouderdom van respondente	59
Figuur 4.2 Nagraadse kwalifikasies	60
Figuur 4.3 Aantal diensjare	60
Figuur 4.4 Die aard van supervisie	64
Figuur 4.5 Primêre doelstelling van supervisie	65
Figuur 4.6 Indiensopleiding binne Departement	71
Figuur 4.7 Die funksie van die supervisor	74
Figuur 4.8 Onderrigsupervisie in die Departement	75
Figuur 4.9 Die wyse van evaluering van werkverrigting	81
Figuur 4.10 Besikbaarheid van 'n supervisiebeleid	83



## HOOFSTUK 1

### INLEIDING

#### 1.1 MOTIVERING VIR DIE STUDIE

Die navorser is tans werksaam by die Provinsiale Administrasie Wes Kaap, Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting (Departement). Maatskaplikewerk-supervisie word by hierdie Departement toegepas. Belangstelling is by die navorser gewek oor hoe supervisie gedoen behoort te word. Vrae soos die volgende het ontstaan:

- Bestaan daar 'n vasgestelde beleid of riglyn in die Departement vir supervisie?
- Wat is die funksie van supervisie?
- Wie is bevoegd om supervisie te doen?
- Watter impak het supervisie op 'n maatskaplike werker se werksprestasie en/of – bevrediging?
- Het supervisie 'n impak op die kliënt?

Die navorser het in die periode wat sy in diens is van die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting waargeneem, dat supervisie 'n baie vae begrip is. Dit het duidelik geword dat min supervisors 'n eenvormige riglyn, doel of funksie kan verskaf, waarvolgens hulle supervisie beoefen. In samesprekings met kollegas, die supervisor en die kantoorhoof, het dit duidelik geword dat geen geskrewe beleid vir supervisie vir die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting bestaan nie. Die probleem vir die navorsingstudie is dus geïdentifiseer as 'n behoefte aan riglyne vir supervisie by die Departement. Volgens Grinnell (1988:58,59) is die onderwerp van 'n navorsingstudie navorsbaar, indien daar 'n probleem bestaan. Tweedens is die onderwerp van supervisie navorsbaar, indien daar 'n oplossing vir die probleem verkry kan word.

In die Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk (1995:63) word die definisie van supervisie aangegee as die: "Proses waardeur 'n supervisor onderrig-, ondersteunende en administratiewe funksies verrig met die oog op die bevordering van doeltreffende en professionele dienslewering." Hieruit kan afgelei word dat supervisie bestaan uit 'n proses of volgens 'n proses verloop. Die supervisieproses bestaan uit drie verskillende funksies nl. die



administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksie. Die definisie meld dat deur die toepassing van die funksies, dienslewering bevorder kan word.

Die bogenoemde definisie van supervisie, tesame met die navorsingsvrae, is die rede waarom die spesifieke navorsingsprojek uitgevoer is. Die navorser het haar eie kennis en vaardighede uitgebrei en verryk, ten einde professioneel te groei en te ontwikkel, kennis is uitgebrei oor die proses van supervisie, asook die verskillende funksies van supervisie en wat die funksies behels. Verder beoog die navorser om riglyne aan die Departement te verskaf om te implementeer vir die beoefening van effektiewe supervisie. Indien die riglyne uitvoerbaar en prakties gevind word, kan die riglyne vir die beoefening van supervisie geskaaf en verander word in beleidsriglyne om dan 'n supervisiebeleid vir die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting daar te stel. Sodoende behoort 'n bydrae tot die maatskaplikewerk-professie, en spesifiek tot die funksionering in die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting gelewer te word.

Na die identifisering van die probleem, het die navorser sekere begrippe ondersoek ten einde die probleem te verstaan. Daar is vasgestel dat supervisie 'n ontwikkelingsproses is waartydens die maatskaplike werker se kennis, vaardighede en houding aandag geniet. Dit behels onder andere dat die leerbehoefes aangespreek moet word. Die hantering van die leerbehoefes van die maatskaplike werker verloop volgens 'n probleemoplossingsproses. In die algemeen het Compton en Galaway (1994:43) 'n probleemoplossingsproses beskryf as 'n reeks interaksies wat gevoel, denke en handeling tussen die kliënt en die maatskaplike werker insluit. Die interaksie tussen die maatskaplike werker en die kliënt is gerig op die bereiking van 'n gemeenskaplike doel. Die probleemoplossingsproses het dus ten doel om met effektiewe oplossings na vore te kom. Met wysigings kan die probleemoplossingsproses ook aangepas word om vir die supervisieproses benut te word. Die probleemoplossingsproses sal 'n platform skep vir die uitvoer van supervisie. Wetenskaplikheid sal aan die supervisieproses verleen word en sodoende sal supervisie groter betekenis in organisasies dra. Die doel van supervisie sal duideliker word en effektiewe dienslewering aan die kliënt en die gemeenskap sal geskied soos Botha (2000:13) en Kadushin (1992:20) dit stel. Gevolglik streef die organisasie of die Departement na die beste dienslewering om kliënte te bemagtig. Effektiewe en gestruktureerde supervisie, sal aanleiding gee tot beter dienslewering.



Die belangstelling van die navorser in 'n supervisiebeleid, bring vrae oor die begrippe effektiewe en gestruktureerde supervisie na vore. Die Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk (1995:37) definieër beleid as die: "Aanvaarde riglyn vir die verandering, handhawing of skepping van lewensomstandighede wat bevorderlik is vir die welsyn van die mens." Die definisie is 'n algemene en breë definisie wat toegepas kan word in die organisasie waar 'n maatskaplike werker werk. 'n Beleid vir supervisie is die aanvaarde riglyn vir die verandering, handhawing of skepping van werksomstandighede wat bevorderlik is vir die welsyn van die maatskaplike werkers, asook vir die kliënt. Die probleem in die navorsingstudie soos reeds gemeld, is dat daar nie 'n geskrewe beleid of riglyne in die Departement vir die uitvoer van supervisie bestaan nie. Die oplossing hiervoor is dus, dat riglyne vir die uitvoer van die funksies van supervisie benodig word wat bevorderlik kan wees, vir alle partye betrokke.

Volgens Weekes (1994:30;3) kan beleid algemeen omskryf word as 'n stel riglyne, wat waardes en doelwitte insluit, om te help met besluitneming. Die navorser stel dus belang om riglyne daar te stel vir die beoefening van effektiewe maatskaplikewerk-supervisie. Die riglyne kan lei tot die formulering van 'n supervisiebeleid. Die supervisiebeleid het ten doel, om die Departement se prosedures met betrekking tot supervisie te rig en die proses van supervisie meer gestruktureerd te maak. Die aangeduide prosedures sal die integrering van 'n nuwe maatskaplike werker by haar werksaamhede kan vergemaklik. Dit kan ook die nuwe werker professioneel vinniger laat groei. Hieruit kan afgelei word dat dit ook nodig sal wees om die Departement se struktuur van gesag, die aard van dienslewering, doelstellings en funksies te ondersoek.

Die motivering vir die studie is dus, gebaseer op die behoefte aan struktuur en vasgestelde riglyne vir supervisie. Die navorsing sal bydra om die maatskaplikewerk-professie in die Departement te ontwikkel, ten einde indirek die beste diens aan die kliënt te lewer. Die dienslewering en navorsing moet in lyn wees met die Departement se visie, missie en doelstellings. Ook uit die literatuur (Botha 2000:13) kom dit na vore, dat daar 'n behoefte is aan navorsing oor supervisie in Suid-Afrika, ten einde probleme in die supervisiepraktyk uit te wys en oplossings te vind om by veranderde omstandighede aan te pas. Botha (2000:13) noem verder dat 'n supervisiebeleid nodig is vir effektiewe dienslewering. Die waarde van die navorsing vir die maatskaplike werker, is dat spesifieke riglyne die supervisieproses meer



effektief sal laat verloop. Dit sal die werker se kapasiteit uitbou in terme van kennis, vaardighede en houding met betrekking tot dienslewering en sal die maatskaplike werker goed toegerus wees vir die beste dienslewering.

## **1.2 DOELSTELLING EN DOELWITTE**

Die doelstelling van die navorsing is om riglyne daar te stel vir supervisie van maatskaplike werkers in diens van die P.A.W.K. Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting.

Om die doestelling te bereik, is daar sekere doelwitte, naamlik:

- Om 'n beskrywing te gee van die aard, doel en funksies van maatskaplikewerk-supervisie.
- Om die wyse waarop supervisie binne die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting verrig word te ondersoek ten einde te bepaal hoe supervisie geïmplementeer moet word.
- Om deur middel van 'n empiriese ondersoek te bepaal wat respondente se persepsie is van die riglyne vir supervisie wat die Departement behoort te volg.
- Om die aanbevelings of riglyne wat uit die ondersoek spruit, aan te bied as riglyne vir supervisie in die P.A.W.K.

## **1.3 AFBAKENING VAN DIE NAVORSINGSVELD**

Die navorsingsveld wat in die navorsingstudie ondersoek is, is maatskaplikewerk-supervisie in die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting in die Wes-Kaap. Die grense strek van die Kaapse Metropool teen die Suid-Kus tot by Knysna, die Klein Karoo, die Groot Karoo tot by Beaufort-Wes, Murraysburg en laastens die Weskus tot by Vredendal. Die dorpe en gebiede stel die grens van die geografiese gebied. In die geografiese gebied van die P.A.W.K. is daar 14 dienskantore. Vir diè doeleinde van die navorsingstudie, sal maatskaplike werkers in diens van die 14 dienskantore, die populasie van die studie wees. Ondersoek is ingestel na die supervisiebeleid, doel, funksies en die implementering van supervisie in die Departement. Supervisors en maatskaplike werkers is as respondente gebruik, aangesien hulle die persone is wat gemoeid is met die uitvoering van supervisie. Aangesien die P.A.W.K., 'n staatsdepartement is, geskied supervisie op dieselfde wyse by al



die kantore. Omdat die navorser in diens is van die Departement by die Oudtshoorn dienskantoor, is besluit om die supervisor en maatskaplike werkers as respondente te benut weens die feit dat supervisie op dieselfde manier by alle dienskantore gedoen word.

## **1.4 METODE VAN ONDERSOEK**

### **1.4.1 Navorsingsontwerp**

Volgens Huysamen (1993:11) is die navorsingsontwerp die plan of bloudruk, waarvolgens inligting ingewin kan word. Dit is nodig om op 'n geldige en ekonomiese wyse die navorsingsprobleem te ondersoek. Leedy (1993:125) stel dit op 'n ander wyse naamlik, dat die navorsingsontwerp die beplanning is. Die navorsingsontwerp is die visualisering van die data en het ten doel om 'n strategie aan te bied om die probleem van die navorsing, te ondersoek. Volgens die skrywers Leedy (1993:127) en De Vos, Strydom, Fouche, Poggenpoel en Schurink (1998:124) verskaf die navorsingsontwerp 'n raamwerk vir die data-insameling.

Babbie (1989:80) meen dat die doel van 'n navorsingsontwerp is, om te beskryf, te verduidelik of te verken. Die navorser het die dienste en werksywyses van die P.A.W.K. verken, die supervisiestelsel beskryf en dan verklaar of daar leemtes of positiewe aspekte is, wat benut kan word, om as riglyne vir supervisie te dien. Die studie het dus verken wat reeds bestaan en hoe die maatskaplike werker supervisie doen. Daarom het die navorser 'n verkennende studie onderneem. Skrywers soos Babbie (1989:80); De Vos et. al. (1998:124); Grinnell (1988:220) en Grinnell en Williams (1990:150) is van mening dat 'n verkennende studie onderneem word, wanneer kennis van die onderwerp min is. Deur 'n verkennende studie, sal insig verkry word, nuuskierigheid sal bevredig word en beter begrip van supervisiebeleid en –praktyk sal opgedoen word.

### **1.4.2 Steekproefneming**

De Vos et al.(1998:190) noem dat 'n populasie mense is in 'n universum wat spesifieke karaktereienskappe deel. Dit is dus die totale versameling van persone of verskynsels wat op die navorsingsprobleem betrekking het. Die populasie vir die studie, het bestaan uit die maatskaplike werkers by die 14 dienskantore van die P.A.W.K Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting. In elke kantoor is daar maatskaplike werkers wat as



supervisors optree. Vir die doeleindes van hierdie ondersoek, is die universum gesien as al die supervisors en maatskaplike werkers in die Wes-Kaap. Volgens Huysamen (1993:38) is 'n populasie groot en is dit dus prakties en ekonomies onmoontlik om met elke persoon in die populasie te werk.

Vanweë die wye geografiese verspreiding van al die supervisors en maatskaplike werkers wat betrokke is by die beoefening van supervisie in die P.A.W.K. is 'n nie-waarskynlikheidseleksie benut om 'n steekproef te bepaal. Grinnell en Williams (1990:125) is van mening dat hierdie klassifikasie toepaslik is vir verkennende navorsing, soos benut is in die studie. Ten einde hierdie studie uitvoerbaar te maak, is 'n doelbewuste steekproef ooreenkomstig De Vos et al. (1998:198) gedoen, aangesien die vorm van steekproefneming gedoen word indien die steekproef verteenwoordigend is van die universum. Die doelbewuste steekproef is getrek uit een supervisor en nege maatskaplike werkers wat betrokke is by die beoefening van supervisie in die P.A.W.K.

### **1.4.3 Data-insameling**

Data is ingesamel met die hulp van selfgeadministreerde vraelyste. Oop en geslote vrae is benut. Ooreenkomstig Mouton (2001:153) is die doel van vraelyste, om feite en opinies oor die navorsingsprobleem in te samel. Vraelyste is as gepas vir die studie beskou, aangesien dit volgens De Vos et al.(1998:153) as koste-effektief beskou word. Die navorser het per afspraak die vraelyste laat invul, ten einde duidelike instruksies te gee aan die respondente.

### **1.4.4 Verwerking en analisering van data**

Data is verwerk en kwantitatief in die vorm van tabelle, grafieke en histogramme aangebied. Die data is geanaliseer, afleidings is gemaak en gevolgtrekkings is gevorm. Volgens Rubin en Babbie (1993:30) en Grinnell (1989:187) is 'n studie kwantitatief wanneer die navorser die data kan tel en bereken. Die kwantitatiewe data is nodig vir statistieke en die navorser het die inligting nodig om tendense te bepaal. Kwalitatiewe data is ook ingewin, aangesien oop vrae in die vraelyste gebruik is. Kwalitatiewe data gee inligting oor die kwaliteit van die onderwerp en het dus 'n wyer perspektief. Meer afleidings en interpretasies kan uit die tipe inligting volg. Soos De Vos et al. (1998:153) dit verduidelik, is kwalitatiewe navorsing, 'n benadering, waardeur inligting geïnterpreteer word.

## **1.5 INHOUD VAN DIE STUDIE**

Na die inleidende hoofstuk in die studie, volg hoofstuk twee en hoofstuk drie as literatuurstudie. In die literatuurstudie is gepoog om relevante inligting van die organisasie, waar supervisie plaasvind, naamlik die P.A.W.K., weer te gee. Die doel met die literatuurstudie was, om te bepaal, hoe supervisie werklik in die praktyk plaasvind. Daarna word hoofstuk drie aangebied wat handel oor teoretiese aspekte van supervisie.

Hoofstuk vier bestaan uit 'n uiteensetting van die empiriese ondersoek en die navorsingsbevindinge.

Die slothoofstuk, hoofstuk vyf, van die navorsingsverslag, gee die gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie weer.



## **HOOFTUK 2**

### **BESKRYWING VAN DIE FUNKSIONERING VAN DIE DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE DIENSTE EN ARMOEDEVERLIGTING AS 'N ORGANISASIE**

#### **2.1 INLEIDING**

In die hoofstuk word 'n beskrywing oor hoe die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting funksioneer, aangebied. Die hoofstuk het ten doel om 'n aanduiding te gee oor hoe die organisasiestruktuur lyk en hoe supervisie in die praktyk binne die organisasiestruktuur uitgevoer word.

Cronje (1986:64) beskryf 'n organisasie as, "...die eindproduk van die proses van organisering." Die skrywer is van mening dat 'n organisasie 'n struktuur is, wat bestaan uit mense, take, funksies en 'n verhouding tussen die drie komponente. In die komponente is daar verdere elemente te onderskei, soos doelwitte, taakformulering, werksverdeling, die hiërargie en kommunikasiekanale. 'n Organisasie kry dus vorm wanneer die elemente en komponente gekoördineer word om saam te werk. Die interaksie wat onderling bestaan tussen hierdie elemente en komponente, moet georden word, ten einde 'n struktuur te vorm, waar personeel kan werk en hul take kan uitvoer. In die praktyk vind die meeste maatskaplike werk in so 'n organisasiekonteks plaas.

Vir die doeleinde van die studie, word maatskaplike werk verrig binne die organisasiekonteks naamlik, die Provinsiale Administrasie Wes –Kaap, Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting. Die organisasie, naamlik die Departement, lewer 'n diens aan kliënte ten einde hulle te bemagtig om hul maatskaplike omstandighede te verbeter en te ontwikkel. Om dië doel te bereik, is daar werkswyses wat gevolg word naamlik, interne metodes en eksterne metodes by 'n kantoor. Een van die interne metodes om beter dienslewering te verseker, is om supervisie toe te pas. Die beoefening van supervisie, ontwikkel 'n maatskaplike werker se vaardighede, professionaliteit en onafhanklikheid. Die maatskaplike werker is dan toegerus om beter dienste te lewer aan die kliënt, aldus Kadushin (1992:20) en Itzhaky (2000: 530).



Oorkoepelend het maatskaplikewerk-supervisie ten doel om ‘n maatskaplike werker te bemagtig om die beste diens aan die kliëntsisteem te lewer. In dië hoofstuk gaan kortliks omskryf word watter interne werkswyses en eksterne werkswyses gevolg word om ‘n diens aan die kliëntsisteem te lewer. Die breë struktuur van die Departement sal dus beskryf word naamlik, die aard en doel van die Departement, die struktuur van die Departement en die funksies van die bestuurspersoneel. Daarna volg ‘n bespreking van hoe supervisie in ‘n kantoor van die Departement verrig word.

## **2.2 AARD EN DOELSTELLINGS VAN DIE DEPARTEMENT**

In die afdeling word die aard en doelstellings van die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting uiteengesit. Die oogmerk hiermee is om beter begrip te verkry van watter dienste gelewer word, hoe die struktuur van die Departement saamgestel is en watter doelstellings die organisasie met dienslewering nastreef.

### **2.2.1 Die aard van die Departement**

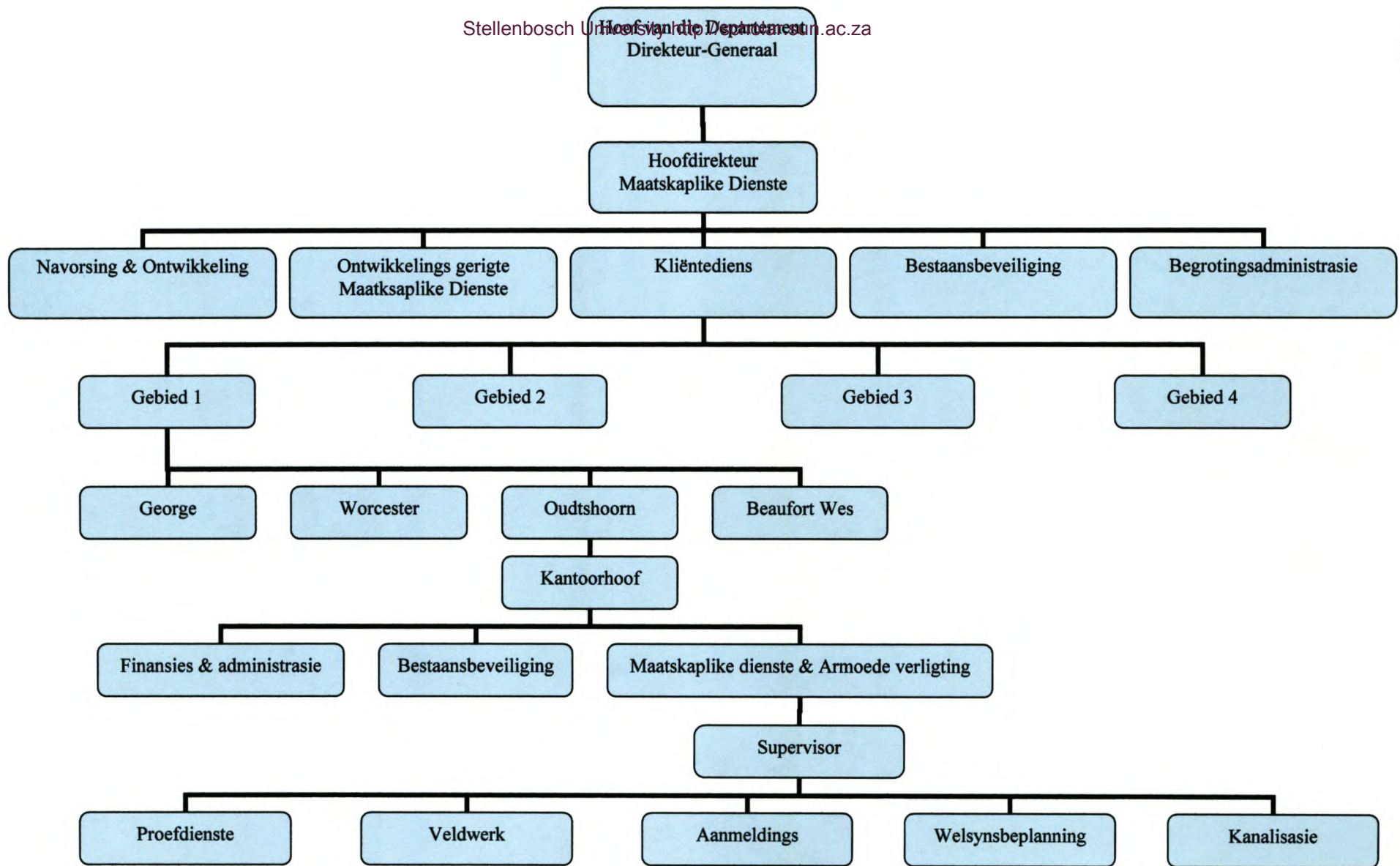
Die Department Maatskaplike Dienste is daarvoor verantwoordelik om ontwikkelende maatskaplike welsynsdienste te lewer aan die mense van die Wes-Kaap, wie se maatskaplike omstandighede so problematies is, dat dit moeilik is om op ‘n bevredigende wyse in die gemeenskap te funksioneer. Die Departement het ten doel om deur sy kernfunksies hieraan gestalte te gee. Die kernfunksies in die Departement soos uiteengesit in die Sakeplan van die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting (2000/2001:2) bestaan uit die volgende werkswyse, naamlik:

“die bestuur van effektiewe maatskaplike navorsing, inligting en strategiese beplanning, omdat dit die wetenskaplike basis verleen vir die Departement se dienslewering;  
die lewering van maatskaplike welsynsdienste op ‘n ontwikkelende wyse;  
die subsidiëring van maatskaplike welsynsdienste wat deur die privatektor gelewer word  
die ondersteuning van armoedeverligtingprogramme;  
die administrasie van bestaansbeveiliging aan kwalifiserende begunstigdes;  
die uitroei van bedrog en korrupsie; en  
die lewering van ‘n bevolkingsontwikkelingsfunksie.”

Die aard van hierdie Departement se dienste strek dus wyer as net maatskaplike werk. Buiten ontwikkelingswerk, moet daar ook voortdurend navorsingstudies onderneem word ten einde te bepaal wat die gemeenskap se behoeftes is. 'n Samelewing verander voortdurend en die Departement moet hul dienste hiervolgens aanpas. Die dienste moet wetenskaplik gelewer word, maar ook in lyn met die behoeftes van Suid-Afrika se samelewing en die prioriteite van die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997). Nog 'n kernfunksie van die Departement, is die dienslewering van finansiële hulp aan die kliëntsisteem, sowel as die privaat welsynorganisasies wat maatskaplike welsynsdienste lewer. Die diens is deel van die staat se verantwoordelikheid ten opsigte van bestaansbeveiliging en behels dat die regering materiële hulp voorsien aan die persone wat nie vir hulself kan voorsien nie. Negentig persent (90%) van die welsynsbegroting word vir bestaansbeveiliging benut en daarom word die diens net aan persone gelewer wat daarvoor kwalifiseer. Die rede hiervoor is dat Suid-Afrika 'n derdewêreld land is, en daar nie die fondse is vir die volg van 'n volledige model van 'n welsynstaat nie. Geld word dus voorsien om kwesbares te help wat nie vir hulself kan voorsien nie. Met ander woorde, in die Departement, geniet armoedeverligting prioriteit.

Om die kernfunksies te verrig, is die Departement verdeel in 'n struktuur wat bestaan uit 'n hoofkantoor, vanwaar beheer en kontrole toegepas word. Die hele Wes-Kaap is verdeel in vier gebiede. In die vier gebiede is altesaam 14 distrikskantore en 8 inrigtings waar dienste gelewer word. Figuur 2.1 (p. 11) is 'n grafiese voorstelling van die algemene struktuur van die Departement.





Figuur 2.1 Die struktuur van die Department Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting

Diè skematiese voorstelling, dui die struktuur van die hoofkantoor en die afdelings waarin dienslewering verdeel word aan naamlik, navorsing en ontwikkeling, ontwikkelingsgerigte maatskaplike dienste, kliëntediens, bestaansbeveiliging en begrotingsadministrasie. Dan volg die gebiede waarin die Wes-Kaap se distrikskantore verdeel word naamlik, gebied een, twee, drie en vier. In gebied een is die distrikskantore van George, Oudtshoorn, Worcester en Beaufort-Wes en 'n inrigting naamlik, Huis Outeniekwa. Die laaste deel van die figuur dui aan hoe 'n distrikskantoor se struktuur lyk. Die skematiese voorstelling dui die grootte en omvang van gebiede waar dienste gelewer moet word, aan. Die voorstelling dui ook die hiërargiese struktuur binne die Departement aan en toon hoe terugvoering en verantwoordbaarheid plaasvind. Die maatskaplike werkers op grondvlak word gelei deur die supervisor. Die supervisor gee terugvoering aan die kantoorhoof wat weer verantwoordbaar is teenoor 'n distriksverteenvoerder. Hierdie vorm van 'n organisasiestruktuur is algemeen bekend as 'n burokrasie. Weber (1981:25) in Abels en Murphy (1981) noem dat 'n burokratiese struktuur die effektiëste manier is om 'n komplekse organisasie te beheer. Vier elemente dien as basis vir so 'n organisasie en hierdie elemente is ook toepaslik op die Departement, naamlik,

- Daar is 'n arbeidsafdeling met spesialisasie en spesifieke rolle wat toegewys is aan sekere persone. In die Maatskaplike Diens afdeling, is die persone byvoorbeeld opgelei om maatskaplike werk te verrig en verskillende rolle is toegewys aan byvoorbeeld, die supervisor, die veldbeampte, die proefbeampte, die kanalisasiebeampte en die aanmeldingsbeampte.
- Die persone in toegewysde posisies is professioneel opgelei en is deskundiges op hulle gebied.
- 'n Formele hiërargie bestaan wat posisies rig.
- Die klem val op formele en geskrewe kommunikasie soos vergaderings, omsendbriewe en e-pos.

Die struktuur van die organisasie is baie groot en kompleks, omdat daar soveel verskillende vakkundige gebiede en geografiese gebiede voorkom. Uit die struktuur kom duidelik na vore dat besluite in senior posisies geneem word en met kommunikasiekanale afgevoer word na die werkers op grondvlak. Die wyse van bestuur kan as outokraties beskryf word, omdat deelnemende bestuur hierdeur bemoeilik word.



Na die beskrywing van wat die aard van die Departement se dienste is en hoe die Departement se struktuur lyk, sal daar kortliks bespreek word wat die Departement wil bereik deur hulle dienste te lewer in die bestaande strukture.

### **2.2.2 Doelstellings van die Departement**

Die visie van die Departement volgens die Departement se jaarverslag (200/2001) is "...’n selfonderhoudende samelewing." Die missie van die Departement om die visie te bereik is volgens die jaarverslag (2000/2001), "...om ‘n maatskaplike veiligheidsnetwerk aan die armes, die kwesbares en diegene met spesiale behoeftes te voorsien op ‘n ontwikkelingsgerigte wyse". Hieruit kan afgelei word dat die prioriteit van die Departement, die opheffing van kliënte en gemeenskappe is wat nie oor die vaardighede of hulpmiddele in die omgewing beskik, om hul maatskaplike omstandighede leefbaar te maak nie.

