



**SUPERVISIE IN MAATSKAPLIKE WERK
RIGLYNE VIR DIE PRAKTYK**

deur

MAGDALENA FRANCINA PELSER

Voorgelê ter vervulling van 'n deel van die
vereistes vir die graad

DOKTOR IN MAATSKAPLIKE WERK

in die

FAKULTEIT LETTERE EN WYSBEGEERTE

aan die

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

PRETORIA

MEI 1988



DANKBETUIGING

By die afhandeling van hierdie studie word my hartlike dank aan die volgende persone betuig:

My studieleiers proff. E.A.K. Hugo en I.J.J. van Rooyen vir die wetenskaplike en professionele leiding. Hierdie betekenisvolle leiding getuig van hoogstaande en rype akademiese ervaring. Dit was baie stimulerend en verrykend.

Aan Gert vir sy begrip, bystand en voortdurende aanmoediging om te volhard en die studie te voltooi. Aan Alex, Herna, Abraham en Ronel vir hulle onderskraging en opregte meelewing gedurende die tydperk van studie.

Aan vriende, kollegas verbonde aan die Departement Maatskaplike Werk van die Universiteit van Pretoria asook ander universiteite en opleidingsinstansies, veral die nagraadse studente wat die MA (MW) Supervisiekursus deurloop het en met die voltooiing van die vraelyste en ander projekte behulpsaam was en gehelp het om die inligting te versamel. Hulle het my ondersteun en voortdurend met entoesiasme aangemoedig.

Mev. Jacoba Roodt vir die tik van die verslag en die besondere bekwaamheid en deeglikheid waarmee sy werk van hoogstaande gehalte gelewer het.

Ons Hemelse Vader vir insig, krag en genade.

M.F. PELSER

MEI 1988



PROMOTOR : PROF. E.A.K. HUGO

MEDE-PROMOTOR : PROF. I.J.J. VAN ROOYEN



OPSOMMING

**SUPERVISIE IN MAATSKAPLIKE WERK
RIGLYNE VIR DIE PRAKTYK**

deur

MAGDALENA FRANCINA PELSER

PROMOTOR : PROF. E.A.K. HUGO

MEDE-PROMOTOR : PROF. I.J.J. VAN ROOYEN

GRAAD : D.PHIL

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

Die studie handel oor bepaalde riglyne wat in die praktyk van supervisie vir maatskaplike werk aangewend kan word. Verandering en veranderde behoeftes in die moderne samelewing het tot radikale veranderinge in maatskaplikewerk-dienslewering aanleiding gegee en verhoogde druk vir doelmatigheid en produktiwiteit na vore laat kom. Supervisie in maatskaplike werk kan beskou word as 'n deurslaggewende komponent in die verhoging van maatskaplike werkers se produktiwiteit en die doeltreffende bestuur van 'n welsynsorganisasie.

Inligting vir die studie is nie slegs van die maatskaplikewerk-literatuur verkry nie, maar ook van ander aanverwante vakgebiede. Die studie bied nie finale en totaal volledige antwoorde vir die probleme wat in die praktyk van supervisie ervaar word nie, maar is 'n empiries en praktyk-beproefde maatskaplikewerk-georiënteerde raamwerk wat 'n psigodinamiese interaktiewe benadering in supervisie voorstaan.

Daar is gepoog om supervisie as 'n onderrigmetode vir voortgesette opleiding in maatskaplike werk te konseptualiseer en te beskryf, terwyl verskillende funksies, modelle en strategieë geïdentifiseer is wat as moontlike basiese beginsels en metodes vir supervisie in maatskaplike werk aangebied



kan word. Daar is ook gepoog om aan welsynsorganisasies as 'n dinamiese veranderingsstelsel in die veranderde en ontwikkelende samelewing riglyne vir die supervisietaak te voorsien.

Ten einde bogenoemde doelstellings te bereik, is daar van die volgende ondersoekmetodes gebruik gemaak : 'n Literatuurstudie is oor supervisie gedoen met die doel om die nuutste inligting en resente teoretiese ontwikkelings te bekom. Verder is kennis en inligting versamel deur eie ervaring van maatskaplikewerk-supervisie veral as resultaat van die dosering van die MA (MW) Supervisiekursus aan die Universiteit van Pretoria. Empiriese gegewens is ook op 'n beperkte skaal ingewin deur middel van vraelyste wat deur persone wat die kursus deurloop en voltooi het, voor en na afhandeling van die kursus voltooi is. Die gegewens van die vraelyste is ontleed en verwerk.