Om bogenoemde te bereik, dien elke kantoor ‘n diensplan in met strategiese doelstellings en –doelwitte. In die jaar 2000/2001 was die strategiese doelwitte van die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting in die Wes-Kaap, die volgende:

- Ontwikkelingsdienste: Programme moet ‘n ontwikkelingsbenadering weerspieël.
- Armoedeverligting: Deur navorsing is die 100 mees gemarginaliseerde gemeenskappe geïdentifiseer en programme in die areas moes konsentreer op inisiatiewe vir armoedeverligting veral ten opsigte van vroue wat voorheen uit staatstoelae voordeel getrek het.
- Uitwissing van bedrog en ander onreëlmatighede, veral ten opsigte van bestaansbeveiliging.
- Verbeterde dienslewering.
- Toeganklike dienste: Die Departement sal verseker dat dienste meer toeganklik is ten einde dit vir potensiële kliënte makliker te maak om dienste te verkry.

Die strategiese doelwitte streef dus daarna om prakties en realisties die missie en visie te vervul met die beste en mees effektiewe dienste aan die kliëntsisteem.

Die doelstelling van die Departement is dus om die beste en mees effektiewe dienste aan die kliëntsisteem te lewer. Die kliëntsisteem van die Departement word bepaal deur die finansieringsbeleid (1999:5) wat die volgende as prioriteitsareas vir dienslewering beklemtoon nl. kinders, die jeug, vroue, gesinne en ouer persone. ‘n Area wat bygevoeg is, is HIV/Vigs.



Die diensareas word gebruik om doelwitte te bepaal ten einde dienslewering te rig soos die Staat en Departement dit vereis. Gevallewerk, groepwerk en gemeenskapswerk word as metodieke benut om die doelwitte te bereik.

Ten einde die visie en missie van die Departement te bereik en dienste suksesvol te lewer, is die volgende beginsels van toepassing, soos uiteengesit, in die Jaarverslag van die Departement (2000/2001): billikheid, demokrasie, toeganklikheid, deursigtigheid, toerekenbaarheid, waarborg van basiese welsynsregte, nie-diskriminasie, menseregte, volhoubaarheid, gehaltdiens, gepastheid, ubuntu en batho pele. Die laasgenoemde beginsel is 'n term wat gebruik word en ten doel het om kliëntediens voortreflik te maak. Batho Pele berus op die volgende: raadpleging, handhawing van diensstandaarde, toeganklikheid van dienste, hoflikheid teenoor die kliënte, die gee van bruikbare inligting, oopheid en deursigtigheid, regstelling en waarde vir geld.

Bogenoemde beginsels is ooreenstemmend met die Konstitusie van Suid-Afrika, die Finansieringsbeleid (1999:6-8) en die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997) en dit dui daarop dat alle persone in Suid-Afrika die reg het tot 'n diens om hul lewensomstandighede te verbeter en om tot hulle maksimum potensiaal te ontwikkel. Die diens moet toeganklik wees vir elkeen en moet van hoë gehalte wees. Dienste moet toerekenbaar en deursigtig wees. Redes waarom sekere dienste gelewer word, moet deurgaans gegee word en die werkswyses wat gevolg word, moet ook verantwoord en geregverdig word.

Die implementering en modellering van die bogenoemde beginsels is die verantwoordelikheid van personeel soos die supervisors, afdelingshoofde en die kantoorhoof. Met ander woorde die bestuur van die organisasie. Daar sal dus kortliks gelet word op die struktuur en funksies van bestuurspersoneel by 'n dienskantoor.



## **2.3 STRUKTUUR EN FUNKSIES VAN BESTUURSPERSONEEL**

In die afdeling word die struktuur van 'n kantoor in die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting uiteengesit, asook aangedui watter funksies die personeel, wat op die bestuur dien, verrig.

### **2.3.1 Die Struktuur**

Die struktuur van elke kantoor word intern op demokratiese wyse bepaal. Ten tye van die studie, het die dienskantoor van Oudtshoorn waar die navorser in diens is, byvoorbeeld soos volg daaruit gesien:

- 1 Adjunk-direkteur as streeksverteenvoordiger
- 1 Adjunk-direkteur as kantoorhoof
- 1 Assistent-direkteur – pos vakant
- 1 Hoof maatskaplike werker wat as supervisor oor die volgende persone supervisie uitoefen:
  - 1 kanalisasiebeampte
  - 1 aanmeldingsbeampte
  - 6 veldwerkers
  - 2 proefbeamptes
  - 1 assistent- proefbeampte
  - 1 hulp maatskaplike werker
  - 1 welsynsbeplanningsbeampte

Ander afdelings in die kantoor wat deel is van die struktuur is: Bestaansbeveiliging, Finansies en Administrasie. By elk van die afdelings is 'n afdelingshoof wat in die bestuur van die kantoor dien. Die personeel wat die werk verrig, funksioneer dan onder die afdelingshoofde. Spesifieke poste is nie toegewys nie, maar die werkers is op verskillende posvlakke ooreenkomstig hul ervaring en jare diens. Die sekuriteitsdienste is ook deel van die afdelings Finansies en Administrasie terwyl die skakelborddiens en skoonmaakdiens geprivatiseer is en uitgekontraakteer word.

Soos reeds in Weekes (1987:16) se studie aangedui, is die streekverteenvoorder en adjunk-direkteur op kantoorvlak, verantwoordelik vir die bestuur van die streek as geheel. Die hoof maatskaplike werker, in die Maatskaplike Werk afdeling, dien as afdelingshoof en supervisor wat verantwoordelik is vir die maatskaplike werkers se supervisie en meer spesifiek vir die administratiewe -, onderrig- en ondersteunende funksies van supervisie.

Te oordeel aan die voorafgaande bestaan daar 'n formele hiërargiese struktuur in 'n kantoor wat posisies van werkers bepaal. Die aard van die struktuur dui daarop dat 'n burokratiese stelsel gevolg word. Besluite word deur die topbestuur geneem en afgevoer na die werkers deur die regte kanale. Die besluite moet dan deur die werkers geïmplementeer en uitgevoer word. Die streeksverteenvoorder neem dus besluite en lei die kantoorhoof, om dit uit te voer. 'n Supervisiebeleid moet byvoorbeeld geïmplementeer word ten einde beter dienslewering in die streek te verseker. Die kantoorhoof sal dit aan die bestuur en dus die supervisor, wat as afdelingshoof werk, bekendstel en verduidelik hoe dit geïmplementeer moet word. Die implementering van besluite is dan die verantwoordelikheid van die supervisor. Die supervisor lei die maatskaplike werkers op praktiese en realistiese wyse op om besluite van die topbestuur, uit te voer.

Die supervisor se funksie in die hiërargie is dus om toe te sien dat besluite uit gevoer word, deur die maatskaplike werkers te lei om dit te doen. Die taak van die supervisor, is om die werk op grondvlak gedòen te kry en om die maatskaplike werkers te inspireer om die werk effektief te verrig en dienslewering aan kliënte meer effektief te maak. Ten einde die supervisor se funksies te verstaan, sal 'n kort bespreking volg oor die funksies van die verskillende bestuurspersoneel ten einde nie die supervisor se funksie te verwar, met die van byvoorbeeld, die kantoorhoof s'n nie.

### **2.3.2 Funksies van bestuurspersoneel**

In die Departement bestaan daar geen handleiding oor die organisasie se strukture, kommunikasiekanale, funksies van afdelings, personeel, grieweprosedures, administratiewe prosedures en die oriëntering van nuwe personeel nie. Nuwe maatskaplike werkers word dus mondelings georiënteer. Daar bestaan wel sommige dokumente soos, die grieweprosedures en byvoorbeeld riglyne vir die hantering van staatsvervoer. Hoofkantoor stel die dokumente op en dit word op demokratiese wyse bespreek en nagevolg. Een dokument wat egter baie



belangrik is vir werkswyses, is die algemene pligstate wat vir elke posbeskrywing bestaan. Die pligstate word provinsiaal opgestel en verseker die eenvormigheid van dienslewering wat in die verskillende kantore bestaan. Die pligstate word egter vir elke werker individueel aangepas, afhangende die behoefte en verantwoordelikhede van die pos wat beklee word. Pligte en funksies is dus basies dieselfde, maar vir die navorser is dit nie 'n deursigtige wyse om mekaar as personeel aanspreeklik te hou nie, aangesien elke werker net bewus is van sy/haar eie pligstaat. Dit word nie bekendgestel in 'n handleiding nie. Soos kennis van die Departement ingesamel word, weet elke werker naastenby wat die ander se funksies en pligte behels.

Weekes (1987:16-21) het reeds in die tagtigerjare navorsing by 'n staatsdepartement gedoen en die funksies van bestuurspersoneel wat hy bepaal het, is toepaslik, naamlik:

- Adjunk-direkteur is verantwoordbaar teenoor Hoofkantoor. Hulle is verantwoordelik om toe te sien dat effektiewe werkfunksionering in die kantore plaasvind. Effektiewe funksionering beteken dat batho pele beginsels toegepas word en dat kliënte tevrede is met dienslewering.
- Kantoorhoofde is verantwoordelik vir die effektiewe, algehele funksionering van die kantoor waar hulle in beheer is. Hulle gee terugvoering aan die Adjunk-direkteur wat in beheer is van die streek.
- Die supervisor is verantwoordelik vir die administratiewe -, onderrig- en ondersteunende funksies van supervisie. Erkende skrywers soos Botha (2000:6); Kadushin (1992:19); Munson (1993:10) en Shulman (1995: 2373) verduidelik dat supervisie uit die administratiewe -, onderrig- en ondersteunende funksies bestaan. In 'n latere hoofstuk sal die drie funksies van supervisie toegelig word. Aandag sal eers gegee word aan wat die supervisor se funksies in die afdeling Maatskaplike Dienste is. Met ander woorde wat die supervisor se taak is en hoe die supervisor die take verrig.

## **2.4 DIE AFDELING: MAATSKAPLIKE DIENSTE**

Vir die doeleindes van die navorsingstudie, word daar in die afdeling aandag geskenk aan 'n beskrywing van hoe supervisie in die praktyk in die Maatskaplike afdelings van die P.A.W.K verrig word.



Die supervisor van die afdeling is 'n maatskaplike werker wat op die posvlak van 'n Hoof Maatskaplike Werker werk. Sy/hy is binne die afdeling aangewys tot supervisor omdat sy/hy baie jare dienservaring het, by 'n vorige kantoor as supervisor opgetree het en omdat nie een van die ander maatskaplike werkers kans sien vir die administratiewe funksies van supervisie nie.

Die supervisor gaan volgens sy/haar pligstaat te werk wat uiteen sit wat sy/haar take en verantwoordelikhede is. Die posbeskrywing van 'n supervisor, vereis dat hy/sy die maatskaplike werkers in die afdeling se professionaliteit moet ontwikkel, versterk en bevorder om hulle in staat te stel om 'n effektiewe, toepaslike en kwaliteit diens aan hul kliënte te lewer. Die taak vereis dat sekere verantwoordelikhede nagekom sal word soos byvoorbeeld: dat die supervisor verantwoordelik en aanspreeklik is vir korrekte maatskaplikewerk-praktyk en dat diensleweringstrategieë geskied volgens wetgewing en beleidsraamwerke. Die supervisor moet dus op 'n ontwikkelende wyse die missie van die Departement naamlik: "... 'n selfonderhoudende en veiligheidsnet vir die kwesbares..." bevorder. Die verantwoordelikheid word nagekom deur verskillende take, wat van die supervisor verwag word. Die verskillende take van die supervisor behels die volgende:

- Om die implementering van dienslewering op 'n ontwikkelende wyse te bestuur.
- Om die fasilitering van die diensplan te verseker en toe te sien dat geïdentifiseerde gemeenskappe ontwikkel word.
- Om professionele ondersteuning aan die gemeenskap te fasiliteer en te voorsien, ten einde 'n effektiewe en betekenisvolle skakeling te verseker.
- Om te monitor of dienslewering ooreenstem met wetgewing, beleidsbeginsels, raamwerke en internasionale instrumente.
- Om verantwoordelikheid te aanvaar vir die fasilitering van volgehoue kwaliteit en etiese dienslewering deur middel van ondersteuning, leiding en kapasiteitsbou.

As die bogenoemde take ontleed word, kan tot die gevolgtrekking gekom word, dat die take inhoud aan die funksie van 'n supervisor gee. Die take kan verdeel word in die drie funksies van supervisie naamlik, die administratiewe -, onderrig- en die ondersteunende funksie.

Die administratiewe funksie van supervisie, behels dat die supervisor sal verseker dat 'n diensplan in die kantoor, ten opsigte van dienslewering opgestel word. Die supervisor tree as fasiliteerder in die proses op. Daarna moet hy/sy monitor dat die diensplan geïmplimenteer



word, asook monitor om te verseker dat die diensplanne strategies uitgevoer word, ooreenkomstig provinsiale, nasionale en internasionale wetgewing en beleide. Die monitering geskied deur middel van “Operasionele Hersiening”. Die supervisor fasiliteer in die proses, terugvoerings vanaf die maatskaplike werkers oor hulle dienslewering. Evaluerings word dus gedoen in terme van die afdeling se dienslewering, deur middel van statistieke. Daaglikse take in terme van die administratiewe funksie van supervisie wat die supervisor verrig, is die hantering van inkomende pos, die verwysing van pos na die registrasie afdeling en die monitering van die maatskaplike werkers se gevalleladings deur middel van hulle lêers. Take en opdragte word dan toegewys om effektiewe dienslewering te verseker. Die supervisor is ook verantwoordelik vir die werwing en keuring van maatskaplike werkers, waar ‘n vakante pos bestaan en hy/sy dien op die kantoor se bestuur. Die deelname aan die kantoor se bestuur, het ten doel dat deelnemende bestuur toegepas word in terme van besluitneming. Sodoende word die kantoorhoof bygestaan in sy/haar taak deur die bestuurslede. Take met betrekking tot implementering en monitering van wetgewing, beleide en strategieë word na die bestuurslede gedelegeer wat aanspreeklik en verantwoordelik is vir die uitvoering daarvan. Ten einde bestuursbesluite oor te dra, fasiliteer die supervisor afdelingsvergaderings. Hiertydens word werksaamhede bespreek en monitering vind ook hiër plaas, want die supervisor kan bepaal of strategiese diensplanne geïmplementeer word, na aanleiding van die terugvoering van die maatskaplike werkers. Laastens, ‘n groot taak van die supervisor is om die afdeling se finansiering vir die finansiële boekjaar te beplan. Die supervisor is ook aanspreeklik en verantwoordelik om toe te sien dat die afdeling van maatskaplike werkers binne die begroting, hul werk te verrig. Om dië taak te vervul, word die supervisor gelei deur die Finansiële Wetgewing en die “Financial Management System”. Die afleiding is, dat dië take, baie van ‘n supervisor se tyd in beslag neem en dat die meeste van die tyd, spandeer word aan die administratiewe funksie van supervisie. Die ander tyd word ingedeel ten einde die funksies van onderrig en ondersteuning te verrig.

Die supervisor is verantwoordelik vir supervisie van nuwe maatskaplike werkers, asook vir die konsultasie van maatskaplike werkers wat gevestig is binne hul beroep en die Departement. Supervisie of konsultasie bestaan uit ‘n individuele werksessie, ten minste, een keer per maand. Hiertydens word die werker se werkslading bespreek. Die induksieprogram vir nuwe maatskaplike werkers in die Departement, word deur die supervisor opgestel. Die nuwe maatskaplike werkers gaan van afdeling na afdeling waar hulle mondelings meegedeel



word, wat die werksaamhede en projekte behels. Die supervisor is verantwoordelik dat die maatskaplike werkers die Departement se werksaamhede moet leer ken, asook die wyse waarop werk verrig word en dienste gelewer word. Deur die loop van tyd word die nuwe maatskaplike werkers gemonitor in terme van hulle dienslewering en werkverrigting en moet die supervisor bepaal wat die maatskaplike werkers se kennis, vaardighede en houding is en waar leemtes ontbreek. 'n Nuwe maatskaplike werker word vir 'n periode van een jaar op 'n proeftydperk aangestel. Die supervisor moet dan deur leiding die maatskaplike werker die geleentheid gee om hom/haarself te bewys. Kwartaalliks word 'n verslag deur die supervisor ingevul om te bepaal of die maatskaplike werker se kennis, vaardighede en houding verbeter het ten einde 'n vaste aanstelling aan te beveel. Die supervisor van 'n afdeling is verantwoordelik om personeelontwikkeling aan te moedig. In die Department word kursusse aangebied en dit is die taak van die supervisor om die maatskaplike werkers aan te moedig om hul leemtes te vul of kennis en vaardighede te verbreed. Die supervisor help die maatskaplike werkers om hulle take en program so te reël dat hulle na kursusse kan gaan. Aangesien supervisors so baie tyd afstaan aan administrasie, het die leemte ontstaan dat ondersteuning aan maatskaplike werkers nie voldoende was nie. 'n werknemer ondersteuning program naamlik die "Employee Assistance Program": "EAP" is ontwikkel vir enige werker wat die behoefte het aan ondersteuning wanneer hy/sy van mening is, dat die ervaring, uitbranding, beleef kan word. Laastens is dit die supervisor se taak om te skakel met rolspelers binne en buite die Departement ten einde gesonde verhoudinge vir werksomstandighede, asook die monitering, of wetgewing en beleidstrategieë deur privaat organisasies gevolg word ten einde 'n ontwikkelende diens aan die gemeenskap te lewer.

Verder evalueer die supervisor of maatskaplike werkers se implementering van strategieë en diensplanne effektief is. Hy/sy moet die maatskaplike werkers se dienste evalueer. Tot onlangs was die maandelikse byhou van statistieke die enigste wyse van evaluering. Huidiglik word die "Operasionele Hersiening" gedoen waar 'n maatskaplike werker se dienslewering en programme individueel geëvalueer word, ook met behulp van statistieke, en dan word die hele kantoor se statistieke saamgevat om 'n omvattende perspektief te verkry. Om 'n maatskaplike werker meer objektief te beoordeel en aktiewe deelname in die evalueringsproses te verseker, gaan 'n nuwe sisteem eersdaags die lig sien. Die "Performance Management System": "PMS" gaan gevolg word. Die doel is om 'n werker se kennis, vaardighede en houding tesame met werkverrigtinge te evalueer, maar dit skyn of die fokus



van die “PMS” sisteem ‘n maatskaplike werker se posbeskrywing sal wees. Take sal geweeg word, persentasies sal aan elke taak toegewys word en tesame met statistieke en werksplanne, sal bepaal word of die werker die werk effektief verrig. Die evaluasie sal kwartaalliks en jaarliks geskied. Die werker en die supervisor sal beide daaraan deelneem om ‘n meer objektiewe evaluasie te maak. Erkenning deur middel van verhogings in salarisse, sal dan hieraan gekoppel word. Die sisteem sal veroorsaak dat elke werker aanspreeklik is vir sy/haar eie vordering en kwaliteit dienslewering. Die verhogings bring aanmoediging mee wat werksbevrediging sal verhoog en dus ook effektiewe dienslewering sal bevorder. Die supervisor gaan dus nie meer alleen ‘n maatskaplike werker monitor nie, maar die werker self sal deel wees van sy/haar eie monitering.

Die gevolgtrekking kan gemaak word, dat die gewig van die werk van die supervisor by administrasie lê. Na administrasie as prioriteit, volg ondersteuning en dan onderrig. Hiervolgens blyk dit dat die supervisor meerendeels verantwoordelik is vir fasilitering, implementering van wetgewing en beleid, monitering en evaluering. ‘n Supervisor se tyd in die praktyk is te beperk vir onderrig aan maatskaplike werkers en dit blyk dat ‘n maatskaplike werker self verantwoordelikheid moet aanvaar om verder kennis, vaardighede en ‘n positiewe houding te ontwikkel. Die supervisor se take is slegs kortliks uiteengesit in die pligstate en geen riglyne of handleiding bestaan ten einde te verseker dat supervisie effektief verrig word nie. Uit die inligting is dit duidelik dat die supervisor van die afdeling optree soos sy/haar kennis, vaardighede, houding en ervaring dit toelaat.

## **2.5 BELEID**

Laastens word daar aandag geskenk aan beleid. Te oordeel aan die voorafgaande is riglyne nodig ten einde prosedures te vergemaklik en om werksaamhede te rig. Volgens Weekes (1994:3) kan beleid algemeen beskryf word as ‘n stel riglyne wat waardes en doelwitte insluit om te help met besluitneming. ‘n Supervisiebeleid is dus nodig om riglyne daar te stel wat die proses sal rig. In die supervisiebeleid is dit nodig om die waardes of dus etiese oorwegings van supervisie in te sluit. Die insluiting hiervan sal die riglyn verskaf van hoe die verhouding gerig moet word en op watter waardes die verhouding gebasseer moet word. Die supervisiebeleid moet ook doelwitte insluit ten einde die proses van supervisie te rig en om aan te dui wat die eindresultaat van die supervisieproses moet wees.



Die afleiding kan gemaak word dat dit nodig is om 'n supervisiebeleid te formuleer vir 'n organisasie. Mazibuko (1996: 151-152) bespreek vyf stappe om 'n beleid te formuleer. Die navorser maak dit van toepassing op die vorming van 'n supervisiebeleid.

- Die identifisering van beleidsprobleme. In die fase kan die probleme en onderwerpe geïdentifiseer word wat in die beleid aangespreek moet word, bv. 'n beleid vir supervisie sal behels dat die take van supervisie, die take van die supervisor en die etiese aspekte van die supervisieverhouding geïdentifiseer word.
- Die formulering van beleidsalternatiewe en die ontwikkeling van beleidsdoelstellings. In die fase word inligting versamel en geanaliseer. Beplanning geskied in terme van wat bereik moet word. Ten einde die doelstellings te bereik ondersoek persone moontlike oplossings, reaksies en alternatiewe. Daar moet dus besluit word wat met 'n supervisiebeleid bereik wil word. Dit kan byvoorbeeld wees om effektiewe dienslewering aan die kliënt te verseker en die nuwe maatskaplike werker te help groei tot onafhanklikheid en professionaliteit. Oplossings van hoe om die doelstellings te bereik en alternatiewe indien van die metodes nie realisties of werkbaar is nie moet dan oorweeg word.
- Die beleid moet wettig gemaak word. Die bestuur van die organisasie sal dus moet besluit of die supervisiebeleid werkbaar is en of dit sal help met verbetering van dienslewering. Die bestuur kan dus die intern beleid van 'n organisasie goedkeur.
- Die implementering van die beleid. Die beleid moet dan geïmplementeer word nadat dit aanvaar is deur alle werkers en supervisors.
- Evaluering. Die fase behels die evaluering van die beleid, of die beleid uitvoerbaar is en of doelstellings bereik word. Daar moet dus geëvalueer word of die supervisiebeleid die geskikte rigting verskaf aan die proses van supervisie.

So 'n supervisiebeleid kan dus struktuur verskaf aan die komplekse proses van supervisie. Die beleid kan intern opgestel word vir elke kantoor en deur die maatskaplike werkers, supervisors en bestuur te betrek, kan 'n uitvoerbare beleid verkry word wat alle betrokke partye se belange en behoeftes sal aanspreek.



## 2.6 SAMEVATTING

In die hoofstuk is daar aandag gegee aan die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting se funksionering. Die hoofstuk het inligting verskaf oor die organisasie se struktuur, aard, doelstellings en funksies van die bestuurspersoneel en meer spesifiek, die supervisor. Die beskrywing het perspektief gegee aan die wyse waarop die organisasie te werk gaan, binne 'n burokratiese stelsel en duidelikheid is verkry oor die funksies en take van supervisors.

In die hoofstuk is die stelling gemaak dat supervisie tot beter dienslewering lei. In die hoofstuk is dus verduidelik wat die organisasie, Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting, se siening is oor dienslewering. Beginsels is beklemtoon wat van belang is ten einde die beste dienslewering aan die gemeenskap te verseker. Die manier waarop supervisie beoefen word, is bespreek ten einde aan te dui of die doel van supervisie in die Departement wel beter dienslewering as oogmerk het. Die afleiding is gemaak dat die supervisor hoofsaaklik op die administratiewe take in die kantoor fokus en dat min tyd spandeer word aan die onderrig en ondersteuning van maatskaplike werkers of die evaluering van hulle werkverrigting.

In die hoofstuk is deurlopend gepoog om die doel van supervisie te ondersoek en te bepaal of dit effektief beoefen word. Daarom moet 'n studie oor supervisie gedoen word. Wat duidelik geword het in die bespreking van die Departement se breë strukture en beginsels, is, dat alhoewel tyd beperk is vir die beoefening van die drie funksies van supervisie, supervisie tog deeglik beoefen kan word, deur nèt die algemene beginsels van dienslewering te volg. Die beginsels het ten doel om werkswyses voortreflik te maak vir beter dienslewering. So ook het supervisie ten doel om maatskaplike werkers te bemagtig om beter dienslewering te verseker. Deur die beginsels van dienslewering op supervisie toe te pas, sal sukses bereik word om 'n maatskaplike werker se kennis uit te bou, teorie en praktyk te integreer en goeie verhoudinge in die Departement te handhaaf.

In die volgende hoofstuk sal die navorser beskryf hoe supervisie en die funksies van supervisie, teoreties uitgevoer word. Met ander woorde die teorie oor supervisie en die drie funksies van administrasie, onderrig, ondersteuning asook evaluering sal verduidelik word.



## **HOOFSTUK 3**

### **DIE AARD VAN SUPERVISIE**

#### **3.1 INLEIDING**

Supervisie is 'n noodsaaklike deel van maatskaplike werk volgens die skrywer Kadushin (1992:20). Die resulterende oogmerk van supervisie is om elke maatskaplike werker se onafhanklike en professionele funksionering te bevorder ten einde die maatskaplike werker instaat te stel om 'n kwaliteit diens aan die kliëntsisteem te lewer. Supervisie fokus dus daarop om die maatskaplike werker se kwaliteit werk te verbeter, aldus Itzhaky (2000:530).

Die samelewing is 'n sisteem wat gedurig verander en ontwikkel en aldus Botha (2000:1) vind maatskaplike werk dit moeilik om hierby aan te pas. Die stelling is bewys deur die Suid-Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Diensberoep dat maatskaplike werkers na hul studies min pogings aanwend om hulself op hoogte te hou van die nuutste verwickelinge in die maatskaplikewerk-veld. Daarom meen Botha (2000:1) dat supervisie bestaanreg het in die maatskaplikewerk-professie aangesien supervisie ten doel het om maatskaplike werkers te bemagtig.

In die hoofstuk volg 'n bespreking oor die noodsaaklikheid van supervisie, die aard en doel van supervisie, die definisie van supervisie, die drie funksies naamlik, die administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksie van supervisie asook die taak van evaluering. 'n Bespreking van hoe supervisie verrig kan word om meer effektiwiteit in dienslewering te verseker sal aangebied word. Die bespreking het ten doel om duidelikheid oor supervisie te gee aan organisasies wat nie supervisie effektief verrig nie.

#### **3.2 DIE NOODSAAKLIKHEID VAN SUPERVISIE**

Maatskaplike werkers in die praktyk is van mening dat supervisie 'n duur diens is, tydverdruwend en niksseggend. Die beoefening van supervisie is duur omdat fondse beskikbaar moet wees vir opleidingsprogramme en werkswinkels. Supervisiesessies en die voorafgaande voorbereiding daarvoor neem baie tyd in beslag veral wanneer 'n maatskaplike



werker se vaardighede moet ontwikkel word. Veral in die Departement dra die tydrowende aard van supervisie by tot negatiwiteit daaroor. Soos reeds bespreek het die supervisors min tyd vir supervisie, aangesien hulle administratiewe take baie tyd in beslag neem. In teenstelling met die argument verskaf skrywers soos Botha (2000:1) en Kadushin (1992:xvii) redes vir die behoud van supervisie.

Daar is twee belangrike redes vir die behoud van supervisie. Die eerste rede is dat indiensopleiding, personeelontwikkeling en supervisie benut word om vir 'n nuwe maatskaplike werker aan te toon wat hy/sy benodig om die werk effektief te verrig. Besnyding in fondse by organisasies (veral in die Suid-Afrikaanse konteks) bring egter mee dat indiensopleiding en personeelontwikkelingsprogramme verminder word. Omdat supervisie ten doel het om maatskaplike werkers se kennis, vaardighede en houding te ontwikkel sal indiensopleiding en personeelontwikkeling as deel van supervisie in die toekoms nog belangriker word. Supervisie sal dus 'n belangrike bron (moontlik die enigste bron) van opleiding wees wat maatskaplike werkers se vaardighede sal verbeter. Botha (2000:1) ondersteun die standpunt in die verband dat supervisors dikwels die enigste bron met teoretiese kennis is, wat deur leiding maatskaplike werkers se maatskaplikewerk-vaardighede in 'n maatskaplikewerk-opset kan ontwikkel.

Die tweede rede wat aangevoer word vir die behoud van supervisie, is die toenemende eise vir aanspreeklikheid wat die samelewing aan maatskaplike werkers stel. Botha (2000:1) is van menning dat al manier waarop die maatskaplike werkers aan die eise vir aanspreeklikheid sal kan voldoen is wanneer hulle maatskaplikewerk-vaardighede kan verhoog word. Supervisie is hier een van die min of enigste bronne wat die ontwikkeling van die maatskaplike werker se vaardighede kan en moet bevorder. Die genoemde twee redes vir die behoud van supervisie kan dus as motivering dien om die noodsaaklikheid en bestaansreg van supervisie te regverdig.

Die afleiding kan dus gemaak word dat maatskaplike werk 'n komplekse beroep is. Dag tot dag word daar met mense gewerk binne en buite die organisasie. Hiervoor moet 'n maatskaplike werker teoretiese kennis, professionele vaardighede, 'n positiewe houding, die organisasie se werkswyses en die gemeenskap se eise, kan integreer, om 'n bevredigende diens te lewer aan kliënte. Die kompleksiteit veroorsaak dat probleme uit verskillende oorde



kan ontstaan en om dit te kan hanteer, is supervisie nodig. 'n Maatskaplike werker kan nie self al die funksies van werkverrigting, administrasie, onderrig en ondersteuning vervul nie. Die uniekheid van supervisie is dus opgesluit in die feit, dat supervisors multi-vaardig moet wees om probleme te kan hanteer en beheer en kontrole uit te oefen oor die handhawing van standaarde..

Om multi-vaardig te kan wees moet, 'n supervisor oor die nodige teoretiese kennis beskik om supervisie effektief te kan beoefen. Die doel van die hoofstuk is om die teorie van supervisie te bespreek. Die res van die hoofstuk handel oor: die aard en die doel van supervisie, die definisies van supervisie, konsepte wat met supervisie verwar word en die funksies in supervisie.

### **3.3 DIE AARD EN DOEL VAN SUPERVISIE**

#### **3.3.1 Die aard van supervisie**

Lowy (1983:56) en Strozier, Barnett-Queen en Bennett (2000:22) is van mening dat die kern van supervisie is, om die maatskaplike werker in staat te stel om die professionele eise van die werk te hanteer. Van Kessel en Haan (1993:8) sluit hierby aan deur aan te toon dat supervisie spesifieke waarde tot die ontwikkeling van die maatskaplike werker se professionele bevoegdheede toevoeg.

Volgens Botha (2000:11) word daar in supervisie gestreef na die integrering van teorie en praktyk, die uitbouing van kennis, die verhoging van selfinsig, die hantering van eie gevoelens en die doeltreffende funksionering as maatskaplike werker in die algemeen, as amptenaar, in diens van 'n bepaalde instansie. Botha (2000:11) is ook van mening dat alleen wanneer die voorafgaande geskied, sal daar geslaag word om die maatskaplike werker se evaluatiewe denke te prikkel en te ontwikkel. Die denke sal professionele bevoegdheid bevorder ten einde gehalte diens aan die kliëntsisteem en die organisasie te verhoog.

Hieruit lei die navorser af dat die kern van supervise bestaan uit die ontwikkeling van die maatskaplike werker se kennis en vaardighede in die praktyk ten einde professionele bevoegdheid te bevorder. Die supervisieproses is verantwoordelik om waarde toe te voeg aan die maatskaplike werker se bevoegdheid om 'n gehalte diens aan die kliënt en aan die



organisasie te lewer. Die maatskaplike werker word dus bemagtig om aanspreeklikheid te aanvaar vir die eise van die maatskaplikewerk-professie en die samelewing. Die aard van supervisie behels dus die bemagtiging van 'n maatskaplike werker. Die doel van supervisie word vervolgens bespreek ten einde vas te stel wat met supervisie bereik behoort te word.

### **3.3.2 Die doel van supervisie**

Die doel van supervisie is om die werker te help met professionele groei en ontwikkeling en om kennis en vaardighede van die maatskaplike werker te ontwikkel tot op die punt waar die maatskaplike werker onafhanklik sy/haar take kan verrig. Kadushin (1992: 20) wys daarop dat supervisie benewens die voorafgaande langtermyn doel ook korttermyn doelwitte gestel moet word. Korttermyn doelwitte behels dat supervisie, die maatskaplike werker se kapasiteit om maatskaplike werk meer effektief te doen, wil verbeter. Die doelwit word bereik deur onderrig-supervisie. Die korttermyn doelwit van administratiewe supervisie is, om die werker toe te rus om in 'n bepaalde werksomgewing sy/haar take effektief te verrig. Die korttermyn doelwit van ondersteunende supervisie is, om by die maatskaplike werker positiewe gevoelens teenoor werkverrigting te skep. Hierdie korttermyn doelwitte is egter instrumente om die langtermyn doel te bereik naamlik om effektiewe dienste aan kliënte te lewer binne die organisasie opset.

Die resultaat wat 'n supervisor met die beoefening van supervisie wil bereik, is dus beter dienslewering aan die kliëntsisteem. 'n Verdere afleiding wat uit die doelwitte gemaak kan word, is dat die beoefening van supervisie op drie wyses geskied naamlik deur middel van onderrig, ondersteuning en administrasie. Die definisie van supervisie sal meer duidelikheid verskaf ten opsigte van wat supervisie op teoretiese gebied beteken.

### **3.4 DEFINISIE VAN SUPERVISIE**

Uit die bronne soos onder andere uitgawes van die "Encyclopedia of Social Work" wat bestudeer is, het dit na vore gekom dat die definisie van supervisie met die tyd verander het, soos die klem op die onderskeie funksies van supervisie verskuif het. In die 1965 "Encyclopedia of Social Work" is die onderrigelement van supervisie beklemtoon terwyl die administratiewe komponent in die 1971 en 1977 uitgawe beklemtoon is. In 1976 het Kadushin sy eie definisie van supervisie beklemtoon deur na die onderrig-, administrasie- en



ondersteunende funksies te verwys. Die definisie is later in die 1995 uitgawe van die Ensiklopedie vervat.

Kadushin (1992:22) beskryf supervisie deur sekere elemente te kombineer. Die skrywer beskou die maatskaplikewerk-supervisor as 'n administratiewe beampte. Volgens hom word aan die beampte gesag gedelegeer om leiding te gee, werksaamhede van die maatskaplike werkers te koördineer, werkmetodes te bevorder en om die werksaamhede en die werkverrigting van maatskaplike werkers te evalueer, vir wie die supervisor verantwoordelik is. Om aan hierdie verantwoordelikheid uitvoering te gee, beoefen die supervisor die administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies van supervisie. Dit geskied in interaksie met die maatskaplike werker binne die konteks van 'n positiewe verhouding. Munson (1993:10-11) beklemtoon ook die interaktiewe aard van supervisie. Hy definieer supervisie as 'n interaksionele proses waarbinne die supervisor, aangestel of toegewys is om maatskaplike werkers in die praktyk te help en te lei in hul werksaamhede deur die areas van onderrig, administrasie en hulpgewing. Die skrywer beklemtoon dat die supervisor aangestel word met die doel om supervisie te beoefen. Omdat maatskaplike werkers aan die supervisor verantwoording moet doen is die supervisor 'n persoon met amptelike sanksie om die maatskaplike werkers in die praktyk te rig.

Middleman en Rhodes (1985:3) se werkbare definisie van supervisie is dat onderrigsupervisie die professionele ontwikkeling van die maatskaplike werker in die praktyk bevorder. Die administratiewe funksie van supervisie daarenteen hou verband met die organisasie se behoefte aan effektiwiteit van dienslewering en verantwoordbaarheid teenoor die gemeenskap.

Die bogenoemde skrywers is almal erkende skrywers op die gebied van supervisie. Gemeenskaplik aan al die definisies is die verduidelikings van die taak en funksie van 'n supervisor en dus ook wat supervisie behels. Uit die definisies blyk dit dat die supervisor die senior persoon in die verhouding met die maatskaplike werker is omdat die supervisor oor die meerdere kennis, vaardighede en professionele houding beskik. Die supervisor lei die verhouding en bepaal die inhoud en aard van die supervisieproses. Die maatskaplike werker is egter nie uitgesluit van die supervisieproses nie. Hy/sy is netso 'n deelnemende party wat help met die deurvoer van die proses deur sy/haar houding, leergierigheid en deelname. Die supervisieproses het 'n element van verantwoordbaarheid omdat die supervisor



verantwoordelik is vir die maatskaplike werker se werksaamhede en kwaliteit van dienslewering. Die maatskaplike werker moet vir sy/haar werksaamhede verantwoord aan die supervisor.

Laastens het dit aan die lig gekom, dat die drie funksies van supervisie naamlik administrasie, onderrig en ondersteuning geïntegreer word en verband hou met mekaar. Dit blyk dat die een funksie nie sonder die ander een beoefen kan word nie. Al drie funksies is nodig om die maatskaplike werker te ontwikkel tot 'n professionele en onafhanklike werker.

Nog konsepte wat verband hou met supervisie is, personeelontwikkeling, indiensopleiding en konsultasie. Die konsepte vorm nie net deel van supervisie nie, maar word ook dikwels verwar. In die volgende afdeling word die konsepte bespreek ten einde die verskille uit te lig.

### **3.5 DIE VERSKIL IN SUPERVISIE, INDIENSOPLEIDING, KONSULTASIE EN PERSONEELONTWIKKELING**

Daar is in die maatskaplikewerk-praktyk dikwels verwarring oor supervisie, indiensopleiding, konsultasie en personeelontwikkeling. Die verwarring veroorsaak onsekerheid by die maatskaplike werker, supervisors en bestuurders as die een vir die ander aangeneem word, aldus Botha (2000:303). Ten einde die verskille en ooreenkomste tussen die begrippe te onderskei, soos die skrywers Botha (2000:304-307); Kadushin (1992:136); Shulman (1995: 2374-2377) en Weekes (1987: 77) dit konseptualiseer, word 'n kort verduideliking van elke begrip in tabelvorm weergegee.

Tabel 3.1 Ooreenkomste en verskille in supervisie, konsultasie, indiensopleiding en personeelontwikkeling

	SUPERVISIE	KONSULTASIE	INDIENS- OPLEIDING	PERSONEEL- ONTWIKKELING
TYD	Vind voortdurend plaas tot vlak van ontwikkeling bereik is	Net op aanvraag indien 'n probleem ontstaan.	Beperkte tyd om integrasie by die organisasie te vergemaklik	Voortdurend, wanneer spesifieke behoeftes ontstaan.
AARD	Onderrig, opleiding en ondersteuning	Vrywillige onderrig en ondersteuning	Onderrig en opleiding	Onderrig en opleiding
VERHOUDING	Die professionele verhouding berus op vertroue	Die verhouding berus op respek vir deskundige kennis	Die verhouding berus op respek en vertroue	Die verhouding berus op respek en vertroue
DOEL	Verseker kwaliteit diens aan die kliënt. Kennis en vaardighede word onderrig wat relevant is tot die spesifieke werker	Om vir 'n spesifieke probleem 'n oplossing te vind	Meer formele opleiding vir 'n beperkte groep ten opsigte van spesifieke kennis en relevante vaardighede	Werksverwante kennis, vaardighede en houdings vir die hele personeel
METODE	Individueel of groep	Individueel of groep	Individueel of groep	Werkswinkels, groepe, opleidingsessies, lesings
PROBLEME	Spesifieke leerbehoefte	Op 'n ad hoc basis	Probleme is geïntegreer by praktyk	Toekomstige werksaspekte
KEUSE	Verplichtend	Vryheid van keuse of die werker dit benodig	Tot 'n mate verplichtend, want die kliënt baat as die werker beleid en doelstellings vandie organisasie verstaan	Vryheid van keuse of die werker dit benodig

Volgens Ritter en Botha (1994: 59) is personeelopleiding hoofsaaklik gerig op die funksionele opleiding van persone in die toetreerange, met ander woorde, die maatskaplike werker wat toetree tot die beroep en daarom is dit die verantwoordelikheid van die supervisor. Dië skrywers beskou personeelopleiding as noodsaaklik ten einde die maatskaplike werker op hoogte te hou met nuwe verwickelinge en om stagnasie te voorkom. Die skrywers Botha



(2000:304-307), Kadushin (1992:136), Saville (1997:40) en Weekes (1987:77) is dit eens dat personeelontwikkeling die konsepte van indiensopleiding en supervisie insluit. Die begrippe blyk ook interafhanklik te wees en komplimenteer mekaar waar dit te kort skied.

In die tabel word 'n duidelike onderskeid getref tussen die bogenoemde begrippe. Daar is ooreenkomste en verskille en dit blyk dat die aard en doel van supervisie ooreenstem of verskil met die van konsultasie, indiensopleiding en personeelontwikkeling. Die aard van supervisie hou verband met die funksie om te onderrig, op te lei en te ondersteun. Die aard van supervisie stem net gedeeltelik ooreen met die aard van konsultasie wat, net gerig is op onderrig en ondersteuning, terwyl beide indiensopleiding en personeelontwikkeling gerig is op onderrig en opleiding. Al vier begrippe is dus gerig op onderrig. Supervisie is die aktiwiteit wat die meerderheid funksies vereis en daarom sal die meeste kennis en vaardighede van die supervisor vir die beoefening hiervan verwag word. Die mening van die navorser is egter, dat indiensopleiding by supervisie geïntegreer kan word op individuele vlak of by groepsupervisie. Dit sal koste-effektief en tydsbesparend wees. Die doel van supervise en indiensopleiding stem ook ooreen. Beide het ten doel om kennis en vaardighede uit te brei. Personeelontwikkeling stem ook ooreen, maar verskil van supervisie, deurdat dit die houdings van personeel wil aanspreek en ontwikkel.

Die afleiding uit die tabel kan gemaak word dat supervisie en indiensopleiding mekaar werklik komplimenteer en dat dit geïntegreer kan word. Personeelontwikkeling omsluit na mening van die navorser supervisie, konsultasie en indiensopleiding. Die begrip kan dus as die oorkoepelende term onderrig, opleiding en ondersteuning van die personeel in 'n organisasie wees. Noudat die begrippe geklarrifiseer is, word die funksies van supervisie volgende bespreek.

### **3.6 DIE FUNKSIES VAN SUPERVISIE**

Verskillende skrywers stem saam oor wat die funksie van supervisie behels. Die funksies is al verfynd deur die geskiedkundige ontwikkeling van die supervisieproses. Kadushin (1992:19) verwys na die skrywer Robinson, wat in die eerste maatskaplike teks geskryf het oor die onderwerp van "Supervision in Social Casework" (1936). In die teks definieer Robinson



supervisie as “...an educational process in which a person with certain equipment of knowledge and skill takes responsibility for training a person with less equipment”.

Die definisie dui daarop dat supervisie van die vroegste tyd af al gedefinieer is as ‘n onderrigmetode. Later is supervisie in die eerste Ensiklopedie van Maatskaplike Werk in 1965, gedefinieer as ‘n onderrigproses. In die tweede en derde uitgawe van die Ensiklopedie, is supervisie gekenmerk as die administratiewe funksie. Die skrywers het dus deur die jare die klem op verskillende funksies van supervisie geplaas. Na ‘n vergelyking van skrywers soos Botha (2000:6); Kadushin (1992:19); Munson (1993:10) en Shulman (1995:2373) se menings blyk dit dat supervisie uit drie funksies bestaan naamlik die administratiewe-, die onderrig- en die ondersteunende funksies. Hierna volg die bespreking van die funksies.

### **3.6.1 Die administratiewe funksie**

Die vroeë uitgawes van die Ensiklopedie van Maatskaplike Werk beklemtoon die administratiewe funksie van supervisie. Die administratiewe funksie van supervisie word hierin gedefinieer as ‘n proses om die werk gedoen te kry en om die organisasie te beheer en aanspreeklik te hou. Vandag is die definisie onveranderd. ‘n Groot deel van supervisie in die praktyk handel oor die bestuur van ‘n organisasie en om aanspreeklikheid te aanvaar vir die dienste wat gelewer word asook vir die besteding van die finansies. Volgens Botha (2000:16) het transformasie van organisasies plaasgevind en die tradisionele funksies en aktiwiteite van die maatskaplikewerk-bestuurder het aansienlik uitgebrei. Nuwe verantwoordelikhede en vaardighede word van die bestuurder vereis, prioriteite het verander en daar is nou ‘n meer gebalanseerde beklemtoning van bestuur en die uitvoering van onderrigtake. As gevolg van die proses van verandering het bekwaamhede van supervisors meer verfynd geraak.

Twee skrywers (Cronje, 1986:16; Shulman, 1995: 2375) stem saam dat die administratiewe funksie ‘n geordende, gekoördineerde proses is, met bepaalde aktiwiteite ten einde uitvoering te gee aan die organisasie se doelstellings. Dit behels dus dat die maatskaplikewerk-bestuurder of supervisor se verantwoordelikhede en vaardighede aansienlik uitgebrei het om aan die administratiewe funksie uitvoering te gee. Botha (2000:16) sluit hierby aan en toon soos volg aan wat van supervisors verwag word om aan die taak uitvoering te gee:

- Strategiese beplanning vir die toekoms moet voortdurend gedoen word.
- Innovasie van die maatskaplike werker moet bevorder en ondersteun word.



- Voortdurende inagneming van die organisasie se missie, visie en die oordra daarvan aan die maatskaplike werkers moet plaasvind.
- Doelstellings en doelwitte moet bepaal word.
- Nuwe programme moet ontwikkel word en op 'n kreatiewe wyse gestruktureer en bestuur word.
- Bronne moet geïdentifiseer word ten einde aan programme uitvoering te gee.
- Die sterk- en swakpunte van die organisasie se interne aktiwiteite moet ontleed word.
- Die kreatiwiteit en innovasie van maatskaplike werkers moet ondersteun en bevorder word.

Uit bogenoemde kan afgelei word, wat die aard van die administratiewe funksie van supervisie vandag in 'n veranderde samelewing behels. 'n Supervisor is nie meer net verantwoordelik om toe te sien dat maatskaplike werkers hulle werk verrig nie. Supervisors beklee 'n middelvlak posisie en is 'n skakel tussen topbestuur en die maatskaplike werkers. As gevolg van hierdie posisie, kan supervisors die topbestuur help met strategiese beplanning, omdat hulle kennis dra van wat op grondvlak aangaan en weet wat die behoeftes van maatskaplike werkers en kliënte is. Hulle weet dus wat is realisties en uitvoerbaar. Die supervisors is ook die skakel met die grondvlakpersoneel wat die beplanning en beleid moet uitvoer. Die supervisor help derhalwe die personeel om die organisasie se beleid en strategiese beplanning te verstaan. Ten einde hierdie verantwoordelikheid te kan uitvoer, moet die supervisor kan analiseer, objektief wees en ondersteuning bied aan personeel ten einde lojaliteit by werkers te skep vir die organisasie se werkswyses en doelstellings.

Vervolgens word die verskillende bestuursaktiwiteite wat noodsaaklik is vir die suksesvolle uitvoering van die administratiewe funksie bespreek. Alhoewel dit op die oog af blyk dat skrywers verskil oor die take van die administratiewe funksie, stem dit ooreen aldus Botha (2000:37-79); Cronje (1985:177); Du Toit (1993:19-50); Kadushin (1992:46); Ritter en Botha (1994:54) en Weekes (1987:171). Drie van die skrywers (Botha, 2000:37-79; Cronje, 1985:177; Du Toit, 1993:19-50) wat die administratiewe proses in vier komponente verdeel naamlik beplanning, organisering, aktivering en kontrole. Hierdie vier hoof komponente sluit ook baie ander aktiwiteite in en elkeen sal vervolgens afsonderlik bespreek word.



### **i) Beplanning**

Botha (2000:42) noem dat die maatskaplikewerk-bestuurder se beplanningsaktiwiteite die volgende behels:

- “beplanning van strategie
- omskrywing van doelstellings, doelwitte en take
- werkskedulering
- die opstel van begrotings
- bepaling van prosedures en standaarde
- voorbereiding van agendas en
- beplanning van tyd.”

Beide Botha (2000:42) en Kadushin (1992:51) stem verder saam dat die grootste taak van beplanning, die formulering van doelwitte is en die uitwerk van ‘n strategie om hierdie doelwitte te bereik. Die supervisor is dus verantwoordelik om toe te sien dat die maatskaplike werker doelstellings formuleer ten einde doelgerigte dienste aan die kliënt te lewer. Die supervisor moet volgens Kadushin (1992: 51) beplan dat die maatskaplike werkers beskikbaar is om die nodige dienste te lewer, die werk verdeel en toewys en die personeel en bronne rangskik, ten einde die organisasie se missie te bereik.

Monitering van die werklading van die maatskaplike werkers is deel van die beplanning waarvoor die supervisor verantwoordelik is. Na die mening van Middleman en Rhodes (1985:169-170) asook Kadushin (1992:52) is die supervisor daarvoor verantwoordelik dat die werknemer op ‘n kwalitatiewe en kwantitatiewe wyse take uitvoer ten einde beleid en programdoelstellings te verwesenlik en om in die behoeftes van kliënte te voorsien. Ten einde die maatskaplike werkers instaat te stel om programdoelstellings te bereik behoort die supervisor eerstens toe te sien dat die take en aktiwiteite van maatskaplike werkers beplan en doelgerig uitgevoer word. (Botha, 2000:45; Middleman & Rhodes, 1985:170). Die beplanning verseker dat die werk effektief verrig word. Na die beplanning van bestuur van die werklading is die supervisor verantwoordelik vir die koördinering en delegasie van take om verdere effektiwiteit van werkverrigting te weeg te bring.



Met behulp van delegering van spesifieke take kan die supervisor die werkladingbestuur van maatskaplike werkers bevorder. Deur delegasie van bepaalde take stel die supervisor maatskaplike werkers instaat om hulle eie unieke kennis, vaardighede en bevoegdhede te benut om hierdie take uit te voer (Middleman & Rhodes, 1985:170). Hurlbert (1992:65) beklemtoon verder dat delegering 'n manier is om werkers die geleentheid te gee om deel te neem aan besluitneming en om verantwoordelikhede te deel. So kan werkers bemagtig word deur middel van die administratiewe funksie om hulle besluitnemingsvaardighede, outonomieit en verantwoordelikhede uit te brei. Supervisors kan dan op 'n meer ondersteunende manier maatskaplike werkers bemagtig om hulle werkladings te bestuur. Deelname is laastens volgens Gowdy en Freeman (1993:77) 'n gesametlike beplanningsproses waardeur die supervisor en die werkers 'n geleentheid vir professionele groei kry. Beplanning as deel van die administratiewe funksie van supervisie is dus nie net papierwerk nie, maar ook 'n geleentheid om maatskaplike werkers te bemagtig en om hulle groei en onafhanklikheid op die professionele gebied van maatskaplike werk te bevorder.

Beplanning verloop volgens 'n proses en volgens Botha (2000:47) hou die stappe of fases, met die probleemoplossingsproses, verband. Die model wat Cronje (1986:44-47) ontwikkel het in verband met beplanning, blyk die mees praktiese te wees en bestaan uit die volgende:

- Die beskrywing en ontleding van die bestaande situasie of probleem
- Die formulering van doelstellings en doelwitte
- Die verkryging van toepaslike data
- Die ontleding en klassifisering van ingesamelde data
- Die oorweging van alternatiewe wyses van optrede
- Die selektering van die beste plan
- Die ontwikkeling en implementering van 'n spesifieke plan van aksie
- Die monitering en evaluering doelbereiking

Die bostaande beplanningsmodel het ten doel om inligting in te samel en te ontleed. Daarna kan beplan word watter strategie die beste is om te volg ten einde die probleem of situasie te hanteer, asook moet alternatiewe wyses van optrede daar te stel. Laastens het die beplanningsmodel ten doel om die uitvoering van beplanning te moniteer en te evalueer ten einde vas te stel of werkverrigting en dienste effektief is. Die afleiding kan gemaak word dat in die beplanningsmodel deur 'n 'n supervisor gevolg word, hy/sy spoedig kennis sal dra van



watter programme nie suksesvol is nie, watter planne verouderd is en of nuwe strategiese planne ontwerp moet word. So verhoog die supervisor sy/haar aanspreeklikheid en verantwoordbaarheid ten opsigte van die organisasie se visie en missie en die voorsiening in kliënte se behoeftes. Beplanning as deel van die administratiewe funksie van supervisie is dus 'n middel tot 'n doel om aanspreeklikheid en verantwoordelikheid vir die organisasie se dienslewering te aanvaar.

## **ii) Organisering**

Beplanning, die formulering van doelstellings en die opstel van aksieplanne kan as tydverkwistend ervaar word indien dit nie deur 'n supervisor georganiseer word nie, aldus Cronje (1986: 63). Volgens die skrywer is organisering "...die handelende faset van bestuur wat mense, hulpbronne en ander materiaal op 'n geordende, sistematiese en koördinerende wyse saamvoeg om aan organisasie doelstellings uitvoering te gee."

Om take te organiseer, werk die supervisor ook volgens die beginsels van verantwoordelikheid, gesag en delegasie. (Botha, 2000:54-55; Kadushin, 1992: 62-63; Lötter, 1992:48). Soos reeds genoem, bemagtig delegasie personeel, omdat take wat gedelegeer word, gepaard gaan met gesag. 'n Supervisor kan onmoontlik alle take self onderneem en deur die take toe te vertrou aan maatskaplike werkers, dui hy/sy vertroue aan in hulle vermoë om die take uit te voer. Die vertroue demonstreer dat die supervisor die werkers as geskik sien om die taak suksesvol af te handel. Alhoewel aanspreeklikheid oorgedra kan word aan 'n ander geskikte persoon, aan wie die taak gedelegeer is, bly die finale aanspreeklikheid en verantwoordelikheid by die supervisor of die maatskaplikewerk-bestuurder, aldus Botha (2000:55). Die supervisor behoort die korrekte oordeelsvermoë te openbaar met betrekking tot delegasie. Volgens Kadushin (1992:57) lê in delegering dus ook 'n onderrigfunksie opgesluit, want dit bemagtig werkers met verantwoordelikheid om aksie te neem en die toegewysde taak uit te voer. Die werker kry dus geleentheid om selfstandig te raak en op te tree.

Tydens organisering, delegeer die supervisor take aan bevoegde maatskaplike werkers ten einde uitvoering te gee aan die organisasie se doelstellings. Die supervisor organiseer op 'n doelgerigte en sistematiese wyse dat dienslewering plaasvind. Aangesien 'n supervisor nie alle take alleen kan behartig nie, behels organisering dat maatskaplike werkers betrek word



om uitvoering te gee aan bepaalde werksaamhede wat saamhang met hulle pligstaat en posomskrywing.

### iii) Aktivering

Botha (2000:59) noem dat terme soos aktivering, leidinggewing en implementering as sinoniem gebruik word. Aktivering beteken in die maatskaplikewerk-praktyk dat 'n persoon moet kan leiding gee of die voortou moet neem om uitvoering te gee aan die take en aktiwiteite wat beplan is binne 'n organisasie. So 'n persoon moet dus oor sekere eienskappe beskik ten einde die leiding te kan gee. Leierskap is een van die karaktereienskap wat hiervoor benodig word. Mullins (1993:229) verduidelik dat leierskap die proses is om lede van 'n organisasie te koördineer en te rig ten einde die doelstellings en doelwitte van die organisasie te bereik. Hy is van mening dat leierskap verband hou met motivering, interpersoonlike gedrag, goeie kommunikasie en effektiewe delegering. Die gevolgtrekking kan dan gemaak word dat die vermoë om 'n verhouding te bou belangrik is vir leierskap, want binne die verhouding waar leierskap teenwoordig is, sal werknemers ook beïnvloed word. Volgens Weinbach (1998:15-16) behels dit dat 'n bestuurder tegniese vaardighede asook interpersoonlike vaardighede benodig wanneer hy/sy leierskap moet toon en besluite neem binne 'n professionele verhouding. Die vaardighede moet gebalanseerd gebruik word omdat 'n supervisor werk met medeprofessionele persone wat gelei moet word om self besluite te neem. Sensitiwiteit vir maatskaplike werkers se gedrag en houdings sal die supervisor instaat stel om gepaste leierskap te beoefen en die leidinggewing wat daaruit volg sal meer waarde inhou vir die maatskaplike werkers.

Middelman en Rhodes (1985:107-109) noem drie aspekte wat aktivering of dan leidinggewing kan beïnvloed. Eerstens moet maatskaplikewerk-bestuurders deeglik kennis neem van hulle eie vermoëns. Die vermoëns sluit in die bestuurder se kennis en vaardighede en die vermoë om mag te gebruik. Volgens Mullins (1993:233) is aktivering afhanklik van die tipe mag wat die leier benut. Daar is vyf tipes mag wat kortliks bespreek word.

- **Vergoedingsmag.** Die werknemer se persepsie dat die leier oor die vermoë en hulpbronne beskik om te vergoed.
- **Koherende mag.** Die werknemer se persepsie dat die leier oor die mag en die vermoë beskik om te straf.



- **Wettige mag.** Die werknemer se persepsie dat die mag gebaseer is op die leier se reg om ander te beïnvloed as gevolg van sy/haar rol en posisie in die organisasie.
- **Verwysingsmag.** Die werknemer kan identifiseer met die leier. Die leier beïnvloed ander as gevolg van sy/haar karaktereienskappe.
- **Deskundige mag.** Die werknemer sien die leier as bevoegd met spesifieke kennis of kundigheid in 'n gegewe area.