'n Belangrike standpunt wat in die studie gehuldig word, is dat 'n bepaalde situasie geassesseer en bepaal moet word en dat strategieë en metodes wat vir die situasie die beste is, soos bepaal deur spesifieke faktore geselekteer en aangewend moet word om 'n supervisiesistelsel in die organisasie te vestig wat by die organisasie se doelstellings en beleid sal pas.

Die korrekte opleiding van supervisors is 'n belangrike komponent om die komplekse taak van supervisie reg en kreatief uit te voer. Goeie, relevante en stimulerende opleiding in supervisie tesame met die deeglike selektering van persone wat oor bepaalde kwaliteite beskik wat nodig is om van hom of haar 'n goeie supervisor te maak, moet betyds geïdentifiseer word.

Na aanleiding van die studie is tot die gevolgtrekking gekom dat uitgebreide navorsing oor supervisie noodsaaklik is om lig te werp op nuwe ontwikkelings, strategieë, kennis, relevante opleiding en die implementering van 'n doeltreffende supervisiesistelsel in die moderne welsynsorganisasie. Laasgenoemde behels onder andere 'n veranderde perspektief van maatskaplikewerk-supervisie en die uitbreiding van die funksies en rol van supervisie.



Die volgende word na aanleiding van die studie aanbeveel dat:

Gespesialiseerde opleiding vir supervisie aangebied en aangemoedig word.

Poste vir tweedevlaksupervisors geskep moet word.

Organisatoriese opleidingsprogramme ontwikkel moet word.

Supervisors en maatskaplike werkers geselekteer en gepas moet word.

Minimum vereistes en standaarde vir supervisors geïdentifiseer word.

Strategieë vir doeltreffende supervisie nagevors en ontwerp word.

Die funksies van supervisie sowel as die opleidingsmodelle verder ontwikkel moet word.



SUMMARY

**SUPERVISION IN SOCIAL WORK
PRACTICAL GUIDELINES**

by

MAGDALENA FRANCINA PELSER

PROMOTER : PROF. E.A.K. HUGO

CO-PROMOTER : PROF. I.J.J. VAN ROOYEN

DEGREE : D.PHIL

UNIVERSITY OF PRETORIA

This study examines specific guidelines that can be used in the practice of supervision for social work. Changes and changed needs in modern society have resulted in radical changes in the services rendered in social work, as well as in increased pressure for efficiency and productivity. Supervision in social work can be regarded as a decisive component in increasing both the productivity of social workers as well as the efficiency of the management of welfare organisations.

Material for the study has been obtained not only from literature on social work, but also from other related disciplines. This study does not claim to provide the ultimate and complete solutions to the problems encountered in the practice of supervision in social work, but provides a framework advocating a psycho-dynamic, interactive approach to supervision. This framework is social work-orientated and has been proven empirically as well as in practice.

An attempt has been made to conceptualize and describe supervision as a method of instruction for continued training in social work, while various functions, models and strategies have been identified that can be offered as possible basic principles and methods for supervision in social work.



An attempt has also been made to provide welfare organizations, as a dynamic and changing system in a changing and developing society, with guidelines for the task of supervision.

In the pursuit of the above objectives, the following methods of inquiry have been used : A survey of the literature on supervision was done for the purpose of finding out what the latest information and most recent theoretical developments are. Additional knowledge and information was gleaned from personal experience of supervision in social work - especially experience in teaching the MA (Social Work) Supervision Course at the University of Pretoria. Empirical data have also been gathered on a limited scale by means of questionnaires filled out both before and after the completion of their courses, by people who have completed the supervision course. The data thus gathered have been analysed and processed.

An important point of view adopted in the study is that a particular situation has to be assessed and defined so that the appropriate strategies and methods, as dictated by specific factors, can be selected and applied in order to establish a system of supervision that is suitable to the organization's policies and objectives.

For the complex task of supervision to be accomplished correctly and creatively, supervisors have to be given the correct training. Good, relevant and stimulating training in supervision should be the prerogative of previously selected persons in possession of the specific qualities needed in a good supervisor. These qualities have to be identified in good time for the candidates to receive specialized training.