Die werknemer ervaar die tipes mag wat die leier benut uit sy/haar eie perspektief en verwysingsraamwerk. Die leier moet dus sy/haar vermoëns benut om die werknemer se perspektief oor mag te bepaal en dan dienooreenkomstig optree ten einde effektief leiding te gee.

Tweedens beïnvloed politiek die aktiveringsproses. Politiek in 'n organisasie het te make met wat mag en wat moet gedoen word. Derdens beïnvloed 'n instansie se waardes die aktiveringsproses.

Die leierskapstyl van die supervisor sal ook die aktiveringsproses beïnvloed. Mullins (1993:242-243) bespreek drie tersaaklike style.

- **Die outokratiese styl.** Die leier se mag lê by homself/haarself en hy/sy neem alle besluite alleen.
- **Die demokratiese styl.** Die mag is in 'n groep as geheel geleë. Die leierskap word gedeel en die maatskaplikewerk-bestuurder is deel van 'n span.
- **Die "laissez-faire" styl.** Die groep werk op hulle eie. Die maatskaplikewerk-bestuurder laat vryheid van aksie toe en geen inmenging kom voor nie.

Die aktiveringsproses is dus 'n komplekse deel van die administratiewe funksie en word deur interne en eksterne faktore beïnvloed. Die supervisor moet voortdurend bewus wees van die faktore, asook sy/haar eie invloede op besluitneming ten einde personeel te lei na effektiewe dienslewering en doelbereiking. Wanneer die aktiveringsproses suksesvol deurgevoer word, sal personeel ook as gevolg van aktivering onderrig word en as gevolg van deelname geleenthede vir identifikasie met die supervisor verkry. So kan take meer gedelegeer word en selfstandige werkers geskep word.



#### **iv) Kontrolering**

Kontrolering is die laaste komponent van die administratiewe funksie. Volgens Botha (2000:61) is kontrolering die meting en evaluering van die effektiwiteit en geslaagdheid van die organisasiedoelstellings en –programme. Kontrolering behels twee duidelik onderskeibare aktiwiteite naamlik om te kontroleer en om te evalueer. (Cronje, 1986:76). Met ander woorde, take wat uitgevoer word in die organisasie, word eerstens beplan en daarna geïmplementeer. Die supervisor moet toesien dat die take uitgevoer word dus kontroleer of die taakuitvoering geskied. Daarna moet die manier waarop die take uitgevoer is, geëvalueer word. Die supervisor moet dus bepaal of die take suksesvol uitgevoer is om doelstellings te bereik en of daar leemtes is ten einde take aan te pas. Die noodsaaklikheid van kontrolering word verder deur Cronje verduidelik, want daar is voortdurend eise van aanspreeklikheid en rekenpligtigheid ten opsigte van dienste gelewer. Volgens Cronje (1986:76-77) is kontrolering ook om die volgende redes noodsaaklik:

- Om te weet of resultate van doelwitte verwesenlik is
- Om werkverrigting en gehalte van werk te standaardiseer
- Om beperkte bronne teen misbruik te beskerm
- Om grense aan aktiwiteite te stel sodat verantwoordelikhede duidelik afgebaken en hanteer word.
- Om produktiwiteit te meet
- Om aktiwiteite te balanseer en evaluering uit te skakel
- Om te beplan

Tegniese wat benut kan word om die taak van kontrolering te vervul, is na Botha (2000:64) se mening persoonlike waarneming, statistiese opgawes, mondelinge en skriftelike verslagskrywing. Kontrolering moet dus 'n voortdurende proses wees of 'n deurlopende proses ten einde toe te sien dat die werknemer se werkverrigting 'n goeie standaard handhaaf.

Die vier aktiwiteite van bestuur naamlik beplanning, organisering, aktivering en kontrolering is in voortdurende interaksie met mekaar. Die een aktiwiteit kan nie geskei word van die ander nie en kan nie losstaande uitgevoer word nie. Uit die bespreking van die aktiwiteite is dit ook duidelik dat verskillende vaardighede nodig is om beplanning, organisering, aktivering en kontrolering uit te voer. Vaardighede soos besluitneming, kommunikasie, konseptuele vaardighede, vaardighede ten opsigte van menseverhoudinge en ander gespesialiseerde



vaardighede word genoem deur skrywers soos Botha (2000:18-41); Cronje (1986:180); Kadushin (1992:74-77) en Middleman en Rhodes (1985:179-184).

Die vier aktiwiteite van bestuur word in 'n organisasie op verskillende terreine gebruik. Volgens word bespreek hoe die bestuurstake deur 'n supervisor ten opsigte van personeel gebruik word, om die administratiewe funksie van supervisie te beoefen.

#### **v) Die Bestuursterreine in die organisasie**

Cronje (1986:161) onderskei vyf terreine waar die bogenoemde bestuurstake uitgevoer word naamlik finansies, programme, personeel, werklading en menslike hulpbronne. Vir die doeleindes van die studie sal net die terrein van personeel bespreek word, aangesien 'n supervisor se taak en verantwoordelikheid by personeel lê en die supervisor se werksaamhede meer gemoeid is met personeel.

Bestuurstake op dië terrein behels personeelverkryging, -keuring, -plasing, -oriëntering, -evaluering en personeelontwikkeling. Elke taak benodig spesifieke tegnieke, kennis en vaardighede en dit is die taak van die supervisor om die kennis, vaardighede en houding te ontwikkel en uit te bou ten einde die taak doeltreffend uit te voer. Die bestuurstake word kortliks bespreek.

**Personeelverkryging en -keuring.** Volgens Botha (2000:70) sluit die taak die werwing van geskikte maatskaplike werkers in. 'n Posbeskrywing en -spesifikasie is belangrik en moet op 'n deeglike posontleding gegrond wees. Die supervisor moet hier deel vorm van die proses, posbeskrywings en -spesifikasies aangesien hy/sy op hoogte is van waar poste vakant raak en of addisionele poste benodig word. Die supervisor weet ook wat die vereistes van die pos is en is bewus van watter kennis, vaardighede en houding die persoon moet hê wat in die pos aangestel moet word. Volgens die bogenoemde skrywer, sal die keuring van die regte persoon veel makliker wees en meer effektief wees indien die werwingsproses korrek verloop. Kadushin (1992:47) noem dat dit positiewe gevolge sal inhou vir die organisasie indien die supervisor ook by die keuring betrek word. Die supervisor is dan meer ontvanklik om self onder moeilike omstandighede met die gekeurde persoon saam te werk. Dit blyk dus dat die supervisor meer verantwoordelik sal voel vir die werkers en hulp sal wil verleen met hul werk om verlangde standarde te bereik.



**Aanstelling, oriëntering en plasing.** Cronje (1986:220) noem dat na die regte keuse van die kandidaat, moet die persoon aangestel word met 'n skriftelike aanstellingsooreenkoms. Die ooreenkoms moet gegewens bevat soos, die posbenaming, salarisskaal, diensvoorwaardes en byvoordele, kontraktuele verpliginge, senioriteit en datum van diensaanvaarding. Die genoemde gegewens moet dan deur 'n dienskontrak bevestig word en deur die werknemer geteken word. Nadat die werker aangestel is en diens aanvaar het, het die supervisor 'n paar take wat verrig moet word naamlik om die werker te oriënteer. Die oriëntering behels die volgende:

- Om die werker se werklading te hersien ten einde op hoogte te wees van wat die supervisor van die werker kan verwag
- Om die werker aan die ander werkers in die afdeling voor te stel
- Om 'n kantoor aan die werker toe te ken
- Om leesmateriaal oor die organisasie se doelstellings en funksies uit te soek en tot beskikking van die werker te stel
- Om take te selekteer en met die werker te bespreek ten einde die werker instaat te stel om van die begin af doelgerig te werk en
- Om die supervisiebeleid en –prosedure van die organisasie met die werker te bespreek.

Die afleiding kan uit die bogenoemde take gemaak word, dat wanneer die supervisor die oriëntering op hierdie wyse doen, sal die maatskaplike werker presies weet wat van hom/haar verwag word en hoe hy/sy binne die organisasie moet werk om die organisasie se visie en missie te bereik.

**Evaluering.** Die nuwe personeellid moet van die begin af ingelig word van die personeevaluerings en –assesseringsbeleid van die organisasie. Volgens Botha (2000:72) is dit belangrik dat die werker die beleid van evaluering en assesserings sal ken. Dit is net regverdig omdat dit die maatskaplike werkers instaat stel om hulle voor te berei op evaluering sodat hulle ook aktief kan deelneem aan die proses van evaluering. 'n Verdere rede waarom die werkers bekend moet wees met die terme van evaluering, is dat hulle self kan let op hul dienslewering en werkverrigting ten einde te bepaal of hulle werkverrigting in ooreenstemming is met wat die organisasie van hulle verwag.



**Personeelontwikkeling en voortgesette opleiding.** Botha (2000:72) is van mening dat die organisasie ten opsigte van alle personeel, 'n omvattende personeelontwikkelingsprogram moet ontwikkel. Maatskaplike werkers moet voortdurend ontwikkel word in terme van vaardighede, kennis en houding ten einde aan te pas by 'n kliëntsisteem wat verander. So kan hulle hul aanspreeklikheid en verantwoordelikhede teenoor die kliëntsisteem verhoog word. Indien die maatskaplike werkers ook voortdurend geleentheid kry om te ontwikkel, sal die organisasie se doelbereiking ook verhoog word, want personeel sal opgelei en bevoeg wees om professioneel en onafhanklik te werk.

Die administratiewe funksie dui aan dat supervisors in maatskaplikewerk-bestuurders verander moet word. Bestuursvaardighede sal aangeleer moet word ten einde in die toenemende eise van die organisasies en die kliënte te voorsien. Maatskaplike werkers se vaardighede moet dus ontwikkel word om aanspreeklikheid te verhoog. Ten einde aan die voorgenoemde vereiste te voldoen is, onderrig nodig. Die onderrigfunksie word dus bespreek om te verduidelik wat die funksie van supervisie behels.

### **3.6.2 Die onderrigfunksie**

Verskeie skrywers en navorsers van verskillende lande huldig dieselfde menings oor die onderrigfunksie. Almal stem saam dat maatskaplike werkers die behoefte het om kennis en vaardighede aan te leer, ten einde hulle instaat te stel om effektiewe dienste te lewer. Die funksie van onderrig is dus noodsaaklik om maatskaplike werkers te onderrig wat hulle behoort te doen in 'n spesifieke pos ten einde effektiewe dienslewering aan die kliënt te verseker. Verder lê die onderrigfunksie volgens Eisikovits, Shurka en Baizerman (1983:39-41); Gitterman (2000:167); Shulman (1995: 2374-2375); Strozier, Barnett-Queen en Bennett (2000: 35-37); Van Kessel en Haan (1993:5-9) en Williams (2001:635-636) klem op die ontwikkeling en bevordering van professionaliteit.

Beide Botha (2000:89) en Kadushin (1992:135) stem saam dat die onderrigfunksie die tweede hoof verantwoordelikheid van 'n supervisor is. Daar is verdere ooreenstemming tussen Botha (2000:89) se perspektief en die navorsers Strozier, Barnett-Queen en Bennett (2000:35) se bevindinge, dat dit belangrik is vir maatskaplike werkers om sekere vaardighede en tegnieke tydens supervisie aan te leer. Die genoemde skrywers is al drie van mening dat dit direk 'n impak het op effektiewe maatskaplikewerk-dienslewering aan kliënte.



Vervolgens sal die onderrigfunksie en die beginsel van volwasse leer waarop dië funksie geskoei is en ook oor die proses wat in die onderrigfunksie gevolg word, bespreek word.

### **i. Volwasse leer**

Knowles (1971:37-54) het die beginsels van volwasse leer geformuleer. Volgens Botha (2000:95) kan die beginsels direk op die onderrigfunksie van supervisie in maatskaplike werk toegepas word en vergemaklik dit die uitvoerbaarheid van die onderrigtaak. Daar is vier uitgangspunte vir volwasse leer wat Knowles (1971:39) onderskei naamlik selfbegrip, ondervinding, gereedheid om te leer en die oriëntasie tot onderrig.

Aldus Knowles (1971:39-44) verander volwassenes se selfbegrip van afhanklikheid na outonomie. Die volwassene wil ervaar dat hy/sy gerespekteer en aanvaar word. 'n Volwassene het 'n behoefte om gesien te word as selfgerig en daarom moet die onderrigklimaat ondersteunend en samewerkend wees. Geleentheid moet geskep word vir die volwassene om deel te neem aan beplanning vir sy/haar eie ontwikkeling.

Knowles (1971:44-45) se tweede uitgangspunt is die erkenning dat volwassenes oor ondervinding beskik. Die ondervinding kan dus as hulpbron in die leersituasie benut word. 'n Klemverskuiwing moet dus plaasvind van afhankliklike leerder na eksperimentele leer ten einde volwassenes te betrek. Andersins kan die persepsie ontstaan dat hulle verwerp word.

Aldus Knowles (1971:45-48) word gereedheid by volwasse leer gekoppel aan ontwikkelingstake. 'n Volwassene se gereedheid om onderrig te ontvang, hou verband met die ontwikkelingstake wat hy/sy op 'n tydstip verrig. Volgens Botha (2000:96) dien behoeftes en belangstellings van volwassenes as inherente motivering vir die leer- en onderrigproses. Volwassenes moet dus self hulle leerbehoefte bepaal en doelwitte vir leer stel, aangesien hulle weet in watter fase hulle verkeer.

Laastens verduidelik Knowles (1971:48-49) die vierde uitgangspunt naamlik die volwassene se oriëntasie tot onderrig. Hy noem dat volwassenes se leer gerig is op die huidige situasie, met ander woorde volwassenes leer ten opsigte van die "hier en die nou" waarin hulle, hulself



bevind en is nie soos kinders op die toekoms gerig nie. Volwassenes is ingestel op probleemgesentreerdheid. Volwassenes moet dus geleentheid kry om hulle eie leerbehoefes te identifiseer en aan te spreek. Indien hulle suksesvol is hierin, sal dit hulle leer versterk. Geskikte leermateriaal moet dus geselekteer word ooreenkomstig die leerders se belangstelling, maar ook volgens hulle behoeftes.

Die vier uitgangspunte van volwasse leer is onderliggend aan die onderrigproses en moet in gedagte gehou word deur die supervisor. Indien die supervisor bewus is hiervan, sal hy/sy taak vergemaklik word en sal kennis oorgedra word en omskep word in vaardighede.

## **ii. Die onderrigproses**

Botha (2000:109) noem dat die onderrigproses die grondslag is waarop supervisie berus. Hiertydens word aandag geskenk aan die leerbehoefes vandie maatskaplike werkers. Vir effektiewe leer moet die omstandighede waaronder die onderrig en leer kan plaasvind egter positief wees. Austin (1981:244-246); Botha (2000: 99-101) en Kadushin (1992: 182-200) het oor beginsels van onderrig geskryf wat tesame met die vier uitgangspunte van die volwasse leer in die onderrigsituasie benut kan word en kan lei tot suksesvoller onderrig tydens supervisie. Die onderrigbeginsels behels die volgende:

- Maatskaplike werkers leer die beste as hulle hoogs gemotiveer is. Die supervisor kan die beginsel benut deur tegnieke te gebruik soos om aan die werkers te verduidelik wat die nut is van die inhoud wat geleer moet word. Die leerervaring moet betekenisvol word. Die supervisor kan ook areas van lae motivering met areas van hoë motivering koppel. Ongewis moet motivering gevestig, gestimuleer en beskerm word.
- Maatskaplike werkers leer beter wanneer hulle totale energie in die leersituasies benut. Die supervisor kan die beginsel benut om deur reëls te skep oor die tyd, plek, rolle, verwagtinge, verpligtinge en doelstellings van supervisie. 'n Atmosfeer van veiligheid en aanvaarding moet geskep word. Die supervisor moet die werker se regte respekteer en erken en benut wat die werker reeds weet en kan doen. Daar moet beweeg word van die bekende na die onbekende en vertrouwe moet gedemonstreer word. Die supervisor moet die inhoud van die supervisiesessie ken en gereed en gewillig wees om te onderrig.



- Leer word die beste bereik as daar positiewe resultate is. Met ander woorde 'n beloning bevorder leer. Die tegnieke wat benut kan word hiervoor, is om voorwaardes te stel vir leer. Versekering kan gegee word deur erkenning en positiewe terugvoer wat periodiek opgevolg moet word. Die inhoud van leer moet by elke werker aangepas word en in hanteerbare hoeveelhede aangebied word. Materiaal moet ook van maklik na moeilik aangebied word.
- Wanneer maatskaplike werkers aktief betrokke is in die leerproses, leer hulle die beste. Deelname is dus belangrik in die opstel van 'n agenda, geleentheid moet geskep word vir vrae en besprekings, asook om nuwe kennis toe te pas. Die supervisor moet egter nie vergeet om die rol van aanmoediger te vertolk nie.
- Indien die inhoud van die onderrigproses betekenisvol is, word leer die beste bevorder. Die beginsel kan bereik word deur interessante onderwerpe van belang vir die betrokke werker te kies. Die onderwerpe kan ook in 'n betekenisvolle raamwerk geplaas word. Deur vindingryke herhaling, beklemtoning, opeenvolging, integrasie en om kennis konkreet te maak kan die supervisor verder kennis verhoog.
- Maatskaplike werkers leer die beste wanneer 'n supervisor hulle leerpatrone en – vermoëns individualiseer. Die supervisor kan hier die werker se leerbehoefte deur 'n assessering en ontleding vasstel en dan teen die toepaslike tempo beweeg.

Die beginsels behels dus, dat die supervisor net resultate in die onderrigproses gaan bereik wanneer die maatskaplike werker betrek word en elke supervisiesessie individueel beplan word. 'n Supervisor kan nie alleen werk nie en kan ook nie elke werker op dieselfde manier hanteer nie. Hiervoor is vaardighede en kennis nodig, wat verkry kan word, deur spesiale opleiding in supervisie. Om so 'n supervisiesessie vir elke werker te beplan en te bepaal watter leerbehoefte van die werker te verstaan, noem Botha (2000:109) verder dat 'n onderrigmodel opgestel moet word.

Perlman het al in 1957 oor die probleemoplossingsproses geskryf en het sy vier komponente geïdentifiseer wat aandag moet geniet tydens sodanige proses. Die navorser het vroeër reeds genoem dat supervisie ooreenstem met 'n probleemoplossingsproses. Kadushin (1992) huldig ook die mening en gebruik hy die vier komponente van Perlman in sy onderrigproses en voeg 'n vyfde komponent by. Volgens hom vorm die vyf komponente die inhoud van onderrigsupervisie. Kadushin (1992:142) het die vyf komponente in 'n onderrigmodel gekombineer naamlik die kliënt, die organisasie, die proses, die kliënt se probleem en die



maatskaplike werker wat diens lewer aan die kliëntsisteem. Die maatskaplike werker se kennis, vaardighede en houding moet bepaal word ten opsigte van elke komponent. Botha (2000:112-119) is ook van mening dat die onderrigmodel wat deur Kadushin (1992) gekonseptualiseer is in enige organisasie gebruik kan word. Botha (2000: 112-119) verduidelik die komponente kortliks soos volg:

- Die maatskaplike werker moet begrip hê van die organisasie waar hy/sy werksaam is, vaardighede ontwikkel om effektief diens binne die opset te lewer en moet 'n positiewe houding teenoor die organisasie ontwikkel.
- Die maatskaplike werker moet die kliëntsisteem met wie hy/sy werk verstaan, die regte houding openbaar en op 'n vaardige wyse hulp verleen.
- Die maatskaplike werker moet kennis en begrip toon vir die verskillende probleme of behoeftes van die kliëntsisteem en dit op 'n professionele manier hanteer.
- Die maatskaplike werker moet die maatskaplikewerk-proses ken en toepas. 'n Professionele houding is ook noodsaaklik.
- Die maatskaplike werker self is een van die belangrikste hulpbronne binne die organisasie en moet deur die supervisor gehelp word, om kennis te ontwikkel oor homself/haarself, sy/haar vaardighede ontwikkel en 'n professionele houding ontwikkel en handhaaf.

Botha (2000:142-145) het die model skematies soos volg voorgestel:

Tabel 3.2 Die Onderrigmodel

	PLEK	KLIËNT	PROBLEEM	PROSES	MAATSK. WERKER
KENNIS					
VAARDIGHEDE					
HOUDING					

Die model is 'n geordende manier en sistematiese wyse wat benut kan word om te bepaal waar die leerder hom/haar bevind en wat sterktes en swakhede is. Dit is vir die supervisor en maatskaplike werkers 'n manier om gesamentlik te werk aan behoeftes ten einde effektiwiteit te weeg te bring in dienslewering van die maatskaplike werker. Maatskaplike werkers word betrek by die leerproses en groei so tot onafhanklikheid, deur te leer om voortdurend hulleself



te evalueer. So 'n model is 'n hulpmiddel, wat ook visueel op een van die mens se sintuie inwerk, om werkers bewus te maak van waar hulle hul in hulle eie groei en ontwikkeling bevind en sodoende word stagnasie verhoed. Die onderrigmodel is ook vir die supervisor 'n hulpmiddel om objektief 'n werker se werkverrigting te analiseer en te evalueer. Die onderrigmodel is geskik en toepaslik vir beide 'n junior en senior werker. Die supervisor kan ook tyd bespaar deur die model te gebruik in sy/haar voorbereiding tot supervisiegesprekke, maar ook wanneer sy/hy 'n evalueringsverslag moet skryf, aangesien dit 'n hele supervisiegesprek opsom.

Die onderrigmodel stel dus die supervisor instaat om tydens die onderrigproses op drie aspekte te konsentreer naamlik: kennis, vaardighede en die houding van die maatskaplike werker. Die proses is geskik vir 'n junior of senior maatskaplike werker ten einde hom/haar na selfstandigheid en onafhanklikheid in hul werk te lei. Die resultaat van doelgerigte supervisie sal wees dat die werker se supervisie getermineer kan word en dat konsultasie kan begin wanneer nodig op aanvraag. Die manier van onderrigsupervisie blyk dus effektief te wees, aangesien die onderrigmodel op aspekte van maatskaplike werkers as werknemers en hulle werkverrigting konsentreer en nie op persoonlike aspekte nie. 'n Riglyn hieroor sal aan supervisors rigting en struktuur verskaf oor hoe onderrigsupervisie behoort te geskied. Dit sal lei tot die effektiewe beoefening van maatskaplikewerk-supervisie. Soos die onderrigfunksie daarmee gemoeid is om die maatskaplike werker se kennis en vaardighede te verbeter, so is die ondersteunende funksie van supervisie primêr gemoeid met die verbetering van die werker se funksionering deur die vermindering van spanning wat werkverrigting belemmer en om moraal te versterk wat beter dienslewering tot gevolg het. Volgende volg 'n kort bespreking van die ondersteunende funksie in supervisie.

### **3.6.3 Die ondersteuningsfunksie**

Maatskaplike werk is werkintensief volgens Botha (2000:206) en produktiwiteit word bepaal deur die werkers se motivering en toegewydheid. Juis as gevolg van die eise wat die werk aan maatskaplike werkers stel en die druk van die werkklading kom baie spanningsituasies voor. Aldus Munson (1993:235) hou die spanningsituasies verband met die werk wat die maatskaplike werker verrig. Rautkis en Koeske (1994:39) is van mening dat die stressors, die werkers laat uitbrand en dit hou weer negatiewe gevolge in vir hul werk en negatiewe



beïnvloeding by die organisasie tot gevolg. Met ander woorde dit beteken dat effektiwiteit van dienslewering verswak en die organisasie se doelstellings word nie bereik nie.

Dit is hier waar die supervisor se taak en die derde funksie belangrik raak, want volgens Kadushin (1992:227-228) is ondersteunende supervisie primêr verantwoordelik vir die verhoging van die effektiwiteit van die werkverrigting van maatskaplike werkers deur die verlaging van stressors. Die supervisor moet die maatskaplike werker help om by werksverwante stressors aan te pas en hanteringsvaardighede daarvoor aan te leer. (Kadushin, 1992:225; Rautkis & Koeske, 1994:41). Ander skrywers soos Rothmund en Botha (1991:17) huldig 'n soortgelyke mening. Die ondersteuningsfunksie behels dat die supervisor die werkers ondersteun, motiveer, help en instaat stel om persoonlik te groei. Die ondersteuningsfunksie lei dus tot die verhoging van 'n werker se emosionele energie en meer effektiewe werkverrigting. (Kadushin, 1992:227; Rothmund & Botha, 1991:17). Meer effektiewe werk, lei dus na die beste en mees effektiewe diens aan die kliënt.

Die ondersteunende funksie is dus gemoeid met die ontwikkeling van insig by maatskaplike werkers om spanning te verlaag en om 'n hoër motiveringsvlak daar te stel, hanteringsvaardighede vir spanning in werksituasies aan te leer en om hulle interne krag te versterk om spanning te kan hanteer. Sodoende word spanning verhoed of geleer om dit te beheer. Daarom moet die supervisor bewus wees wat die oorsake van spanning wat ervaar word, is sodat hy/sy dit dan verder kan hanteer. Vervolgens word moontlike oorsake van spanning bespreek.

### **i. Oorsake van spanning**

'n Vergelykende studie van die genoemde skrywers toon dat die volgende bronne van spanning vir maatskaplike werkers kan wees (Botha, 2000:207-221; Kadushin, 1992:236-260; Munson, 1993:235-236; Rautkis & Koeske, 1994; 39-60; Weekes, 1987:303-306).

- Die kliënt en hul probleme of behoeftes kan lei tot spanning wat 'n werker ervaar, as gevolg van die werker – kliënt verhouding. Die kliënt is uit die aard van die saak gespanne. Die maatskaplike werker kom hiermee in aanraking en word blootgestel aan spanning. Verder is die werker se opleiding van so 'n aard dat hy/sy juis sensitief en responsief teenoor die spanning van kliënte moet staan. Voortdurende blootstelling aan die spanning laat 'n werker later uitgemergel en tam voel. Vyandige of moeilike



kliënte kan ook 'n element wees wat spanning kan verhoog. Die aard van vraagstukke wat hanteer word, kan 'n maatskaplike werker emosioneel dreineer en twyfel of werk wat gelewer word geslaagd is kan ook tot spanning lei. Laastens kan besluite wat 'n maatskaplike werker in die verhouding met die kliënt moet neem, spanning veroorsaak.

- Die gemeenskap se houding teenoor dienslewering is 'n oorsaak van spanning omdat die gemeenskapsopvatting oor maatskaplike dienslewering nog altyd ambivalent was. Tans word ook vrae gevra oor die effektiwiteit van die professie en die rekenskapseise word meer intens. Spanning word ook veroorsaak deur die vrae rondom die staat se verantwoordelikheid teenoor maatskaplike probleme.
- Die organisasie waar die maatskaplike werker in diens is, is nog 'n bron van spanning, veral as herorganisasie, nuwe besture, verandering in reëls en regulasies plaasvind. Die kwantitatiewe en kwalitatiewe eise wat die organisasie aan 'n werker stel, werksontevredenheid wat ervaar kan word, begrotingsbesnoeiings, wedywing en kantoorpolitiek is verdere interne aspekte wat spanning van werkers kan verhoog.
- Die werkslading, werksomstandighede en taak van die maatskaplike werker kan spanning verhoog. Hier word die omstandighede waaronder 'n werker moet werk, inag geneem. Die werker kan met 'n probleem werk wat hy/sy al in haar persoonlike lewe ervaar het en dit kan hom/haar dan aan die ervaring herrinner. Die werksopset soos telefone wat gedurig lui, geen privaatheid en onvoldoende toerusting kan spanning uitlok. Spanning word ook gewek wanneer werkers se verantwoordelikhede groter is as hulle mag of hulpbronne. Die werker se doelwitte vir werkverrigting kan swak gedefinieer wees of die werker beskik nie oor die vaardighede of vermoëns om die toegewysde taak uit te voer nie. Omdat 'n werker meesal in afsondering werk, het hy/sy ook min geleentheid om sy/haar werk aan diè van ander te meet.
- Aspekte van supervisie self soos die administratiewe funksie en die onderrigfunksie kan spanning by werkers veroorsaak, indien dit nie korrek uitgevoer word nie. Dit lei na geen werkbevrediging vir maatskaplike werkers. Spanning gepaardgaande met die administratiewe funksie van supervisie, veral die inskakeling by beleid en prosedures, asook konflik tussen burokratiese en diensoriënterings kan tot spanning lei. Onderrigsupervisie kan spanning verhoog, omdat dit gepaard gaan met verandering en verandering in eie reg is 'n spanningsbron. Nuwe situasies veroorsaak angs, die aard



van leer materiaal en die onderrig op sigself is bedreigend, veral vir die werker se outonomieit en onafhanklikheid.

- Die maatskaplike werker en supervisor verhouding kan emosioneel gelaai wees wanneer die supervisor byvoorbeeld die rol van ouer-substituut aanneem en die reaksie van die werker die van kind tot ouer kan wees. Tussen werkers onderling kan dus struwelinge ontstaan soos tussen 'n broer en suster.
- Die maatskaplike werker se persoonlikheid speel ook 'n rol by die oorsaak van spanning wat ervaar word. Die werker se karaktereenskappe sal bepaal of hy/sy spanning kan hanteer of nie bv. 'n gebrek aan selfwaarde sal spanning verhoog. Persoonlike struikelblokke kan veroorsaak dat spanning opbou omdat so 'n persoon nie altyd instaat is om self ondersteuningsbronne te benut nie. As 'n werker se persoonlike lewe spanningsvol is, dra dit oor in sy/haar werk. Laastens toegewydheid veroorsaak ook spanning. Die rede is hoë insette, hoë verwagtinge en beperkte resultate verhoog teleurstelling wat in spanning kan verander.

Die bogenoemde oorsake genoem dui daarop dat die bron van spanning uit verskillende oorde afkomstig kan wees. Dit kan spruit uit die aard van die kliëntsisteem, die organisasie en die maatskaplike werker self. Onderliggend hieraan is die vlak van die maatskaplike werker se kennis, vaardighede en die houding om situasies te hanteer. Met ander woorde wanneer die werker se kennis ontoereikend is, sal spanning ontstaan wanneer 'n diens aan die kliënt gelewer moet word. Wanneer die werker se houding verkeerd is, hetsy teenoor die organisasie, die kliënt, die self, die taak, die beroep of die supervisor kan negatiewe 'n struikelblok raak wat denke, emosies en energie beïnvloed. Indien vaardighede ontbreek veroorsaak dit spanning omdat die werker nie kennis kan toepas nie. Die drie aspekte is interaktief en as een ontbreek sal dit dienslewering sò beïnvloed dat dit nie van gehalte of effektief sal wees nie. Die rede is dat die maatskaplike werker dan nie instaat is om doelstellings van take te bereik nie.

'n Maatskaplike werker behoort dus ondersteuning te ontvang op persoonlike vlak, in onderrig en opleiding. Die supervisor is verantwoordelik om die ondersteunende funksie uit te voer. Volgens word aangetoon hoe die ondersteuningsfunksie geïmplimenter kan word om oorsake van spanning te verhoed, te verminder of te elimineer.



## **ii. Implementering van die Ondersteuningsfunksie**

Volgens Botha (2000:221) vind die ondersteuningsfunksie nie losstaande van die administratiewe- en onderrigfunksies plaas nie. Deurdad die supervisor bewus word van die oorsake wat kan lei tot spanning, het hy/sy die verantwoordelikheid om op te tree ten einde die probleem van uitbranding te voorkom (Kadushin, 1992:260). Die skrywers wat oorsake van spanning beskryf, maak ook voorstelle oor hoe om die spanning te verlig. Volgens verskeie skrywers (Botha, 2000:221-235; Kadushin, 1992: 260-273; Munson, 1993: 244-247; Rautkis & Koeske, 1994: 39-60; Weekes, 1987:306-307) is die volgende van belang:

- Om goeie administratiewe supervisie toe te pas deur bv. taaktoewysing, kommunikasie kanale en prosedures in die organisasie aan die maatskaplike werker oor te dra, lojaliteit teenoor die organisasie aan die maatskaplike werkers te demonstreer, gereelde korrespondensie tussen supervisor en maatskaplike werkers, beskikbaar te wees, toe te sien dat take verstaan en uitgevoer word en om werkers reg te plaas.
- Om goeie onderrigsupervisie toe te pas deur werkers te onderrig in stres hantering, om te identifiseer waar behoeftes lê in die werk en om opleiding te gee of te reel.
- Om gereelde terugvoering te gee op 'n positiewe en konstruktiewe wyse. So word 'n verhouding ook gebou met respek, omdat die maatskaplike werkers ook hul menings kan gee. Dit bou selfvertroue by die werker en laat hul ook belangrik voel.
- Om gereelde sterktes en vordering van die werker aan te moedig en te erken.
- Om die geleentheid te skep wanneer onervare maatskaplike werkers met die supervisor kan praat oor probleme wat by die kliënt ervaar word. Die supervisor kan self 'n voorbeeld wees van hoe om kliënte te hanteer. Die supervisor ondersteun die werker deur hom/haar te help met insig in hul eie gedrag, leemtes en behoeftes. Die werker kry dus ook geleentheid om haar gevoelens uit te spreek.

Die strategieë om die ondersteuningsfunksie te implementeer, dui 'n tweerigtingproses aan. Die supervisor kan deur effektiewe beoefening van maatskaplikewerk-supervisie verhoed dat spanning voorkom. Deur die onderrigproses bemagtig die supervisor werkers met kennis, vaardighede en 'n positiewe houding. Emosionele energie is dus hoog en die werker kan spanningsvolle werksituasies hanteer. Deur middel van administratiewe supervisie moet 'n supervisor 'n leier wees wat beheer en kontrole uitoefen op 'n demokratiese wyse. By die strategie om spanning te verlaag, te verhoed of te elimineer, is die maatskaplike werker self die ander party in die tweerigtingproses. Die werker moet deel neem met die maak van regulasies en die uitvoer van beleid om net twee take te noem. Die supervisor is die leier wat



oor vaardighede beskik om die hantering van spanning te fasiliteer en spanning te verlaag as die organisasie se werkswyses verstaanbaar en uitvoerbaar vir die werkers is. Sodoende sal hulle terugvoer kry oor hul aktiwiteite en sal die werkers ook insette kan lewer om die werk en gepaardgaande stressors van die gemeenskap te kan hanteer en uit te voer.

Dit blyk dus dat bogenoemde strategieë 'n positiewe klimaat en werksomgewing in 'n organisasie sal skep. 'n Verdere gevolgtrekking is dat die ondersteuningstaak uitbranding kan voorkom wanneer die ondersteuningsfunksie saam met die administratiewe- en onderrigfunksie van supervisie uitgevoer word. Sekere oorsake van spanning is kenmerkend van die maatskaplikewerk-praktyk en voorkomingstegnieke moet ook prakties werkbaar wees. Dit sal lei tot effektiewe dienslewering aan kliënte wat die hoof doel van supervisie is.

Om te bepaal of die maatskaplike werkers aan uitbranding lei of om leemtes te bepaal is 'n verdere supervisiefunksie naamlik evaluering, nodig. Evaluering is die enigste manier om vas te stel of die maatskaplike werker, wat onder supervisie verkeer, vorder, onafhanklik raak en of professionele groei plaasvind. Die taak van evaluering is dus noodsaaklik en word vervolgens bespreek.

### **3.7 EVALUERING**

Cherin en Meezan (1998:1); Drake en Washeck (1998:55) en Shulman (1993:55) ag almal evaluering as belangrik. Evaluering is 'n proses waar vaardigheidsontwikkeling van die maatskaplike werkers gemonitor word. Die evaluering word gedoen deur middel van informele en formele terugvoer oor die maatskaplike werker se werksprestasie en die gehalte van die organisasie se dienslewering. Die evaluering is noodsaaklik ten einde die effektiwiteit van dienslewering te bepaal en om die werker te help groei na professionaliteit. Martin en Kettner (1997:18) meen ook dat evaluering nodig is. Die skrywers gaan egter 'n stappie verder deur aan te dui dat evaluering 'n werker en organisasie se aanspreeklikheid verhoog.

Botha (2000:241-242) en Kadushin (1992:341) is dit eens dat evaluering van werkverrigting een van die belangrikste aktiwiteite van supervisie is. Dit is deel van die administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies. Evaluering behels 'n objektiewe beoordeling van die werker se totale werksfunksionering. Die evaluering word dus onderneem om vas te stel waar



die maatskaplike werker se leerbehoefte is en hoe die werker aanpas in die werk al dan nie. Daar word dus gemonitor of die werker professioneel groei en of dienslewering aan kliënte effektief is. Volgens Kadushin (1992:343-347) hou evaluering waarde in vir die volgende persone:

- Die werker ten einde professioneel te groei, te help motiveer, te rig en te leer integreer.
- Die organisasie wat aanspreeklik is teenoor die publiek. Daar kan besin word of doelstellings en doelwitte bereik word
- Die kliënt wat verseker word van effektiewe dienslewering
- Die supervisor, wat die werker se sterktes is en swakhede ken en weet watter beplanning vir die toekoms in supervisie gedoen moet word.

Benewens die evaluering van die maatskaplike werkers se werkverrigting is evaluering ten opsigte van die supervisor self is ook waardevol om die kwaliteit van supervisie te verhoog en supervisors se funksionering te verbeter (Drake & Washeck, 1998:55).

### **3.7.1 Beginsels van evaluering**

Die volgende uitgangspunte vir evaluering is deur Botha (2000:249) geïdentifiseer ten einde evaluering sinvol maak vir beide die maatskaplike werker en die supervisor:

- Evaluering moet deurlopend geskied
- Die prosedure moet vooraf met elke maatskaplike werker bespreek word ten einde struktuur te bied en spanning te verminder
- Evaluering moet binne 'n positiewe verhouding plaasvind. Dit bied ondersteuning en maak beide partye ontvanklik vir positiewe en negatiewe evaluering.
- Evaluering is 'n gesamentlike proses.
- Evaluering moet binne 'n positiewe waardestelsel geskied ten einde maatskaplike werkers te leer om selfevaluering te doen
- Evaluering moet geskied in ooreenstemming met die realiteitsituasies van die maatskaplike werker se werksopset
- **Evaluering moet fokus op die maatskaplike werker se werkverrigting en nie op die persoon nie**
- Evaluering moet handel oor positiewe en negatiewe aspekte, die groei en stagnering van die maatskaplike werker



- Met evaluering moet alle opmerkings gemotiveer word deur voorbeelde te gebruik uit die werksituasie
- Evaluering moet moontlike verbeterings in spesifieke areas voorstel
- Evaluering moet regverdig en gebalanseerd wees
- Tydens evaluering moet die supervisors nie te veel praat nie, maar eerder in die evaluering luister
- Daar moet op 'n korrekte wyse kritiek uitgespreek word deur die supervisor
- Evaluering van werkverrigting moet konsekwent deur die supervisor toegepas word
- Personeel moet deel hê aan die kriteria vir evaluering
- Die evalueringsproses moet gedokumenteer word
- Evaluering moet in 'n vriendelike atmosfeer afgesluit word

Die bogenoemde beginsels rig die proses van evaluering ten einde te verseker dat die supervisor en die maatskaplike werker beide daaraan deelneem. Die beginsels wil verseker dat die proses objektief, aktief, regverdig en billik, deursigtig, toerekenbaar verloop en verseker dat 'n gehalte diens aan die maatskaplike werker gelewer word. Die beginsels is direk ooreenstemmend met die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting se beginsels om hul visie en missie te bereik. Dit stem ook ooreen met die batho pele beginsels vir dienslewering. Indien die beginsels gevolg word, sal maatskaplikewerk-supervisie effektief beoefen kan word en die maatskaplike evaluering minder bedreigend wees vir persone en meer positief deur hulle ervaar word. Die maatskaplike werker sal die proses sien as 'n geleentheid om te groei en te ontwikkel ten einde 'n beter diens aan die gemeenskap te lewer.

### **3.7.2 Die proses van evaluering**

Botha (2000:252-255) beskryf die evalueringsproses as 'n gestruktureerde proses. Eerstens moet die formele evalueringssessie gestruktureer word. Tyd, plek en beleid in terme van proses, beoordeling en skale van meting moet vasgestel word. Tweedens moet voorbereiding deur beide die betrokke partye plaasvind. Evalueringssessies moet beplan word. Die supervisor moet voortdurend informasie versamel en notas maak van aspekte wat met kriteriapunte vir evaluering verband hou. Daarna moet 'n ontleding gemaak word van sterk- en swakpunte van die werker. Na aanleiding hiervan word doelstellings en doelwitte opgestel en aangedui hoe dit bereik gaan word. Die supervisor moet ook sy/haar eie houding evalueer



teenoor die werker ten einde objektief te bly. Die maatskaplike werker kan ook emosioneel voorberei vir die evalueringssessie en vorige verslae deurwerk en vergelyk. Diè voorbereiding sal motivering vir verandering te weeg bring.

Die evalueringssessie self word vergemaklik deur goeie voorbereiding. Soos enige maatskaplikewerk-proses het die evalueringssessie ook 'n aanvangs-, middel-, afsluiting- en opvolgfase. Die maatskaplike werker moet betrokke wees in elke fase. Tydens die evalueringssessies word klem gelê op die maatskaplike werker se kennis, vaardighede en houding ten opsigte van sy/haar werkverrigting. Die afsluiting van die evaluering geskied deur 'n opsomming te maak van die belangrikste aspekte wat bespreek is. Die bespreking dui aspekte aan waaraan aandag geskenk moet word tydens die volgende periode. Die opvolgfase is noodsaaklik omdat die supervisor vordering in leerbehoefte behoort te monitor.

Die evalueringssessie is dus 'n gestruktureerde aktiwiteit. Indien die proses volgens die voorgestelde beginsels en riglyne verloop, sal dit 'n voortdurende proses wees wat professionele groei sal bevorder. Die werker word aangemoedig om deel te neem en dra so by tot sy/haar eie ontwikkeling vir effektiewe dienslewering aan kliënte.

### **3.8 SAMEVATTING**

In die hoofstuk is verskeie aspekte van supervisie bestudeer naamlik die noodsaaklikheid van supervisie, die aard en doel van supervisie, die definisie van supervisie, die verskil tussen supervisie en konsultasie om verwarring uit te skakel asook die funksies van supervisie. Die besprekings wat in die hoofstuk aangebied is, vervat die basiese kennis wat 'n supervisor benodig om effektief supervisie te beoefen.

Dit blyk dat supervisie verrig word om die maatskaplike werker te bemagtig, maar ook geskied met die doel om effektiewe dienslewering aan die kliënt te voorsien. Supervisie bestaan uit drie funksies naamlik die administratiewe funksie, die onderrigfunksie en die ondersteunende funksie. Die drie funksies help die maatskaplike werker met dienslewering aan die kliënt. Die ondersteunende funksie help om die maatskaplike werker se motivering te verhoog ten einde werk effektief te verrig. Met behulp van supervisie kan maatskaplike werk dus verbeter en meer effektief verrig word.

Ongewis het dit geblyk dat maatskaplike werkers wat tot die praktyk toe tree, nog baie onervare is, al beskik hulle oor sekere kennis en vaardighede. Indien supervisie doelgerig gedoen word, sal so 'n nuwe werker vinniger groei as professionele persoon en onafhanklik kan begin werk. Doelgerigte supervisie strek beslis tot voordeel van die organisasie, die kliënte en die gemeenskap. Supervisie is dus noodsaaklik ten einde 'n maatskaplike werker te laat ontwikkel as professionele persoon en om effektiewe diens aan die kliënt te lewer, maar dan behoort supervisie op die regte wyse te geskied, in die regte klimaat en deur 'n bevoegde persoon.



## **HOOFSTUK 4**

### **‘N SITUASIEANALISE VAN SUPERVISIE VIR MAATSKAPLIKE WERKERS IN DIENS VAN DIE PROVINSIALE ADMINISTRASIE WES-KAAP, DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE DIENSTE EN ARMOEDEVERLIGTING**

#### **4.1 INLEIDING**

Die empiriese studie is onderneem na aanleiding van die literatuurstudie, soos aangebied in die voorafgaande hoofstukke. In diè hoofstukke is tersaaklike aspekte oor die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting se werkswyses en supervisiestelsel of –sisteem, asook oor die funksies van supervisie, uiteengesit. Die inhoud en uitkoms van die empiriese ondersoek sal in hierdie hoofstuk weergegee word.

#### **4.2 DIE EMPIRIESE ONDERSOEK**

Die vraelys (Bylae 2) wat vir die opname benut is, is gebaseer op die doelwitte van die studie, sowel as op die inhoud van die voorafgaande literatuurstudie. Elf vraelyste is uitgedeel aan die supervisor en maatskaplike werkers in die afdeling Maatskaplike Dienste waarvan tien terug ontvang is. Die vraelyste is ingevul deur beide supervisors en maatskaplike werkers. Sommige van die maatskaplike werkers, het ook ondervinding, om as supervisors op te tree.

#### **4.3 RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK**

Die gegewens wat met behulp van die voltooide vraelyste ingesamel is, word volgens die agt afdelings waaruit die vraelys bestaan, aangebied.

### 4.3.1 Identifiserende besonderhede

In hierdie afdeling is algemene inligting oor die respondente se geslag, ouderdomme, kwalifikasies en ondervinding ingewin. Volgens word die inligting aangebied.

#### 4.3.1.1 Geslag van respondente

Die geslagsamestelling van respondente is ondersoek en word in tabel 4.1 aangebied.

Tabel 4.1 Geslag van Respondente

Geslag	F
Manlik	0
Vroulik	10
Totaal	10

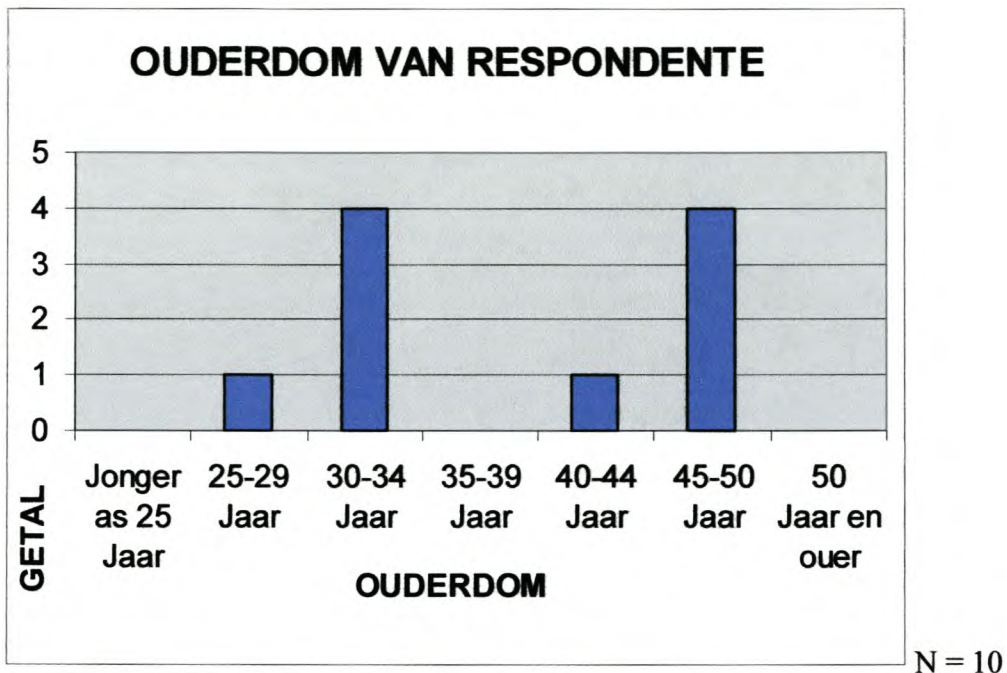
N=10

Uit tabel 4.1 is dit duidelik dat die afdeling van die Departement Maatskaplike Dienste waar die respondente werk, uit slegs vrouens bestaan. Volgens Kellerman (1983:22) en Van Biljon (1970:88) word maatskaplike werk meesal geklassifiseer as 'n vroulike beroep. Die bevindinge van hierdie studie bevestig die stelling. Hedendaags stem die verhouding van mans teenoor vroue wat in die beroep van maatskaplike werk bestaan, steeds ooreen met die skrywers se navorsing. In Suid-Afrika word maatskaplike werk steeds geag as 'n vroulike beroep.

#### 4.3.1.2 Die Ouderdom van respondente

Die ouderdomsverspreiding van respondente in die afdeling, Maatskaplike Dienste, is bepaal en word soos volg in figuur 4.1 aangebied.





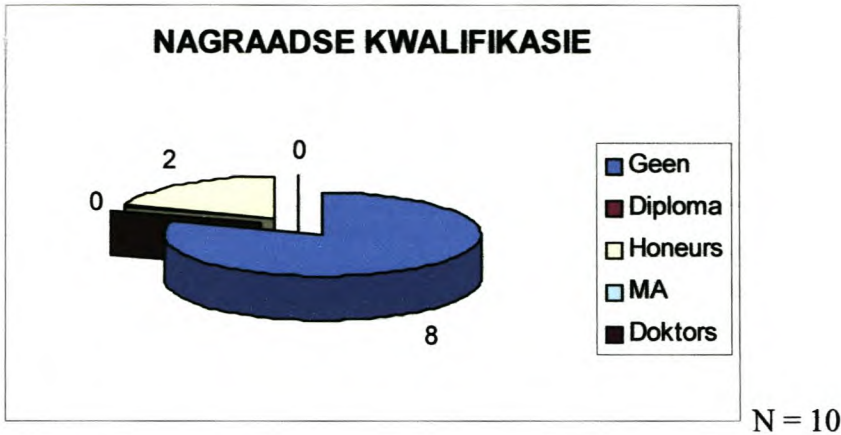
Figuur 4.1 Ouderdom van respondente

Figuur 4.1 dui aan dat 'n gelyke verspreiding van die respondente se ouderdomme voorkom in die ouderdomsgroepe van 30 – 34 jaar en 45 – 50 jaar. Vier (4) respondente kom in elke groep voor. Slegs een (1) respondente kom respektiewelik voor in die ouderdomsgroepe 25 – 29 jaar en 40 – 44 jaar. Die gegewens dui aan dat nege (9) van die respondente in die ouderdomsgroep van 30 – 50 jaar val. Hulle beskik oor aansienlike werksondervinding wat in figuur 4.3 aangedui sal word. Dit blyk dus dat meer ervare maatskaplike werkers in die P.A.W.K die funksie van supervisie verrig soos deur Kadushin (1992:311) aanbeveel word.

## 4.3.2 Kwalifikasies

### 4.3.2.1 Nagraadse kwalifikasies

Onderzoek is gedoen na die nagraadse kwalifikasies waarvoor die respondente beskik. Gegewens wat verkry is, word in figuur 4.2 aangedui.



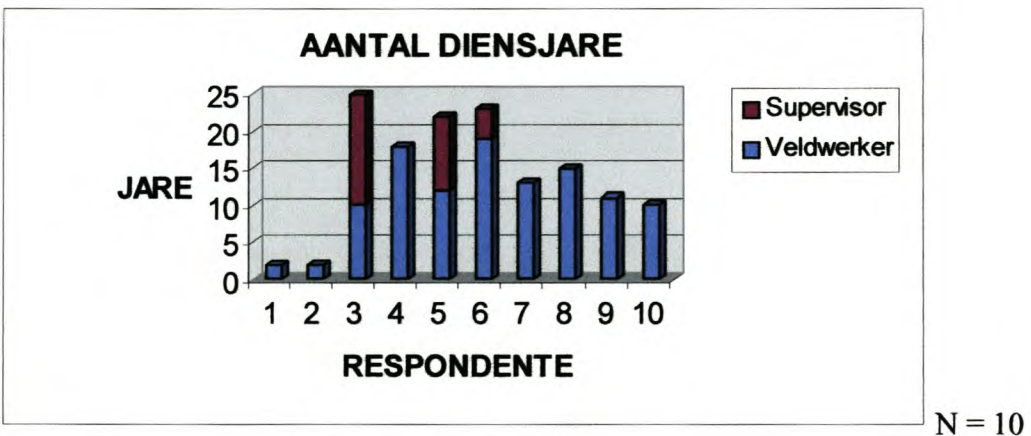
Figuur 4.2 Nagraadse kwalifikasies

Die bostaande figuur dui aan dat agt (8) respondente oor geen nagraadse kwalifikasies beskik nie teenoor die twee (2) respondente wat hulle gekwalifiseer het met 'n honneursgraad. Op die vraag waarin hulle gespesialiseer het, is aangedui dat die een (1) honneursgraad, 'n algemene graad was en die ander honneursgraad se fokus, navorsing was. Geeneen van die respondente het dus 'n kwalifikasie waar spesialisasie plaasgevind het ten opsigte van supervisie of bestuur nie.

### 4.3.3 Ondervinding

#### 4.3.3.1 Diensjare as Maatskaplike werker

Die respondente is versoek om hulle aantal jare ondervinding in die onderskeie areas van veldwerk en supervisie aan te dui. Die resultate word in die volgende figuur weergegee.



Figuur 4.3 Aantal diensjare



Soos blyk uit figuur 4.3 is slegs twee (2) respondente jong maatskaplike werkers wat oor twee jaar ondervinding as veldwerkers beskik. Die ander agt (8) respondente is ervare werkers wat oor ondervinding van tien (10) jaar en meer, as veldwerkers, beskik. Slegs drie (3) respondente beskik oor ondervinding om op te tree as supervisor. Een (1) respondent se veldwerk ondervinding bestaan uit vyftien (15) jaar, teenoor die ander respondente wat onderskeidelik oor tien (10) jaar en vier (4) jaar ondervinding beskik. Twee (2) respondente het dus genoegsame ervaring in diensjare om as supervisors op te tree. Die bevindinge is soortgelyk as die van Von Pressentin (1993:76) wat ook bevind het dat supervisors eers oor algemene werksondervinding beskik het, alvorens hulle supervisie aan maatskaplike werkers gegee het.

#### 4.3.3.2 Opleiding as supervisor

Die opleiding wat die bogenoemde drie (3) respondente gehad het om as supervisors op te tree, word in tabel 4.2 aangebied.

Tabel 4.2 Opleiding as supervisie

Aard van opleiding	F
Geen	8
Indiensopleiding(Kursus)	1
Ondervinding deur werk	1
Totaal	10

N=10

Een (1) van die respondente wat as 'n supervisor optree, het soos sewe (7) ander respondente geen opleiding ontvang, om as supervisor op te tree nie. Een (1) respondent het indiensopleiding ontvang om as supervisor op te tree, teenoor die een (1) respondent wat net op grond van ondervinding, supervisie kan beoefen. Die afleiding wat uit die bevindinge gemaak kan word, is dat supervisie nie in die praktyk as so gespesialiseerd beskou word dat opleiding daarin vereis word nie. Die bevinding is teenstrydig met die literatuur (Botha, 2000; Kadushin, 1992; Joubert) wat aantoon dat 'n supervisor die persoon is wat verantwoordelikheid kan aanvaar om maatskaplike werkers se kennis, vaardighede en houdings te ontwikkel. Hiervoor moet 'n supervisor multi-vaardig wees en oor die nodige teoretiese kennis beskik van hoe om supervisie

effektief te beoefen. Die bogenoemde inligting is dus 'n bevestiging dat denke oor supervisie verander moet word.

#### **4.3.4 Aard, doel en funksie van supervisie**

##### *4.3.4.1 Die noodsaaklikheid van supervisie*

In die ondersoek is gepoog om vas te stel wat die maatskaplike werkers in die praktyk, se sienswyse oor die noodsaaklikheid van supervisie is en of supervisie benut behoort te word. Die gegewens word in tabel 4.3 en Tabel 4.4 aangebied.

Tabel 4.3 Noodsaaklikheid van supervisie

Noodsaaklikheid van supervisie	F
Ja	10
Nee	0
Totaal	10

N=10

Tabel 4.3 dui daarop dat al tien (10) respondente van mening is, dat supervisie noodsaaklik is. Die redes vir hul mening word vervolgens aangedui.



Tabel 4.4 Redes vir die noodsaaklikheid van supervisie

Redes vir noodsaaklikheid	F
Ondersteuning wat gebied word	6
Om leemtes en behoeftes te identifiseer en aan te spreek	4
Om leiding te gee	6
Om nuwe maatskaplike werkers te oriënteer tot die werksplek en werkswyses	5
Hulpverlening aan maatskaplike werkers t.o.v. beplanning van take	1
Om te verseker dat werkers volgens organisatoriese werkswyses funksioneer	2
Om kwaliteit diens te verbeter	3
Om vaardighede te ontwikkel ten einde volle potensiaal as werker te bereik	1
Totaal	28

\*Meer as een (1) antwoord kon deur respondente verskaf word.

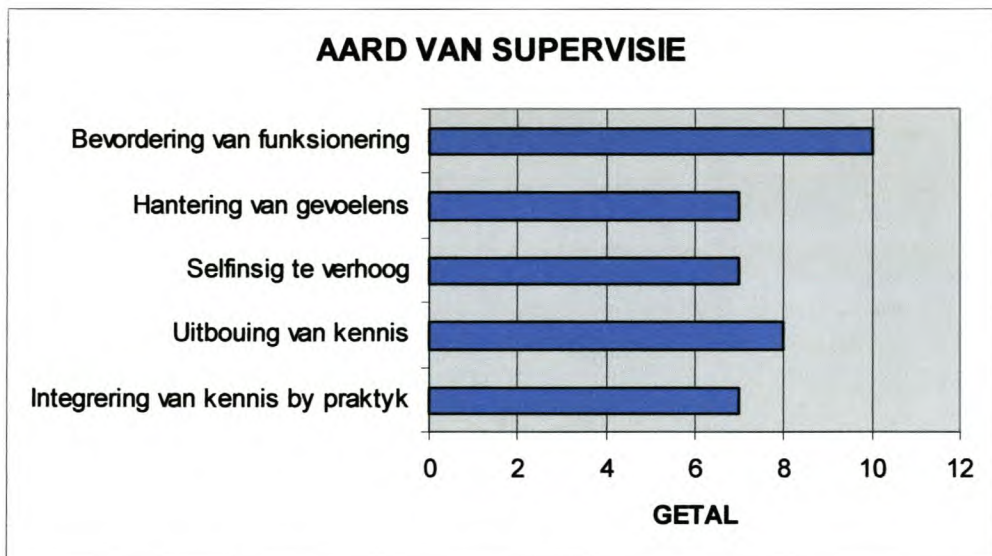
N=10\*

Uit tabel 4.4 is dit duidelik dat die meerderheid, ses (6) respondente, ondersteuning en leiding as redes beskou vir die noodsaaklikheid en behoud van supervisie. Dit word gevolg deur vyf (5) van die respondente se siening dat die beoefening van supervisie behou moet word vir die oriëntering van nuwe maatskaplike werkers. Die noodsaaklikheid van supervisie hang saam met die integrering van teorie en praktyk. Vier (4) respondente het gevolg met die mening dat die uitvoering van die taak van supervisie noodsaaklik is en behou moet word om werkers se leemtes en behoeftes te identifiseer, en aan te spreek. Slegs drie (3) respondente is van mening dat supervisie noodsaaklik is vir die verbetering van die kwaliteit diens wat die Departement lewer. Twee (2) respondente se sienswyse is, dat supervisie benut moet word om te verseker, dat organisatoriese werkswyses geskied en dat maatskaplike werkers daarvolgens funksioneer. Net een (1) respondent voer die rede vir die benutting van supervisie aan, dat die supervisor verantwoordelik is vir hulpverlening aangaande beplanning van maatskaplike werkers se take en hulle vaardigheidsontwikkeling ten einde hulle volle potensiaal te bereik.

In die literatuur word twee belangrike redes weergegee vir die noodsaaklikheid en benutting van supervisie. Skrywers soos Botha (2000) en Kadushin (1992) noem dat die supervisor eerstens verantwoordelik is om 'n nuwe werker te help en te leer om die werk effektief te verrig. Die tweede rede is, die toenemende aanspreeklikheid van maatskaplike werkers teenoor die samelewing. Agt (8) uit die tien (10) respondente se response strook daarmee saam, dat supervisie behou moet word vir nuwe maatskaplike werker. Slegs vier (4) respondente se response stem ooreen met Botha (2000) se siening dat supervisie benut moet word om vaardighede te ontwikkel. Die maatskaplike werker in die praktyk, besef dus nie dat vaardighede, aanspreeklikheid teenoor die kliënte verhoog nie.

#### 4.3.4.2 Aard van supervisie

Daar is gepoog om vas te stel of respondente kennis dra van die aard van supervisie, met ander woorde, of hulle weet wat die kern van supervisie behels. Die bevindinge word in figuur 4.4 aangebied.



Figuur 4.4 Die aard van supervisie

\*Respondente het meer as een keuse gemaak.

Soos blyk uit figuur 4.4 is al tien (10) van die respondente dit eens dat die aard van supervisie verband hou met die bevordering van 'n maatskaplike werker se

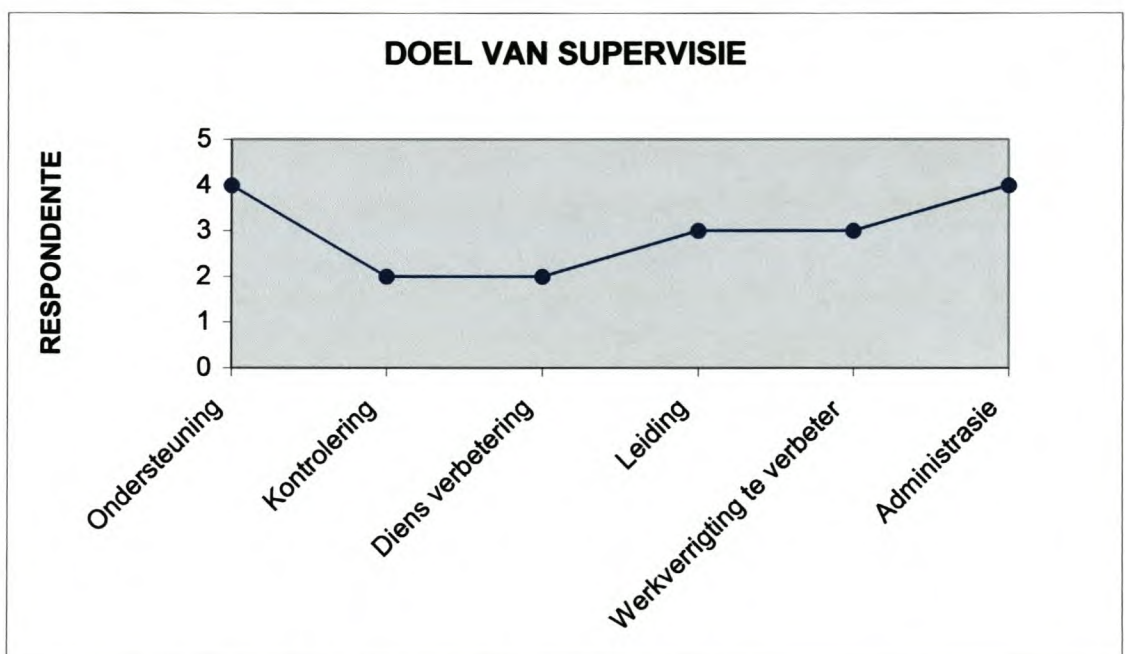


doeltreffende funksionering. Agt (8) respondente huldig die mening, dat die kern van supervisie is, om kennis van die maatskaplike werker uit te bou ten einde werkverrigting te bevorder. Die integrering van akademiese kennis by die praktyk, is die sienswyse van sewe (7) respondente en dieselfde aantal respondente, sewe (7), het aangetoon dat die verhoging van 'n maatskaplike werker se selfinsig en hantering van eie gevoelens, die fokus van supervisie is.

Die bevindinge weerspieël dat die meerderheid respondente oor die kennis van wat die essensie van supervisie is, beskik. Hierdie response bevestig Botha (2000) se verduideliking van die aard van supervisie en bevestig ook die mening van ander skrywers soos Lowy(1983), Strozier, Barnett-Queen en Bennett (2000) dat die kern van supervisie, die ontwikkeling van die maatskaplike werker in die praktyk, behoort te wees.

#### 4.3.4.3 Die doel van supervisie

Die respondente se mening oor wat die doel van supervisie, toon hul sienswyse oor wat met supervisie bereik moet word, aan. Die bevindinge word in die volgende figuur weergegee.



Figuur 4.5 Primêre doelstelling van supervisie

N=10\*

\*Respondente het meer as een antwoord verskaf

Dit blyk uit figuur 4.5 dat net twee (2) respondente se begrip van die doel van supervisie strook met die literatuur (Botha, 2000 en Kadushin, 1992) naamlik, dat die primêre doelstelling van supervisie is, om effektiewe dienste aan kliënte te lewer. Vier (4) respondente se siening stem ooreen met die literatuur (Kadushin 1992) dat 'n doel van supervisie, die ondersteuning van werkers is. Volgens Kadushin (1992) is die ondersteuning van werkers 'n korttermyn doelstelling van die ondersteunende funksie van supervisie. 'n Ander korttermyn doelstelling van supervisie, soos blyk uit die literatuur, waarmee vier (4) van die respondente ooreenstem, is dat supervisie die werker se kapasiteit moet verbeter ten einde maatskaplike werkers instaat te stel om hul taak meer effektief te verrig. Kontrolering en leiding is deel van die administratiewe funksie van supervisie. Nege (9) respondente se sienswyse wys daarop, dat die doel van supervisie, die uitvoering van die administratiewe funksie van supervisie is. Die bevindinge bevestig die literatuur (Botha, 2000 en Kadushin, 1992) wat aandui dat die administratiewe funksie van supervisie, die meeste gewig dra en die grootste verantwoordelikheid van 'n supervisor is. Met die administratiewe funksie rus 'n supervisor 'n maatskaplike werker toe om in die werksomgewing, take effektief te verrig. Die siening is gedeel deur die respondente, dat die doel van supervisie is, om 'n georganiseerde werksomgewing te skep, waar onervare werkers gemonitor kan word ten opsigte van die praktyk, deur leiding en kontrole wat oor hulle werk uitgeoefen word.

#### 4.3.4.4 Die funksie van supervisie

Die respondente se kennis is gevra oor wat die funksie van supervisie is. Hul response word in tabel 4.5 weergegee.

Tabel 4.5 Funksies van supervisie

Funksies van supervisie	F
Onderrig	5
Ondersteuning	5
Administrasie	5
Totaal	10

N=10\*

\*Respondente het meer as een antwoord verskaf



Uit tabel 4.5 dui die bevindinge aan, dat die helfte, vyf (5) uit tien (10) van die respondente onderrig, administrasie en ondersteuning as die funksies van 'n supervisor beskou. Daar is dus by respondente nie 'n onderskeid in terme van die belangrikheid en die drie funksies van supervisie nie. Al drie funksies dra ewe veel gewig. Die respondente het die drie (3) funksies van supervisie geïdentifiseer wat met Shulman (1995) en Munson (1993) ooreenstem naamlik die administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksie. Die respondente dra dus kennis van wat in supervisie moet geskied om die doel van beter dienslewering te bereik.

#### 4.3.4.5 Take van die administratiewe funksie van supervisie

Daar is gepoog om vas te stel of die respondente kennis dra van wat die take van die administratiewe funksie van supervisie behels. Response word aangebied in die volgende tabel.

Tabel 4.6 Take van die administratiewe funksie

Take van die administratiewe funksie	F
Om strategiese beplanning van werksaamhede te doen	8
Om begrotings op te stel	3
Om die werkers te help om hul take te beplan ten einde effektiewe dienste te lewer	7
Om take te delegeer na werkers ten einde hulle te laat deelneem aan verantwoordelikhede	8
Om werksaamhede te kontroleer en te evalueer	9
Om personeel te werf, te keur, aan te stel en te plaas	3
Totaal	38

\*Respondente het meer as een keuse uitgeoefen.

N=10\*

Die resultate van die ondersoek na die respondente se begrip van die take van die administratiewe funksie van supervisie, dui aan dat nege (9) van die respondente, se mening is, dat die administratiewe funksie van supervisie, kontrolering en evaluering van werksaamhede van maatskaplike werkers behels. Die bevindinge bevestig die



mening van Cronje (1986) dat kontrolering en evaluering, alhoewel die laaste komponent van die bestuursfunksie, 'n baie belangrike taak is. Die maatskaplike werkers in die praktyk, besef dat kontrolering en evaluering moet plaasvind om te bepaal of doelstellings van werksaamhede bereik is en of leemtes bestaan.

Volgens die bevindinge het agt (8) van die respondente aangedui dat die administratiewe take ook bestaan uit strategiese beplannings en om take te deleger, wat beteken, dat maatskaplike werkers deelneem in werksaamhede en verantwoordelikhede deel. Die bevindinge van respondente stem ooreen met die literatuur (Botha 2000, Cronje 1985, Du Toit 1993, Kadushin 1992, Ritter en Botha 1994 en Weekes 1987) dat beplanning 'n taak van die administratiewe funksie van supervisie behoort te wees. Die feit dat die meerderheid, agt (8) respondente, beplanning, as so belangrik beskou, stem ooreen met Botha (2000) en Kadushin (1992) dat beplanning die grootste taak van die administratiewe funksie van supervisie is.

Deur goeie beplanning, kan maatskaplike werkers instaat gestel word om ekstern, dienste aan die kliënt te lewer en intern, die organisasie se missie te help bereik. Soos blyk uit tabel 4.6 het sewe (7) respondente ook 'n soortgelyke mening uitgespreek.

Slegs drie (3) uit die tien (10) respondente se siening is, dat die opstel van begrotings, as 'n deel van die administratiewe funksie van die supervisor bestempel kan word. Ook net drie (3) respondente het aangedui dat die supervisor verantwoordelik is om nuwe werkers in 'n afdeling te plaas. Die take word dus van minder belang in die praktyk geag. Agt (8) respondente het soos Hurlbert (1992) voorstel, aangedui dat delegering 'n manier is om maatskaplike werkers te bemagtig om deel te neem aan werksaamhede en om verantwoordelikhede te deel. Die bevindinge stem ook ooreen met Gowdy en Freeman (1993) wat sê, dat die deelname van en gesamentlik beplanning aan die maatskaplike werkers 'n geleentheid gee om professioneel te groei.

#### *4.3.4.6 Die Onderrigfunksie van Supervisie*

Daar is gepoog om vas te stel of die respondente oor kennis van die doel van die onderrigfunksie van supervisie, beskik. Die bevindinge word in die onderstaande tabel aangedui.



Tabel 4.7 Onderrigfunksie van supervisie

Onderrigfunksie van supervisie	F
Om leemtes te versterk	1
Om leiding te gee	1
Om kennis uit te bou, teorie en praktyk te integreer	2
Om 'n nuwe maatskaplike werker te leer hoe om haar werk te verrig	1
Om verdere opleiding in die praktyk te verskaf	1
Om onderrig aan 'n nuwe werker in die praktyk te gee	1
Geen antwoorde	3
Totaal	10

N=10

Dit blyk uit tabel 4.7 dat daar min ooreenstemming is in die opinies van die respondente oor wat die onderrigfunksie van supervisie behels. Drie (3) respondente het geen antwoorde verskaf nie. Wat duidelik navore kom, is egter dat die respondente beseft dat maatskaplike werkers wel in die praktyk steeds onderrig nodig het, hetsy of die maatskaplike werker ervare of onervare is. Die bevindinge korreleer met skrywers soos Eisikovits, Shurka en Baizerman (1983), Gitterman (2000), Shulman (1995), Strozier, Barnett-Queen en Bennett (2000), Van Kessel en Haan (1993) en Williams (2001) se mening dat, maatskaplike werkers 'n behoefte het om kennis en vaardighede aan te leer ten einde hulle behulpsaam te wees met dienslewering. Maatskaplike werkers toon ook die behoefte om te ontwikkel en om professionaliteit te vorder.

#### 4.3.5 Indiensopleiding en Personeelontwikkeling

In die afdeling is beoog, om vas te stel of respondente die verskil ken tussen indiensopleiding en personeelontwikkeling en of 'n onderskeid getref kan word tussen dié begrippe en supervisie. Die resultate van die poging word kortliks aangebied.

#### 4.3.5.1 Die definisie van indiensopleiding

Aangesien verwarring in die praktyk bestaan oor die twee begrippe, is daar gepoog om te bepaal of respondente oor kennis van indiensopleiding beskik. Die bevindinge word in tabel 4.8 aangebied.

Tabel 4.8 Definisie van indiensopleiding

Definisie van indiensopleiding	F
Om tydens werkverrigting op hoogte te bly ten opsigte van die Departement se beleid	1
Om nuwe maatskaplike werkers te oriënteer ten opsigte van organisasiebeleid en –werkswyses	4
Om opleiding te ontvang op 'n praktiese wyse ten opsigte van werkverrigting	4
Geen antwoord	1
Totaal	10

\*Een(1) respondent het die vraag verkeerd geïnterpreteer.

N=10

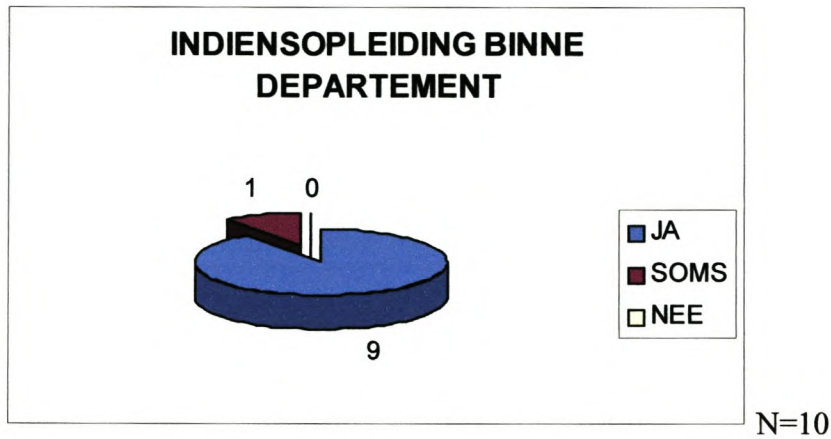
Soos blyk uit tabel 4.8 het vier (4) respondente aangedui dat indiensopleiding die funksie het van bekendstelling, oriëntering en inskakeling van 'n nuwe maatskaplike werker by die organisasie se beleid en werkswyses. Vier (4) respondente se menings was ook dat indiensopleiding 'n soort praktiese opleiding is. Hulle dui egter nie spesifiek aan wanneer die tipe opleiding gebruik word nie. Een (1) respondent is van mening dat die doel van indiensopleiding is, om 'n maatskaplike werker tydens werkverrigting op hoogte te hou van die Departement se beleid. Een (1) respondent het die vraag verkeerd geïnterpreteer. Uit die bevindinge blyk dit dat die respondente nie 'n verskil tussen supervisie en indiensopleiding kan aandui nie.

Die bevindinge bevestig Botha (2000) se seining dat daar in die praktyk 'n verwarring tussen die begrippe indiensopleiding en supervisie bestaan. Dit is egter betekenisvol dat respondente dit eens is, dat die term te make het met die ontwikkeling van 'n maatskaplike werker.



#### 4.3.5.2 *Indiensopleiding en die wyse van opleiding binne die Departement*

‘n Vraag is aan die respondente gestel om vas te stel of indiensopleiding binne die Departement plaasvind, asook om die wyse waarop dit plaasvind te bepaal. Die vraag is gestel om vas te stel waarom ‘n verwarring van die term bestaan. Die respondente se response word in figuur 4.6 aangebied.



Figuur 4.6 Indiensopleiding binne Departement

Die bostaande figuur toon dat nege (9) uit die tien (10) respondente bewus is dat indiensopleiding plaasvind. Die wyse waarop indiensopleiding plaasvind, word weergegee in tabel 4.9.

Tabel 4.9 Wyse van indiensopleiding

Wyse van indiensopleiding	F
Werkswinkels	1
Maandeliks	1
Toesighouer stel die program op vir nuwe werker. Die afdelings word bekend gestel.	1
Die nuwe werker skakel by ervare werkers in wat take en projekte mondelings bekendstel	4
Opleiding geskied intern. Word bepaal deur werker se behoefte en posbeskrywing	1
Opleiding geskied volgens behoefte. Nie gestruktureerd nie.	1
Geen antwoord	1
Totaal	9

\* een (1) respondente het die vraag verkeerd geïnterpreteer

N=10\*

Tabel 4.9 toon aan dat net vier (4) respondente kennis dra van hoe indiensopleiding binne die Departement geskied. Dit blyk ook dat hulle oor die kennis beskik dat indiensopleiding daarop gerig is om 'n nuwe werker te betrek en om die maatskaplike werker in te skakel by die organisasie ten einde die beleid, doelstellings en werkswyses te verstaan. Die bevindinge stem ooreen met die standpunte van Botha (2000), Kadushin (1992), Shulman (1995) en Weekes (1987) oor hierdie aangeleentheid.

Een (1) ander respondente het aangedui dat die tipe opleiding in werkswinkel, maandeliks en intern plaasvind en dat programme word opgestel volgens behoefte. Die response verskil van literatuur, deurdat die bogenoemde skrywers aandui dat indiensopleiding verpligtend is vir elke werker en in 'n beperkte tydperk plaasvind.

#### 4.3.5.3 Wyse van personeelontwikkeling

'n Vraag is aan die respondente gestel om vas te stel hoe personeelopleiding binne die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting plaasvind. Die response word in die onderstaande tabel aangedui.



Tabel 4.10 Wyse van personeelontwikkeling

Wyse van personeelontwikkeling	F
Personeelontwikkeling vind voortdurend plaas	3
Personeelontwikkeling vind plaas wanneer daar behoefte is	5
Personeelontwikkeling is werksverwant	7
Personeelontwikkeling fokus op kennis, vaardighede en houdings	4
Personeelontwikkeling vind individueel plaas	0
Personeelontwikkeling vind in groepe plaas	8
Personeelontwikkeling vind uit vrye keuse plaas	4
Totaal	31

\*Meer as 1 antwoord is gegee deur respondente

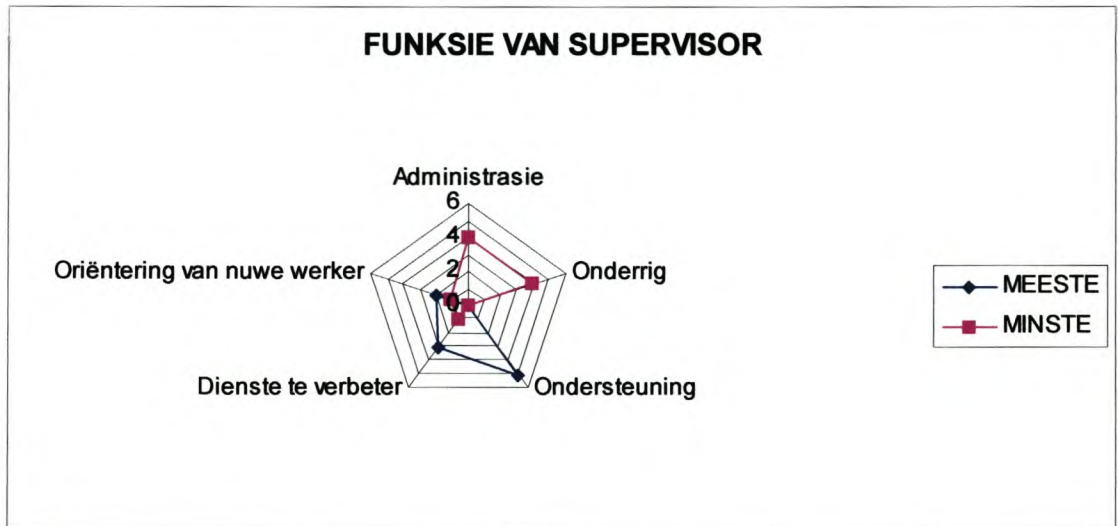
N=10\*

Volgens tabel 4.10 is die meerderheid, agt (8), respondente se mening dat personeelontwikkeling in groepe plaasvind, teenoor die laagste aanduiding dat die tipe opleiding nie individueel plaasvind nie. Die aanduiding dat net drie (3) uit tien (10) respondente se mening is, dat personeelopleiding voortdurend plaasvind, is teenstrydig met die literatuur (Botha en Ritter 1994). Die skrywers se mening is dat, dit noodsaaklik is om personeel te ontwikkel, want stagnasie kan voorkom word. Die feit dat net vyf (5) respondente aandui dat slegs 'n behoefte tot personeelopleiding lei en vier (4) aandui dat personeelopleiding uit vrye keuse plaasvind, dui reeds aan dat stagnasie wel voorkom.

### 4.3.6 Supervisie in die werkplek

Daar is gepoog om vas te stel hoe supervisie werklik in die praktyk beoefen word. Die bevindinge word kortliks in figuur 4.7 weergegee.

#### 4.3.6.1 Funksie van die supervisor in die kantoor



N=10

Figuur 4.7 Die funksie van die supervisor

In die figuur het die respondente aangedui watter funksies die belangrikste is vir die supervisor. In dieselfde figuur word minder belangrike funksies van die supervisor ook aangedui. Vyf (5) respondente het gemeen dat 'n supervisor in die Departement, die funksie van ondersteuning, verrig. Die respondente se siening is dat ondersteuning, die belangrikste funksie in die kantoor is. Twee (2) respondente het getoon dat 'n supervisor die funksie verrig om 'n nuwe maatskaplike werker te oriënteer teenoor die drie (3) respondente wat hul mening gee dat 'n supervisor se belangrikste funksie, kliëntediens verbetering, is.

Wat van die min belangrike funksies behels, blyk dit uit figuur 4.7, dat die respondente tans ervaar dat die supervisor in die Departement, die administratiewe – en onderrigfunksie as baie onbelangrik geag. Dit blyk uit die lae response van die respondente, respektiewelik een (1) elk met betrekking tot die feit dat oriëntering van 'n

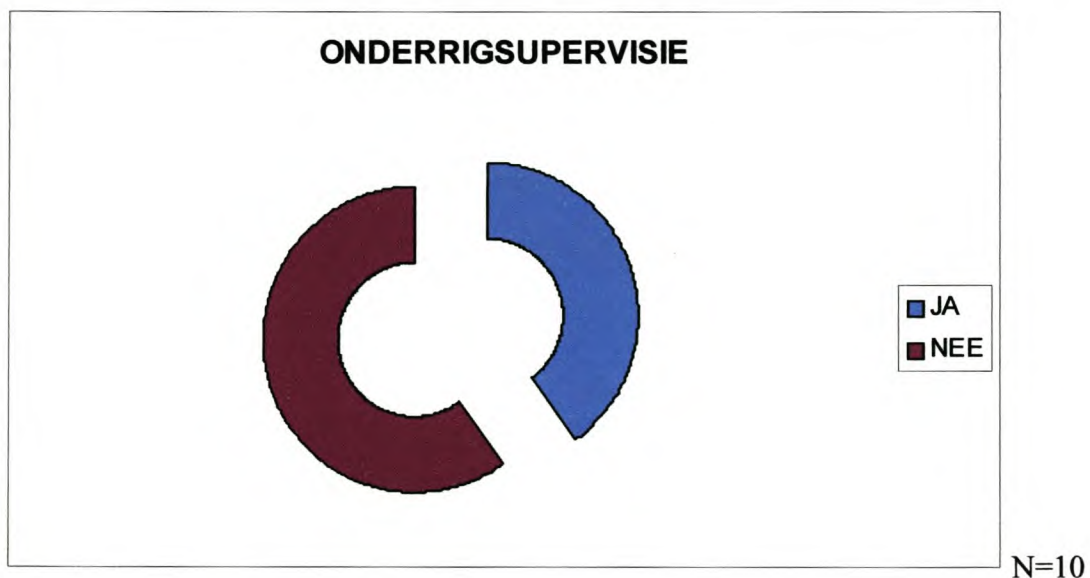


nuwe maatskaplike werker en om kliëntediens te verbeter tog aandag geniet, alhoewel ondersteuning, die belangrikste funksie is.

Die bevindinge strook nie met Botha (2000) en Kadushin (1992) se mening dat administrasie die belangrikste en onderrig, die tweede hoof verantwoordelikheid, van 'n supervisor is nie. Dit blyk dat die supervisors, ondersteuning, as hoof verantwoordelikheid beskou. Die afleiding kan gemaak word wat ooreenstem met Botha (2000), Munson (1993) en Rautkis en Koeske (1994) dat maatskaplike werk baie intensief is en hieruit spruit dikwels spanningsituasies. Die stressors laat die maatskaplike werkers uitbrand. Die uitbranding beïnvloed werkverrigting en diens aan kliënte negatief. Deur die maatskaplike werker te motiveer, verhoog produktiwiteit wat lei na beter kliëntediens en die bereiking van organisasie doelstellings. Deur maatskaplike werkers dus te ondersteun, help die supervisor in die Departement, om effektiwiteit van dienslewering te verhoog.

#### 4.6.3.2 Die onderrigfunksie van supervisie in die kantoor

Die respondente se ervaring van die onderrigfunksie van supervisie binne die Departement van Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting word in die volgende figuur aangebied.



Figuur 4.8 Onderrigsupervisie in die Departement

Figuur 4.8 toon dat die meerderheid van respondente, ses (6), se ervaring is, dat die onderrigfunksie van supervisie nie in die werkplek plaasvind nie. Net vier (4) respondente dui aan dat hulle onderrig in die werkplek ervaar. Die vraag het uit twee dele bestaan. Daar is verwag van die respondente om 'n aanduiding te gee van hoe die onderrigfunksie van supervisie, plaasvind, indien hulle dit ervaar. Die manier hoe onderrig in die werkplek plaasvind, word in tabel 4.11 aangebied.

Tabel 4.11 Wyse van onderrigfunksie van supervisie

Wyse van onderrigfunksie van supervisie	F
Vind plaas by afdelingsvergaderings en individuele sessies	1
Vind plaas in supervisiesessies	1
Vind plaas by individuele sessies, maar ongereeld	1
Vind plaas informeel en ongestruktureerd.	1
Totaal	4

\*Ses(6) respondente het nie geantwoord nie,  
want ervaar nie onderrig in supervisie nie.

N=10\*

Uit Tabel 4.11 blyk dit dat die onderrigfunksie van supervisie nie effektief plaasvind nie. Die supervisiesessies self, blyk ongereeld en ongestruktureerd te wees. Vaardighede en tegnieke wat kan lei tot 'n impak op dienslewering se effektiwiteit, aldus Botha (2000) en Strozier, Barnett-Queen en Bennett (2000) word dus nie aangeleer nie. Die bevindinge dui aan dat supervisie glad nie in die praktyk verrig word soos in die literatuur deur Knowles (1971), Botha (2000), Kadushin (1992) en Austin (1981) aangedui word nie. Geen beginsels, proses of model word gevolg nie. Die afleiding kan gemaak word dat die effektiewe beoefening van maatskaplikewerk-supervisie hieronder kan lei.

#### 4.3.6.3 Wyse van ondersteuning in die werkplek

Dit het herhaalde kere in die empiriese ondersoek by figuur 4.5, tabel 4.5 en figuur 4.7, navore gekom dat die respondente die ondersteuningsfunksie baie sterk beleef. Met die ondersoek is gepoog om vas te stel hoe ondersteuning deur die supervisor aan die personeel in die kantoor gegee word. Die bevindinge word in tabel 4.12 weergegee.



Tabel 4.12 Wyse van ondersteuning in die werksplek

Wyse van ondersteuning	F
Ondersteuning word gebied deur leiding met advies	3
Help met beplanning ten opsigte van 'n nuwe werksarea	1
Supervisor is beskikbaar veral in krisis	2
Hulpverlening met werk, veral as daar personeel tekort is	1
Die Supervisor stel belang deur saam funksies en vergaderings by te woon	1
Geen ondersteuning	2
Totaal	10

N=10

Die meerderheid, agt (8), respondente het die wyse waarop hulle ondersteuning beleef, geïdentifiseer teenoor die twee (2) respondente wat aangedui het, dat hulle geen ondersteuning binne die werksplek ontvang nie. Elke persoon is 'n individu met verskillende waardes, beginsels, kennis, vaardighede en houdings, daarom dat ondersteuning dan ook verskillend ervaar sal word. Elkeen ervaar sy/haar werksituasie verskillend. Daarom die uiteenlopende antwoorde van die respondente.

Drie (3) respondente ervaar dat hul supervisor ondersteuning bied deur leiding en advies. Dit word gevolg deur twee (2) respondente vir wie die beskikbaarheid van die supervisor van belang is, veral in krisisevalle. Een (1) respondent is van mening dat die hulp met beplanning in die werksituasie ondersteunend is. Die uithelp met werkverrigting is vir 'n ander respondent ondersteunend, want 'n personeeltekort kan tot uitbranding lei, veral met ekstra verantwoordelikhede. Deur belangstelling te toon in 'n maatskaplike werker se bedrywighede is vir nog 'n respondent ondersteunend.

Uit die bevindinge blyk dit of die supervisor nouliks ondersteunend optree in die afdeling waar die respondente werksaam is. Wanneer die inligting geïnterpreteer word, blyk dit ooreen te stem met beskouinge van skrywers soos Botha (2000), Kadushin (1992), Munson (1993), Rautkis en Koeske (1994) en Weekes (1987). Dit blyk of die supervisor goeie administratiewe supervisie toepas omdat sy beskikbaar is, leiding gee, help met beplanning en kontrole dat take uitgevoer word, al moet sy self werk verrig.



#### 4.3.6.4 Wyse waarop supervisiesessies in die werkplek plaasvind

Hoe supervisiesessies in die werkplek uitgevoer word, is vasgestel by die respondente. Die bevindinge word in die volgende tabel weergegee.

Tabel 4.13 Wyse van supervisiesessies in werksplek

Wyse van supervisiesessies	F
Sessies vind gereeld plaas	3
Sessies vind op aanvraag plaas	7
Vorbereiding word deur die supervisor en maatskaplike werker gedoen	3
Gevallelading en take word bespreek	8
Teoretiese kennis waaroor die werker beskik word bespreek	2
Vaardighede om kliënte se probleme aan te spreek, word bespreek	7
Die houding van die maatskaplike werker te opsigte van haar werk, word bespreek	5
Werksverwante stressors word bespreek	8
Totaal	38

\* Respondente het meer as een antwoord verskaf

N=10\*

Volgens tabel 4.13 toon die meerderheid, agt (8), respondente aan, dat hulle gevallelading, take asook werksverwante stressors wat hulle ervaar, gedurende hulle supervisiesessies bespreek word. Dit word gevolg deur sewe (7) respondente wat aandui dat uitbouing vaardighede ten opsigte van werkverrigting bespreek word, teenoor die lae getal van twee (2) respondente wat die aanduiding gegee het, dat teoretiese kennis ten opsigte van werkverrigting bespreek word. 'n Gemiddelde van vyf (5) respondente het getoon dat houdings ten opsigte van werkverrigting bespreek word. 'n Hoë getal van sewe (7) respondente het getoon dat supervisiesessies net op aanvraag plaasvind teenoor die lae getal van drie (3) respondente wat getoon het dat sessies gereeld plaasvind. Gebrek aan voorbereiding vir supervisiesessies, blyk uit die response van drie (3), wat dit ook nie as 'n prioriteit vir supervisiesessie aandui nie.

Uit die bevindinge blyk dit dat supervisiesessies wel plaasvind, maar ongereguleerd en nie op gestruktureerde manier nie. Die afleiding kan gemaak word dat supervisiesessies



slegs plaasvind, indien 'n maatskaplike werker 'n probleem of behoefte ervaar ten opsigte van sy/haar werkverrigting, kliënte of werksverwante stressors. Voorbereiding word nie gedoen nie. Dit blyk tog of administrasie, ondersteuning en onderrig in 'n mindere mate aandag tydens die supervisiesessies geniet.

Die inligting strook nie met literatuur (Botha, 2000; Kadushin, 1992; Austin, 1981; Weekes 1987) wat riglyne verskaf van hoe 'n ideale supervisiesessie behoort te geskied nie. Dit blyk eerder of die supervisor gebruik maak van die beginsels van konsultasie.

#### 4.3.7 Evaluering van werkverrigting

In die afdeling van die empiriese ondersoek, is daar gepoog om te ondersoek of die respondente in die praktyk kennis dra van evaluering, wat hul mening is oor die noodsaaklikheid van evaluering en wat die wyse is waarop evaluering in die Departement plaasvind. Die inligting word vervolgens aangebied.

##### 4.3.7.1 Die definisie van evaluering van werkverrigting

Tabel 4.14 Definisie van evaluering

Definisie van evaluering	F
Om te bepaal of doelstellings bereik is	3
Om te kontroleer of take gedoen is, aan vereistes voldoen is en om verder te beplan	3
Om vas te stel om dienslewering effektief is	1
Om te bepaal of beampte se funksionering op standaard is	1
Verkeerd geïnterpreteer	1
Geen antwoord	1
Totaal	8

\* Twee respondente het verkeerd geantwoord

N=10\*

Ten spyte van die twee (2) respondente wat die vraag verkeerd geïnterpreteer het en nie geantwoord het nie, het die meerderheid, agt (8) respondente, getoon dat hul die term evaluering verstaan. Drie (3) respondente het getoon dat evaluering beteken, om te bepaal of doelstellings bereik is, terwyl 'n verdere drie (3) se mening is, dat evaluering

kontrole van take en toekomstige beplanning behels. Een (1) reaksie op die vraag het getoon, dat evaluering vasstel of dienslewering effektief is, terwyl 'n ander respondent aangedui het dat evaluering bepaal of 'n beampte op standaard funksioneer.

Dit blyk uit die bevindinge dat die respondente bewus is dat evaluering ten doel het om te monitor of die eindproduk deur bespreking en beplanning bereik is. Indien die inligting geïnterpreteer word, stem dit ooreen met die skrywers Cherin en Meezan (1998), Drake en Washeck (1998) en Shulman (1993) se standpunte. Die respondente weet dat vaardigheidsontwikkeling ten opsigte van die maatskaplike werker self gemonitor word wanneer take geëvalueer word. Dit blyk ook uit die resultate dat dit ooreenstem met die standpunte van genoemde skrywers, dat evaluering bestaan om die effektiwiteit van dienslewering te bepaal.

#### 4.3.7.2 Die Noodsaaklikheid van Evaluering

Tabel 4.15 Noodsaaklikheid van evaluering

Noodsaaklikheid van evaluering	F
Meetinstrument vir vordering, groei, ontwikkeling, leemtes, sterkpunte, doelstellings, werkverrigting	8
Verhoog aanspreeklikheid teenoor kliënte	1
Bepaal of dienslewering effektief is	1
Evaluering verseker 'n doelgerigte werkswyse	1
Totaal	11

\* Respondente het meer as een antwoord gegee.

N=10\*

Uit die bostaande tabel blyk dit dat die meeste respondente, sewe (7), saamstem met die noodsaaklikheid van evaluering naamlik, dat dit 'n meetinstrument is vir die vordering en professionele groei en ontwikkeling van 'n maatskaplike werker, asook die Departement waar hul werksaam is. Met die gevolg dat leemtes, sterkpunte en doelstellings en werkverrigting word gemonitor en gekontroleer. Die ander respondente toon aan dat evaluering noodsaaklik is vir die bepaling of dienslewering effektief is (een respondent). Wanneer maatskaplike werkers hul dienste met 'n evaluering kan verduidelik, kan hulle aanspreeklikheid neem vir hul werk. Een(1) respondent het

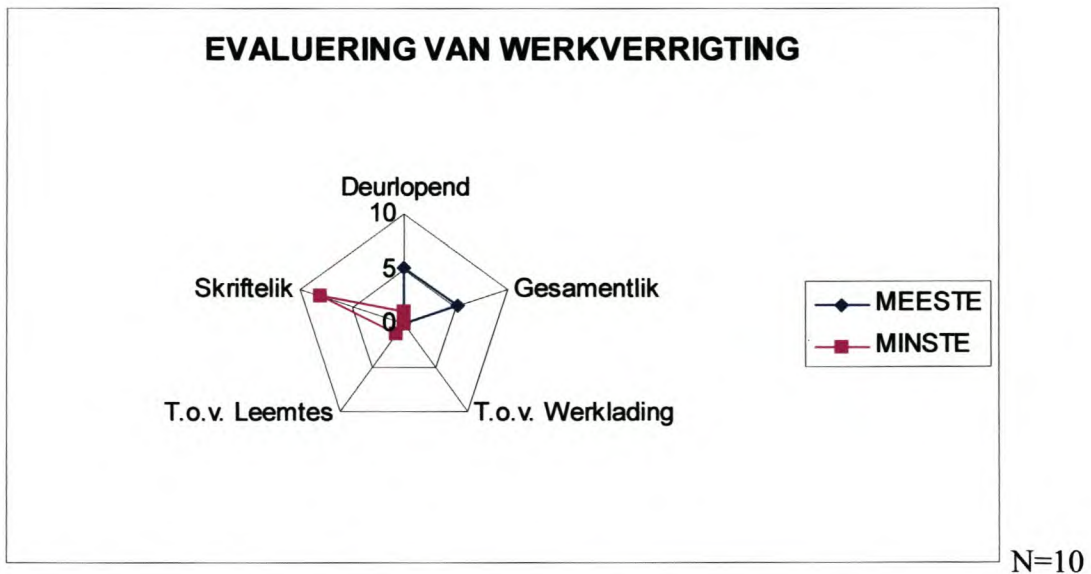


getoon dat evaluering dus juis om die rede noodsaaklik is, om aanspreeklikheid te verhoog. Die laaste respondent het aangedui dat 'n evaluering help met 'n doelgerigte werkswyse.

Die inligting strook met die skrywers, Botha (2000), Cherin en Meezan (1998), Drake en Washeck (1998), Martin en Kettner (1997) en Shulman (1993), se mening dat evaluering noodsaaklik is vir die monitering van vaardigheidsontwikkeling, om die effektiwiteit van dienslewering te bepaal, en die werker te help groei na professionaliteit.

#### 4.3.7.3 Wyse van evaluering in die werkplek

Met hierdie vraag is gepoog om te bepaal hoe evaluering van werkverrigting in die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting plaasvind. Bevindinge word in die onderstaande figuur aangebied.



Figuur 4. 9 Die wyse van evaluering van werkverrigting

Die figuur dui dat twee (2) aspekte ewe veel aandag geniet ten opsigte van die manier waarop evaluering in die Departement verrig word. Respondente het gelyke getalle naamlik vyf (5) elk, aangedui met diè belangrikstè aspekte, dat evaluering deurlopend en gesamentlik geskied. Ten opsigte van die minste belangrike aspekte by evaluering, het die meeste respondente, agt (8), getoon dat om 'n evaluering skriftelik te doen, nie

belangrik is nie. Een (1) respondent het aangedui dat om leemtes te evalueer, nie belangrik is nie en nog 'n respondent was van mening, dat 'n evaluering nie deurlopend hoef te geskied nie.

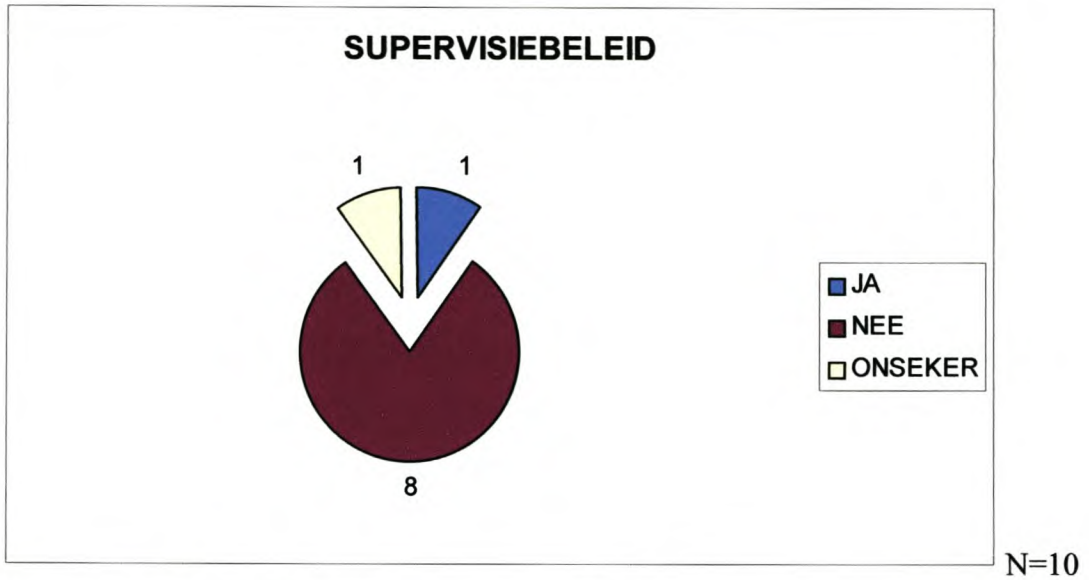
Uit die bevindinge blyk dit, dat die maatskaplike werkers en die supervisor die beginsel volg om 'n evaluering saam te doen ten einde beide partye se insette te bekom. Dit is dus 'n tweerigting proses wat deurlopend geskied om gereeld te monitor watter beplanning nog gedoen moet word òf watter aspekte aandag moet geniet om die maatskaplike werker professioneel te ontwikkel en dienslewering effektief te laat plaasvind. Dit wyse van evaluering strook met die beginsels wat Botha (2000) voorhou ten einde evaluering sinvol te laat geskied. Die feit dat die meeste respondente, agt (8), van mening is dat 'n evaluering nie skriftelik hoef te geskied nie, dui aan dat gestruktureerdheid nie voorkom nie. Die feit dat een (1) respondent ook aangedui het dat dit nie van belang is om leemtes te evalueer nie, dui aan dat evaluering meer toegespits is op take en werkverrigting en nie op die maatskaplike werker se leemtes nie. Die afleiding wat hieruit gemaak kan word, is dat dit moontlik die gevolg is van 'n gebrek aan onderrigsupervisie. As die maatskaplike werker se leemte geïdentifiseer is, is daar nie veel in plek om die leemte aan te spreek nie.

#### **4.8.3 Algemeen**

In die afdeling is respondente versoek oor hulle opinies te gee oor hoe hulle voel oor 'n supervisiebeleid. Hulle moes ook aandui of daar wel 'n supervisiebeleid bestaan, en of daar 'n behoefte bestaan aan riglyne ten einde supervisie effektief te beoefen en watter voorstelle hulle kan maak. Die inligting word vervolgens aangebied.



#### 4.8.3.1 Supervisiebeleid van die organisasie



Figuur 4.10 Besikbaarheid van 'n supervisiebeleid

Die figuur dui duidelik dat die respondente, agt (8), aangetoon het dat daar geen supervisiebeleid is waarvolgens supervisie beoefen word nie, teenoor, die een (1) respondent wat getoon het dat sy dink daar bestaan wel 'n supervisiebeleid en een (1) respondent wat nie seker is of so 'n beleid bestaan nie.

Weekes (1994) omskryf beleid as 'n stel riglyne om te help met besluitneming. As die bevindinge wat daarop dui dat geen supervisiebeleid bestaan nie, geïnterpreteer word, blyk dit dat daar geen riglyne vir die effektiewe beoefening van supervisie is nie. 'n Verband kan getrek word tussen die inligting wat ingewin is tydens die empiriese ondersoek en die bogenoemde stelling. Die afwesigheid van 'n supervisiebeleid het die ongestruktureerde prosesse wat plaasvind tot gevolg, asook die verwarring wat by sommige respondente bestaan oor die vraag of supervisie of konsultasie gedoen word in die Departement en of die personeel indiensopleiding of personeelontwikkeling kry.

#### 4.8.3.2 Noodsaaklikheid van riglyne vir die beoefening van supervisie in die werkplek

Daar is met die ondersoek gepoog om vas te stel wat die respondente se gevoel is oor die noodsaaklikheid vir riglyne ten einde supervisie effektief te beoefen. Die vraag is tweeledig geantwoord en word die gegewens in twee tabelle aangebied.

Tabel 4.16 Noodsaaklikheid van riglyne

Noodsaaklikheid van riglyne	F
Ja	9
Onseker	1
Totaal	10

N=10

Die response wat aangedui word in tabel 4.16 is voor die handliggend dat respondente sterk hul oortuiging uitspreek dat riglyne nodig is vir die effektiewe beoefening van supervisie. Die respondente se oortuiging strook met die siening van Botha (2000) dat 'n supervisiebeleid nodig is vir effektiewe dienslewering. Riglyne sal die supervisieproses rig en meer gestruktureerd laat verloop. Die redes vir die respondente se oortuiging word in tabel 4.17 vervat.

Tabel 4.17 Redes vir die noodsaaklikheid van riglyne

Redes vir noodsaaklikheid	F
Om die proses van supervisie eenvormig, doelgerig en konstruktief te laat verloop	4
Indien konstruktief, kan maatskaplike werkers gemotiveerd gehou word en uitbranding voorkom	2
Riglyne word benodig vir gestruktureerde beplanning	1
Om verwagtinge ten opsigte van betrokke partye te vervat	1
Om 'n nuwe maatskaplike werker te laat ontwikkel na 'n onafhanklike werker	1
Totaal	9

\* Een (1) respondent het nie geantwoord nie.

N=10\*



Uit tabel 4.17 blyk dat die meerderheid respondente, agt (8), 'n stel riglyne vir die beoefening van supervisie nodig ag, vir hul behoefte aan gestruktureerdheid van supervisie. Dit blyk uit die behoefte dat die respondente onseker is oor wat in die supervisieproses moet gebeur en wat van hulle verwag word. Verder kom dit navore, dat werkers eenvormigheid en konsekwentheid verlang. Die supervisors moet weet wat hulle taak is en dit konsekwent toepas. Daar kan 'n verband getrek word met die inligting in tabel 4.11 en tabel 4.13 wat aandui dat die onderrigfunksie in supervisiesessies informeel en ongestruktureerd plaasvind en dat sessies net op aanvraag plaasvind. Die oortuigings van die respondente toon aan dat dit nie aanvaarbaar is nie en dat hulle riglyne benodig ten einde supervisie doelgerig en effektief te laat verloop. Die respondente deel die oortuiging met Botha (2000) se sienswyse dat riglyne 'n supervisiesessie effektief sal laat verloop.

#### 4.8.3.3 Voorstelle vir riglyne om effektiwiteit te verseker by supervisiebeoefening

Respondente is versoek om voorstelle te maak oor watter riglyne benodig word om effektiwiteit van supervisie te verbeter. Die gegewens word kortliks aangebied.

Tabel 4.18 Voorstelle vir riglyne om supervisie te beoefen

Voorstelle	F
Duidelike riglyne ten opsigte van oriëntering van 'n nuwe maatskaplike werker	4
Kontrolering nie net ten opsigte van keerdatum nie	1
Supervisie moet buigbaar wees	1
Supervisor se rol, take en vaardighede moet duidelik omskryf word	4
Duidelike riglyne word benodig van wanneer 'n maatskaplike werker gereed is vir konsultasie	2
'n Handleiding vir indiensopleiding is nodig, maar moet op hoogte gehou word met beleide en wetgewing	1
Totaal	13

\* Meer as een antwoord is deur respondente verskaf

N=10\*



Uit die tabel blyk dat die respondente weereens die empiriese ondersoek se interpretasie bevestig, dat riglyne nodig is. 'n Behoefte aan gestruktureerdheid en konsekwentheid bestaan, aangesien die ervaring is dat supervisie tans net informeel plaasvind. Die supervisieprogram word egter nie gekritiseer nie, maar met die behoefte wat bestaan, kan dit aangepas word ten einde die beoefening van supervisie meer effektief te laat geskied wat weer verbeterde kliëntediens tot gevolg sal hê.

#### **4.4 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is die bevindinge van die studie aangebied. Tabelle en visuele voorstellings is gebruik om die bevindinge te bespreek. Die mening van elf (11) maatskaplike werkers, insluitend supervisors, vir die doel van die studie, is gevra. Ongelukkig het een (1) respondent nie die vraelys voltooi nie en slegs tien (10) vraelyste is benut om die inligting te verkry en te verwerk.

In die ondersoek is identifiserende besonderhede tesame met die respondente se kwalifikasies en ondervinding ingewin. Daar is gevind dat die meerderheid respondente oor etlike jare ervaring beskik, maar dit blyk dat hulle saam met die onervare maatskaplike werkers steeds supervisie ontvang. Die bevindinge het ook aangedui dat die supervisors nie oor formele opleiding beskik om as supervisors op te tree en supervisie te beoefen nie.

Ten opsigte van die aard, doel en funksie van supervisie het die respondente getoon dat hulle wel oor teoretiese kennis beskik van supervisie. Die respondente weet wat die kern van supervisie is, wat daarmee bereik moet word en wat die funksies van supervisie behels. Gedurende die ondersoek het dit navore gekom, dat die onderrigfunksie nie hoë prioriteit geniet nie. Die ondersteuningsfunksie van supervisie is aangedui as die belangrikste taak wat verrig word.

Verder is bevind dat begrippe soos, indiensopleiding en personeelontwikkeling, in die praktyk steeds verwar word. Dit is bevestig dat riglyne oor die oriëntering en hantering van nuwe maatskaplike werkers nie duidelik is nie. Die respondente toon aan dat 'n behoefte aan riglyne vir nuwe maatskaplike werkers se oriëntering benodig word.



Die ondersoek na die supervisieprogram in die werkplek en die evaluering van werkverrigting van die respondente was baie insiggewend. Supervisie vind wel plaas en blyk baie te beteken vir die ondersteuning van personeel, maar andersins toon die gegewens, dat die beoefening van supervisie nie formeel en gestruktureerd geskied nie. Onderrig tesame met personeelontwikkeling vind ook feitlik nie plaas nie en dit kan bydra tot stagnasie. Deur die areas aan te spreek, kan supervisie meer effektief plaasvind. Maatskaplike werkers kan professioneel groei met effektiewe supervisie wat verbeterde kliëntediens tot gevolg sal hê.

Ten slotte is 'n ondersoek gedoen na die respondente se oortuiging of riglyne werklik nodig is om supervisie effektief te beoefen. Die gegewens het duidelik aangedui dat daar so 'n behoefte bestaan. Die respondente lewer ook algemene kommentaar ten opsigte van watter riglyne hulle dink nodig is ten einde hul behoefte aan doelgerigte supervisie te vervul.

In hoofstuk 5 sal gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak word ten opsigte van riglyne vir die effektiewe beoefening van supervisie binne die Departement van Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting.

## **HOOFSTUK 5**

### **GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

#### **5.1 INLEIDING**

Die doel van hierdie studie was om ondersoek in te stel na die supervisieprogram wat die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting volg. Kennis van supervisie waarvoor beskik moet word, om supervisie effektief te beoefen, is ook ondersoek en omskryf, ten einde te bepaal of moontlike riglyne benodig word en om dan die riglyne aan te bied. Sodoende sal nie alleen die maatskaplike werker in die praktyk doelgerigte supervisie ontvang nie, maar sal dienslewering aan die kliëntsisteem ook verbeter word. Sodanige riglyne sal ook bydra tot die verhoging van produktiwiteit en die effektiewe funksionering van die maatskaplike werker binne die Departement.

Met behulp van 'n literatuurstudie is die funksionering van die Departement bespreek wat die konteks is, waarbinne supervisie gedoen moet word en waar die voorgestelde riglyne moet benut word. 'n Algemene ondersoek na supervisie en die supervisiefunksies is ook vanuit die literatuur gedoen en omskryf. Ten slotte is 'n empiriese ondersoek gedoen by 'n distrikskantoor.

Na aanleiding van die literatuur en uit die resultate van die ondersoek, sal gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak word. Hierdie gevolgtrekkings hou verband met die huidige supervisieprogram binne die Departement en die beoefening van supervisie by die Departement, asook die wyse waarop die uitvoering van die supervisiefunksies kan verbeter. Dit word gevolg deur aanbevelings wat gerig is op verbetering van die supervisieprogram wat tans binne die Departement geïmplementeer word.

#### **5.2 GEVOLGTREKKINGS**

Gevolgtrekkings, op grond van die resultate van die opname, word vervolgens gemaak oor identifiserende besonderhede, kwalifikasies, ondervinding, die aard, doel en funksie



van supervisie, indiensopleiding en personeelontwikkeling, supervisie in die werkplek, evaluering van werkverrigting en riglyne vir 'n supervisieprogram.

### **5.2.1 Identifiserende besonderhede**

Uit die bevindinge van die ondersoek, blyk dit dat al die respondente van die vroulike geslag is en dat die meerderheid respondente tussen die ouderdom van 30 – 50 jaar is. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word, dat die respondente ervare maatskaplike werkers is, met genoegsame werkservaring.

### **5.2.2 Kwalifikasies**

Die bevindinge toon dat die meeste respondente 'n vier jaar voorgraadse opleiding voltooi het teenoor die minimum respondente wat hul nagraads bekwaam het. Die bevindinge bevestig, dat geen van die respondente formele opleiding ontvang het om as supervisors op te tree nie. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word, dat die huidige persone wat as supervisors optree, nie oor die teoretiese kennis beskik om supervisie te beoefen nie, maar slegs beskik oor werkservaring wat hulle in diens van die organisasie opgedoen het. Die bevindinge bevestig die stelling wat dikwels gemaak word, dat supervisors aangestel word as gevolg van hul jare dienservaring en senioriteit, nie op grond van meriete nie.

### **5.2.3 Ondervinding**

Die meerderheid respondente beskik oor tien jaar en meer werksondervinding. Die ondervinding stem dus ooreen met die bevindinge van die respondente se ouderdomme. Die respondente beskik oor etlike jare werksondervinding. Die afleiding kan dus gemaak word, dat die meerderheid respondente oor genoegsame werksondervinding beskik om as supervisor op te tree. Die resultate van die ondersoek het aangedui dat geen respondent, formele opleiding het om as supervisor op te tree nie. Informele opleiding is deurloop wat strook met die kwalifikasies van die respondente. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word, dat effektiwiteit van die beoefening van supervisie, skade kan ly as supervisie gedoen word sonder formele opleiding en teoretiese kennis van supervisie.



#### **5.2.4 Aard, doel en funksie van supervisie**

Die bevindinge het getoon dat die respondente oortuig is dat die beoefening van supervisie noodsaaklik is en behoue moet bly. Die redes is dat ondersteuning en leiding sterk ervaar word deur die respondente. Die respondente bevestig verder dat hulle oor kennis beskik betreffende die aard van supervisie en dus wat die kern van supervisie behels. Die respondente was oortuig dat supervisie doeltreffende funksionering van 'n maatskaplike werker sal bevorder. Onderliggend tot die aspek is die uitbouing van kennis ten einde werkverrigting te bevorder, die integrering van akademiese kennis in die praktyk en die verhoging van selfinsig by 'n maatskaplike werker om gevoelens te hanteer. Die gevolgtrekking kan gemaak word, dat die respondente besef dat die essensie van supervisie is, om die maatskaplike werker binne die praktyk te ontwikkel.

Volgens die bevindinge is die ondersteunings- en administratiewe funksies die hoogste aangedui om te verduidelik wat met supervisie bereik wil word. Die bevinding kan gemaak word, dat 'n transformasie in denke oor supervisie nog nie plaas gevind het nie. Die respondente besef nog nie dat supervisie kan bydra tot 'n beter kwaliteit dienslewering aan die kliënte nie.

Om die bogenoemde doelstelling te bereik, is inligting ingewin rakende, wat die respondente se beskouing en identifisering van die funksies van supervisie is. Drie funksies is geïdentifiseer naamlik die administratiewe-, onderrig- en ondersteuningsfunksie. Die gevolg is dat die respondente die verwagting sal koester dat al drie die funksies in supervisie uitgevoer moet word. Gepaardgaande take van die drie funksies wat vir die respondente van belang is om aan die funksies uitvoering te gee, is ook aangedui. Ten opsigte van die administratiewe funksie is ooreenstemming bereik dat kontrolering en evaluering van belang is gevolg deur beplanning en die delegering van take. Die gevolgtrekking word gemaak dat, die respondente verantwoordelikhede wil deel en aanspreeklikheid wil aanvaar met betrekking tot die beoefening van die drie funksies. Die verwagting is dus dat supervisie die maatskaplike werkers professioneel moet laat groei ten einde onafhanklik te kan funksioneer.



Ten opsigte van die onderrigfunksie het bevindinge getoon, dat die respondente nie saamstem oor wat hierdie funksie behels en wat take van die funksie is nie. Wat wel uitgestaan het, is die feit dat die respondente van mening is dat alle maatskaplike werkers onderrig in die praktyk benodig, hetsy ervare of onervare. Die gevolgtrekking word gemaak dat 'n behoefte bestaan by respondente om nuwe kennis en vaardighede aan te leer ten einde hulle behulpsaam te wees in hul werkverrigting.

### **5.2.5 Indiensopleiding en personeelontwikkeling**

Volgens die bevindinge is dit duidelik dat indiensopleiding en personeelontwikkeling in die Departement plaasvind, maar 'n verwarring bestaan oor die genoemde begrippe en supervisie. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat indiensopleiding en personeelontwikkeling nie gereeld plaasvind nie en wanneer dit geskied, is dit nie gestruktureerd of eenvormig nie. Dit blyk dus dat duidelik riglyne nodig is, dat wanneer indiensopleiding of personeelontwikkeling benut word om maatskaplike werkers te oriënteer en te ontwikkel, die proses doelgerig en konstruktief sal verloop. Die gevolgtrekking ten opsigte van personeelontwikkeling kan gemaak word, dat dit noodsaaklik blyk te wees om stagnasie van werkers te voorkom, veral as die ouderdomme en kwalifikasies inag geneem word.

### **5.2.6 Supervisie in die werkplek**

Die respondente het aangetoon dat die wyse waarop supervisie beoefen word meebring dat die onderrigfunksie van supervisie nie plaasvind nie, maar wel die ondersteuningsfunksie. Dit blyk of die ondersteuningsfunksie goed plaasvind in die kantoor. Die funksie help met die voorkoming van uitbranding en verhoging van die maatskaplike werkers se motivering. Die funksie het 'n positiewe effek op dienslewering tot gevolg, maar die ondersteuningsfunksie sal geen doel dien as die maatskaplike werkers nie oor die nodige vaardighede en tegnieke beskik om hulle behulpsaam te wees in hulle werkverrigting nie. Die gevolgtrekking kan gemaak word, dat 'n duidelike behoefte bestaan aan gestruktureerdheid en eenvormigheid van supervisiesessies. Die gevolg is dat die supervisieprogram huidiglik nie realiseer in die Departement nie. Die sessies is nie doelgerig nie en nie veel word bereik nie, aangesien net ondersteuning plaasvind. Omdat die meeste respondente oor genoegsame werkservaring beskik kan die gevolgtrekking gemaak word dat die respondente nie



supervisie nodig het nie, maar wel konsultasie. Dit kan lei tot frustrasies indien 'n maatskaplike werker nie die supervisie of konsultasie positief en stimulerend ervaar nie. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat 'n supervisieproses geïmplementeer moet word en dat 'n onderrigmodel benut moet word ten einde struktuur te gee aan die supervisieprogram.

### **5.2.7 Evaluering van werkverrigting**

Die bevindinge toon dieselfde aan as die wyse waarop supervisiesessies plaasvind. Die meerderheid respondente ervaar dat evaluering noodsaaklik ten einde dit as meetinstrument te gebruik. Tans verloop die evaluering van werkverrigting gereeld en gesamentlik tussen die maatskaplike werker en die supervisor. Die feit dat hulle van mening is dat 'n evaluering nie skriftelik hoef te geskied nie, dui aan dat struktuur nie voorkom nie. Die evaluering geskied volgens beginsels wat dit sinvol maak. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat om die evalueringsproses te verbeter, is dit nodig om die evalueringsproses deel te maak van supervisiesessies ten einde die werker te ontwikkel. Tans word die evaluering net gemik op take wat afgehandel is. 'n Verdere gevolgtrekking wat gemaak kan word is dat indien leemtes geïdentifiseer word, kan die onderrigfunksie begin funksioneer deur werkers te ontwikkel.

### **5.2.8 Algemeen**

In die afdeling het die respondente aangedui dat riglyne werklik noodsaaklik is om supervisie doelgerig te laat geskied. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat riglyne struktuur sal verleen ten einde effektiwiteit te verseker. Die respondente wil beseft dat hulle supervisie benodig, maar dat daar nie genoegsame kundigheid in die afdeling bestaan om te help met 'n transformasie in die supervisieprogram nie.

## **5.3 AANBEVELINGS**

In die lig van die voorafgaande gevolgtrekkings, kan die volgende aanbevelings gemaak word.



### **5.3.1 Posisie van supervisor**

Dit word aanbeveel dat 'n norm vasgestel moet word wanneer 'n persoon kan optree as supervisor deur die Suid-Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Diensberoep, sowel as die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting, self. Die volgende aspekte kan bydra om die norm vas te stel naamlik:

- Die persoon se kwalifikasies, veral nagraadse kwalifikasies,
- Die persoon se werkservaring
- Die persoon se vermoë en motivering om voortdurend te ontwikkel in terme van kursusse
- Die vaardighede waaroor die persoon moet beskik
- Die karaktereienskappe waaroor die persoon moet beskik

### **5.3.2 Rol, take en funksie van 'n supervisor**

Dit word aanbeveel dat die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting 'n supervisieprogram wat duidelik spesifiseer wat die supervisor se rol en take in 'n afdeling is, sal ontwikkel. Die program moet die volgende spesifiseer:

- watter take en funksies verrig moet word bv. die administratiewe funksie en wat dit behels
- die onderrigfunksie en watter take hierby aansluit
- die ondersteuningsfunksie en die take wat hieruit spruit
- watter rol die supervisor in elke funksie en taak moet vervul

### **5.3.3 Indiensopleiding van 'n nuwe maatskaplike werker**

Dit word aanbeveel dat die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting riglyne moet aanbeveel in 'n handleiding vir supervisie wat uitgegee moet word. Duidelikheid moet gegee word rondom die volgende:

- Die tydperk van indiensopleiding
- Die inhoud wat nodig is vir indiensopleiding bv. die organisasie se visie, missie, beleid, gedragskode, dienste wat gelewer word, watter afdelings bestaan, watter funksie elkeen verrig, spesifiek die maatskaplike werkers se projekte wat bekend gestel moet word ens.

- Vereistes wat bereik moet word voor indiensopleiding voltooi kan word

#### **5.3.4 Supervisiesessies**

Dit word aan bevel dat riglyne vir supervisiesessies in die handleiding van die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting vervat sal word in terme van die volgende:

- Die tydperk van supervisie vir die nuwe maatskaplike werker
- Tye van individueel / groepsessies
- Tyd, plek, datums
- Inhoud ten einde te kan voorberei
- Watter beginsels gevolg moet word om leer te bevorder
- 'n Model of proses moet vasgestel word vir sessies
- Watter vereistes aan voldoen moet word om onafhanklik te funksioneer
- Wanneer 'n maatskaplike werker na konsultasie kan beweeg
- Rekord moet gehou word

#### **5.3.5 Personeelontwikkeling**

Dit word aanbeveel dat die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting dieselfde riglyne wat geld vir supervisie in 'n handleiding sal saamstel ten einde personeelontwikkeling gestruktureerd te maak. Die Departement se Menslike Hulpbron afdeling kan hiermee behulpsaam wees. Hier is veral inhoud van die opleiding belangrik en wanneer dit moet geskied.

#### **5.3.6 Evaluering**

Dit word aanbeveel dat die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting duidelike riglyne vir evaluering en vir supervisiesessies moet uiteensit ten einde gestruktureerdheid te verkry. Sodanige struktuur kan alleenlik verkry word as die tyd, plek en datums omskryf word, die inhoud van evaluering, wat die fokus van evalueringssessies is, rekord moet gehou word, proses moet vas gestel word en die proses moet deel wees van die administratiewe-, onderrig- en ondersteuningsfunksies.



### **5.3.7 Navorsing**

Ten slotte word aanbeveel dat verdere navorsing deur die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting self gedoen word oor die ontwikkeling van so 'n handleiding met riglyne vir 'n supervisieprogram ten einde effektiewe, doelgerigte supervisie te laat plaasvind, nie net sal die kliëntsisteem ten opsigte van dienslewering baat nie, maar ook die maatskaplike werkers wat sal ontwikkel tot onafhanklike, professionele werkers. Verdere nagraadse studies kan hier behulpsaam wees ten einde te bepaal watter riglyne benodig word om in die handleiding te vervat. Nagraadse studies kan ook behulpsaam wees met die riglyne vir die rol, take en funksies van die supervisor. Sodanige navorsing kan bepaal wat die vereistes moet wees waaraan 'n supervisor moet voldoen en watter karaktereienskappe en vaardighede nodig is. Kriteria is beslis in die praktyk nodig om die maatskaplikewerk-professie, die maatskaplike werkers en die kliëntsisteem te beskerm.

## **BIBLIOGRAFIE**

Abels, P & Murphy, MJ 1981. **Administration in the Human Services**, New Jersey: Prentice Hall.

Austin, MJ 1981. **Supervision Management for the Human Services**, New Jersey: Prentice Hall.

Babbie, E 1989. **The Practice of Social Research**, (5<sup>th</sup> Ed.), Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Botha, NJ 2000. **Supervisie en Konsultasie in Maatskaplike Werk**, Bloemfontein: Druforma.

Bunker, DR & Wijnberg, M 1985. The Supervisor as a Mediator of Organizational Climate in Public Social Service Organizations, **Administration in Social Work**, 9(2):59-72.

Cashwell, TH & Dooley, K 2001. The Impact of Supervision on Counselor Self-efficacy, **The Clinical Supervisor**. 20(1): 39-47.

Cherin, D & Meezan, W 1998. Evaluation as a Means of Organizational Learning, **Administration in Social Work**, 22(2): 1-21.

Clare, M 1988. Supervision, Role Strain and Social Services Departments, **British Journal of Social Work**, 18: 489-507.

Compton, BR & Galaway, B 1994. **Social Work Process**, (5<sup>th</sup> ED.), California: Brooks/Cole Publishing Company.

Cronje, JI 1985. Maatskaplikewerk-Administrasie – 'n Inleidende Oorsig, **Social Work/Maatskaplike Werk**, 21(3): 175-180.



Cronje, JI 1986. **Administrasie as Basiese Komponent in die Funkionering van die Vrywillige Welsynsorganisasie**, Stellenbosch: D.Phil (ongepubliseerd)

Dendinger, DC & Kohn, E 1989. Assessing Supervisory Skills, **The Clinical Supervisor**, 7(1): 41-55.

De Vos, AS 1998. **Research at Grass Roots. A Primer for the Caring Professions**, Pretoria: JL van Schaik Publishers.

Drake, B & Washeck, J 1998. A Competency-Based Method for Providing Worker Feedback to CPS Supervisors, **Administration in Social Work**, 22(3): 55-74.

Du Toit, V 1983. **Administrasie in die Maatskaplike Werk met Besondere Verwysing na Vier Funksies in Bestuur nl. Beplanning, Organisering, Leidinggewing en Beheer, soos Toegepas in Drie Geselekteerde Projekte**, Universiteit van Kaapstad.

Eisikovitz, Z; Surka, E & Baizerman, M 1983. Israeli Social Workers' Supervision Preferences and Practices: An Example of a Professional Ideology, **The Clinical Supervisor**, 1(2): 35-42.

Erera, IP 1991. Role Conflict Among Public Welfare Supervisors, **Administration in Social Work**, 15(4): 35-51.

Erera, IP & Lazar, A 1993. Training Needs of Social Work Supervisors, **The Clinical Supervisor**, 11(1): 83-93.

Gitterman, A 2000. The Social Work Supervisor as Teacher of Educational Methods and Skills, **The Clinical Supervisor**, 19(1): 167-176.

Gowdy, EA & Freeman, EM 1993. Program Supervision: Facilitating Staff Participation in Program Analysis, Planning and Change, **Administration in Social Work**, 17(3): 59-79.

Granvold, DK 1978. Training Social Work Supervisors to Meet Organizational and Worker Objectives, **Journal of Education for Social Work**, 14(2): 38-45.

Grinnell, RM 1988. **Social Work Research and Evaluation**, (3<sup>rd</sup> ED.), Itasca, Illinois: FE Peacock Publishers.

Grinnell, RM & Williams, M 1990. **Research in Social Work: A Primer**, Illinois: FE Peacock Publishers.

Hurlbert, DF 1992. Changing the Views of Social Work Supervision: An Administrative Challenge, **The Clinical Supervisor**, 10(2): 57-69.

Huysamen, GK 1993. **Metodologie vir die Sosiale en Gedragwetenskappe**, Halfway House: Southern Book Publishers.

Itzhaky, H 2000. The Secret in Supervision: An Integral Part of the Social Worker's Professional Development, **Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services**, 81(5): 529-537.

Kadushin, A 1992. **Supervision in Social Work**, (3<sup>rd</sup> Ed.), New York: Colombia University Press

Knowles, MS 1971. **The Modern Practice of Adult Education – Andragogy Versus Pedagogy**, New York: Association Press.

Leedy, PD 1993. **Practical Research Planning and Design**, (5<sup>th</sup> Ed.), Totonto, New York: MacMullan Publishing Company.

Lotter, CMT 1992. **Supervisie in die Departement van Korrektiewe Dienste**. M.A.-verhandeling, Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (ongepubliseerd)



Lowy, L 1983. Social Work Supervision: From Models Toward Theory, **Journal of Education for Social Work**, 19(2): 55-62.

Martin, LL & Kettner, PM 1997. Performance Measurement: The New Accountability, **Administration in Social Work**, 21(1): 17-29.

Mazibuko, FNM 1996. Social Workers and Social Policy: Related Functions and Skills in Practice, **Social Work/Maatskaplike Werk**, 32(2): 148-161.

Middleman, RR & Rhodes GB 1985. **Competent Supervision: Making Imaginative Judgements**, New Jersey, Prentice Hall.

Mordock, JB 1990. The New Supervisor: Awareness of Problems Experienced and Some Suggestions for Problem Resolution Through Supervisory Training, **The Clinical Supervisor**, 8(1): 81-92.

Mouton, J 2001. **How to Succeed in Your Master's & Doctoral Studies. A South African Guide and Resource Book**, Pretoria: Van Schaik Publishers.

Mullins, LJ 1993. **Management and Organizational Behaviour**, (3<sup>rd</sup> Ed.), Pitman Publishing.

Munson, CE 1993. **Clinical Social Work Supervision**, (2<sup>nd</sup> Ed.), New York: The Haworth Press Inc.

Perlman, H 1957. **Social Casework. A Problemsolving Process**, London: The University of Chicago Press.

Rauktis, ME & Koeske, GF 1994. Maintaining Social Worker Morale: When Supportive Supervision is not Enough, **Administration in Social work**, 18(1): 39-60.

Ritter, G & Botha, NJ 1994. Die Verband Tussen die Personeelfunksie en Maatskaplikewerk-Supervisie in Provinsiale Hospitale, **Social Work/ Maatskaplike Werk**, 30(1): 50-63.

Rothmund, GH & Botha D 1991. The Supportive Role of a Social Work Supervisor, **Die Maatskaplikewerk-Navorsing-Praktisyn/The Social Work Practitioner/Researcher**, 17-23.

Rubin, A & Babbie, E 1993. **Research Methods for Social Work**, (2<sup>nd</sup> Ed.), California: Brooks/Cole Publishing Company.

Saville, VED 1997. **Riglyne vir die Oriëntering van Nuut Aangestelde Maatskaplike Werkers in Kinder- en Gesinsorgorganisasies**. M.A.-verhandeling Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (ongepubliseerd)

Sheafor, RW; Horejsi, CR & Horejsi GA 2000. **Techniques and Guidelines for Social Work Practice**, London: Allyn and Bacon.

Shulman, L 1993. **Teaching the Helping Skills. A Field Instructor's Guide**, Council on Social Work Teams, National Institute for Social Work, London.

Shulman, L 1995. **Supervision an Consultation**, In: Edwards, RH (Ed-in-Chief), **Encyclopedia of Social Work**, (19<sup>th</sup> Ed.), Washington DC: National Association of Social Workers.

Smit, GJ 1993. **Navorsing. Riglyne vir Beplanning en Dokumentasie**, Johannesburg: Southern Bookes.

Strozier, AL; Barnett-Queen, T & Bennett CK 2000. Supervision: Critical Process and Outcomes Variables, **The Clinical Supervisor**, 19(1): 21-39.

SUID AFRIKA (REPUBLIEK). 1999. **Financing Policy**. Pretoria: Staatsdrukkers. Developmental Social Welfare Services.



SUID AFRIKA (REPUBLIEK). 1997. **White Paper for Social Welfare**. Pretoria: Staatsdrukkers.

SUID AFRIKA (REPUBLIEK). 2000/2001. **Die Jaarverslag van die Department Maatskaplike Dienste**. Kaapstad: Staatsdrukkers.

Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk 1995. **Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk**, Kaapstad: CTP Drukkers.

Van Kessel, L & Haan, D 1993. **The Dutch Concept of Supervision: Its Essential Characteristics as Conceptual Framework**, *The Clinical Supervisor*, 11(1): 5-27.

Von Presentin, FM 1993. **Die Supervisiefunksies van Praktykopleiers by Studentewelsynorganisasies**, Stellenbosch: MA-verhandeling. (ongepubliseerd)

Weekes, MS 1987. **Social Work Supervision in Six Regional Offices of the Department Health Services and Welfare (Administration: House of Assembly)**, Stellenbosch. (ongepubliseerd)

Weekes, MS 1994. **Social Welfare Policy Formulation at Micro and Macro Levels in a Fast Changing South Africa**, *Social Work/ Maatskaplike Werk*, 30(3): 226-236.

Weinbach, RW 1998. **The Social Worker as Manager**, (3<sup>rd</sup> Ed.), London: Allyn and Bacon.

Williams, RH 2001. **Social Work Education and Training in Wales Since 1997**, *British Journal of Social Work*, 31:635-636.

Zunz, SJ 1998. **Resiliency and Burnout: Protective Factors of Human Service Managers**, *Administration in social work*, 22(3): 37-54.

## **BYLAAG 1: TOESTEMMINGSBRIEF**

### **Toestemmingsbrief aan supervisors en maatskaplike werkers van die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting**

Geagte Kollega

NAVORSING: MA IN MAATSKAPLIKE WERK (WELSYNSPROGRAMBESTUUR)

Die ondergetekende is tans ingeskryf by die Universiteit van Stellenbosch vir bogenoemde graad. " Vereiste van die kursus is dat 'n navorsingsprojek geloods word. Die titel van die navorsing is "**Riglyne vir 'n supervisieprogram vir maatskaplike werkers in diens van die Provinsiale Administrasie Wes-Kaap, Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting.**" As deel van die empiriese ondersoek word vereis dat 'n vraelys voltooi word.

Daar word beoog om te bewys dat sonder riglyne vir die beoefening van supervisie werksaamhede bemoeilik word en meer spesifiek dat kliëntediens daaronder ly. U mening word benodig om vas te stel of riglyne vir 'n supervisieprogram nodig is ten einde dit saam te vat en weer te gee.

'n Vraelys ten opsigte van die bogenoemde is aangeheg. Graag neem ek die vrymoedigheid om u vir die doel van my studies te benut. Ek vra u net 'n kort rukkie van u tyd om die vraelys in te vul en dit so spoedig moontlik aan my terug te besorg.

Alle inligting soos weergegee in die vraelys sal anoniem en vertroulik hanteer word sodat konfidensialiteit gewaarborg sal word.



U samewerking ten spyte van 'n druk werksprogram word hoog op prys gestel.

By voorbaat dank.

Mev H Immink

Hierdie versoek word sterk gesteun deur:

Prof. S Green

Studieleier

Departement Maatskaplike Werk

Universiteit van Stellenbosch

## **BYLAAG 2: VRAELYS**

### **UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH**

#### **DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK**

#### **RIGLYNE VIR 'N SUPERVISIEPROGRAM VIR MAATSKAPLIKE WERKERS IN DIENS VAN DIE PROVINSIALE ADMINISTRASIE WES-KAAP, DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE DIENSTE EN ARMOEDEVERLIGTING**

#### **Vraelys vir Maatskaplike Werkers**

#### **INSTRUKSIES:**

1. Lees asseblief die vrae deeglik. Instruksies word by sommige vrae gegee.
2. Vul die vrae in met kruisies waar toepaslik.
3. By sekere vrae kan u meer as een opsie kies. Dit sal so aangedui word waar dit van toepassing is.
4. As u die orde van belangrikheid moet aandui, gebruik syfers bv. 1 vir belangrikste, 2 minder belangrik en 10 mins belangrik.
5. Waar u eie antwoorde verwag word, gee kortliks in u eie woorde u mening.

#### **1.IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE**

##### **1.1 Geslag van die respondent (merk die toepaslike een)**

Manlik

\_\_\_\_\_

Vroulik

\_\_\_\_\_



## 1.2 Ouderdom van die respondent

- Jonger as 25 jaar \_\_\_\_\_
- 25-29 jaar \_\_\_\_\_
- 30-34 jaar \_\_\_\_\_
- 35-39 jaar \_\_\_\_\_
- 40-49 jaar \_\_\_\_\_
- 50 jaar en ouer \_\_\_\_\_

## 2.KWALIFIKASIES

### 2.1 Oor watter nagraadse kwalifikasie beskik u?

- Geen \_\_\_\_\_
- Diploma \_\_\_\_\_
- Honneursgraad \_\_\_\_\_
- Meestersgraad \_\_\_\_\_
- Doktorsgraad \_\_\_\_\_

### 2.2 Wat is die veld waarin u gespesialiseer het, indien enige?

---

## 3.ONDERVINDING

### 3.1 Hoeveel jaar ondervinding het u as geregistreerde maatskaplike werker

- a. in die veld as veldwerker? \_\_\_\_\_
- b. as supervisor? \_\_\_\_\_

3.2 Watter opleiding het u ontvang om as supervisor op te tree?

- Geen \_\_\_\_\_
- Indiensopleiding \_\_\_\_\_
- Universiteit-/ Kollege-opleiding \_\_\_\_\_
- Ander (Spesifiseer) \_\_\_\_\_

**4. AARD VAN SUPERVISIE**

**4.1 DOEL EN FUNKSIES VAN SUPERVISIE**

4.1.1 Dink u supervisie is noodsaaklik? Ja / Nee ( omkring ja/nee)

Gee asseblief u rede vir die Ja of Nee.

---

---

---

4.1.2 Dink u supervisie moet behou word in die praktyk? Ja / Nee (omkring die ja/nee) Gee asseblief u rede vir die Ja of Nee.

---

---

---

4.1.3 Wat is die aard van supervisie?

- Om die integrering van akademiese kennis by die praktyk te bevorder \_\_\_\_\_
- Om die uitbouing van kennis om die werk te verrig te bevorder \_\_\_\_\_
- Om selfinsig by die maatskaplike werker te verhoog \_\_\_\_\_
- Om die maatskaplike werker instaat te stel om eie gevoelens te hanteer \_\_\_\_\_
- Om doeltreffende funksionering van maatskaplike werkers te bevorder \_\_\_\_\_



4.1.4 Volgens u mening, wat is die primêre doelstelling van supervisie?

---

---

---

4.1.5 Volgens u mening, wat is die funksie van supervisie?

---

---

---

4.1.6 Volgens u mening wat behels die take van die administratiewe funksie van supervisie?  
(meer as een opsie kan gekies word)

- Om strategiese beplanning van werksaamhede te doen \_\_\_\_\_
- Om begrotings op te stel \_\_\_\_\_
- Om die werkers te help om hul take te beplan ten einde effektiewe dienste te lewer \_\_\_\_\_
- Om take te deleger na werkers ten einde hulle te laat deelneem aan werksaamhede en verantwoordelikhede te deel \_\_\_\_\_
- Om werksaamhede te kontroleer en te evalueer \_\_\_\_\_
- Om personeel te werf, te keur, aan te stel en te plaas \_\_\_\_\_

4.1.7 Wat is die onderrigfunksie van supervisie?

---

---

---

## **5. INDIENSOPLEIDING EN PERSONEELONTWIKKELING**

5.1 Wat is u definisie van indiensopleiding?

---

---

---

5.2 Vind indiensopleiding plaas binne die Departement? Ja / Nee (omkring ja/nee)

Indien wel, gee 'n aanduiding hoe dit plaasvind.

---

---

---

5.3 Merk op watter wyse personeelontwikkeling plaasvind. (Meer as een opsie kan gekies word.)

- Personeelontwikkeling vind voortdurend plaas \_\_\_\_\_
- Personeelontwikkeling vind plaas wanneer daar 'n behoefte onder personeel is \_\_\_\_\_
- Personeelontwikkeling is werksverwant \_\_\_\_\_
- Personeelontwikkeling fokus op kennis, vaardighede en houdings \_\_\_\_\_
- Personeelontwikkeling vind individueel plaas \_\_\_\_\_
- Personeelontwikkeling vind in groepe, werkswinkels of lesings plaas \_\_\_\_\_
- Personeelontwikkeling vind uit vrye keuse van die werkers plaas \_\_\_\_\_

## 6. SUPERVISIE IN DIE WERKPLEK

6.1 Volgens u mening, wat is die funksie van 'n supervisor in u kantoor? (merk met 1 die belangrikste en 5 die mins belangrikste)

- Om administratiewe werk te verrig \_\_\_\_\_
- Om maatskaplike werkers te onderrig \_\_\_\_\_
- Om maatskaplike werkers te ondersteun \_\_\_\_\_
- Om nuwe maatskaplike werkers te oriënteer in die organisasie \_\_\_\_\_
- Om kwaliteit diens aan kliënte te verbeter \_\_\_\_\_

6.2 Vind onderrigsupervisie in u kantoor plaas? Ja / Nee (omkring ja/nee). Indien wel, hoe vind die onderrig plaas?

---

---

---



6.3 Hoe ondersteun u supervisor u in die werkplek?

---

---

---

6.4 Hoe vind supervisie in u kantoor plaas? (Merk met 'n krusie, meer as een indien nodig)

- Sessies vind op gereelde basis plaas \_\_\_\_\_
- Sessies vind net op aanvraag plaas \_\_\_\_\_
- Voorbereiding word vir supervisiesessies deur die maatskaplike werker en supervisor gedoen \_\_\_\_\_
- Gevallielading en take word bespreek in supervisie \_\_\_\_\_
- Teoretiese kennis oor maatskaplike werk word bespreek \_\_\_\_\_
- Vaardighede om kliënte se probleme te hanteer word uitgebou \_\_\_\_\_
- Die houding van die maatskaplike werker t.o.v. haar werk word bespreek \_\_\_\_\_
- Werksverwante stressors word bespreek en hanteer \_\_\_\_\_
- Ander (Spesifiseer) \_\_\_\_\_

## 7. EVALUERING VAN WERKVERRIGTING

7.1 Wat verstaan u onder die term evaluering van werkverrigting?

---

---

---

7.2 Waarom dink u is evaluering van 'n maatskaplike werker se werkverrigting nodig?

---

---

---

7.3 Hoe geskied evaluering van werkverrigting van maatskaplike werkers in u instansie? (Merk met 1 die mees belangrik en 5 die mins belangrik.)

Deurlopend bv. Maandeliks, Kwartaalliks	_____
Gesamentlik deur die supervisor en die maatskaplike werker	_____
Ten opsigte van die werklading van die maatskaplike werker	_____
Ten opsigte van sterkpunte en leemtes of leerbehoefes	_____
Skriftelik	_____
Ander (spesifiseer)	_____

## 8. ALGEMEEN

8.1 Het u organisasie 'n supervisiebeleid waarvolgens u werk? Omkring Ja / Nee

8.2 Is daar volgens u mening, 'n behoefte aan riglyne vir supervisie sodat supervisie meer doelgerig kan geskied? Ja / Nee (omkring die ja/nee) Gee asseblief u rede.

---

---

---

8.3 Lewer kommentaar of maak voorstelle oor watter riglyne nodig is om die uitvoering van supervisie te vergemaklik in die Departement Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting.

---

---

---

---

Baie dankie vir u tyd en samewerking.