In the light of the study a conclusion was reached that extensive research on supervision is needed to illuminate aspects like new developments, strategies, knowledge, relevant training and the implementation of an effective system of supervision in the modern welfare organization. What is envisaged is a changed perspective of supervision in social work and the expansion of the functions and role of supervision.



The following recommendations are made that:

Specialized training in supervision be offered and encouraged.

Posts for second level supervisors be created.

Organizational training programmes be developed.

Supervisors and workers be selected with a view to compatibility.

Supervisors be carefully selected.

Minimum requirements and standards for supervisors be identified.

Strategies for efficient supervision be researched and designed.

The functions of supervision as well as the training models be further developed.

INHOUDSOPGAW E

HOOFSTUK 1 : ALGEMENE INLEIDING

1	INLEIDING	1
2	DIE DOEL VAN DIE STUDIE	6
3	BEGRENSING VAN DIE STUDIE	7
4	METODE VAN ONDERSOEK	8
5	INDELING VAN DIE GEGEWENS	10

HOOFSTUK 2 : OMSKRYWING VAN SUPERVISIE

1	BEGRIPSOMSKRYWINGS	12
2	DIE DOELSTELLINGS VAN SUPERVISIE	13
	2.1 Verhoging van verantwoordelikheid	15
	2.2 Verhoging van kwaliteit	15
	2.3 Integrering van die teorie en die praktyk	16
	2.4 Organisasieoriëntering	16
	2.5 Bevordering van verhoudings	16
	2.6 Bevordering van werksbevre diging	16
	2.7 Bevordering van professionele onafhanklikheid	17
	2.8 Bevordering van doelformulering en programbeplanning	17
	2.9 Bevordering van die leerproses	17
	2.10 Bevordering van leierskap en die vermoë tot besluitneming	17
	2.11 Bevordering van volwassenheid	18
	2.12 Bevordering van selfagting en selfaktualisering	18
	2.13 Verhoging van produktiwiteit	18
	2.14 Instaatstelling van die drie D's van die doelstellings in supervisie	18
3	SUPERVISIE VERSUS TERAPIE	20
4	DIE ETIEK VAN SUPERVISIE	24
	4.1 Verbondenheid tot die waardes van die profes sie	26
	4.2 Instaatstelling en voorsiening van inligting	27
	4.3 Passing	27
	4.4 Proef tydperk	28
	4.5 Kontraksluiting	28
	4.6 Vertroulikheid	29



HOOFSTUK 2 : OMSKRYWING VAN SUPERVISIE (Vervolg)

4	DIE ETIEK VAN SUPERVISIE (Vervolg)	
4.7	Inligting oor die kliënt oor supervisie	30
4.8	Handhawing van standaard	31
4.9	Evaluering	31
4.10	Die doeltreffende benutting van die bemiddelingsposisie	31
4.11	Terugvoering	32
4.12	Kritiese selfontleding	33
4.13	Verbondenheid tot supervisie	33
5	DIE NOODSAAKLIKHEID VAN SUPERVISIE IN MAATSKAPLIKE WERK	35
6	PSIGODINAMIESE INTERAKTIEWE SUPERVISIE	43

HOOFSTUK 3 : DIE TRADISIONELE FUNKSIES VAN SUPERVISIE

1	DIE ONDERRIGFUNKSIE	63
1.1	Leerbeginsels	72
1.2	Leer- en onderrigmetodes	74
1.3	Fases in die leerproses	83
2	DIE ADMINISTRATIEWE FUNKSIE	92
2.1	Beplanning	98
2.2	Organisering	102
2.3	Beheer	108
2.4	Aktivering	112
2.5	Oriëntering	120
2.6	Delegering	126
2.7	Werwing en keuring	132
2.8	Supervisie en produktiwiteit	139
3	DIE ONDERSKRAGINGSFUNKSIE	145
3.1	Assessering van die werksomgewing	149
3.2	Identifisering van werkspanning	150
3.3	Empatiese respondering	153
3.4	Onderskragende sisteem	157

HOOFSTUK 4 : DIE ADDISIONELE FUNKSIES VAN SUPERVISIE

1	DIE PERSOONLIKHEIDSVERRYKINGSFUNKSIE	161
2	DIE MOTIVERINGSFUNKSIE	181
2.1	'n Metabletiese beskouing met betrekking tot die proses van motivering	183
2.2	Die inhoudsteorieë van motivering	185
2.3	Behoeftediërargie teorie	185
2.4	Motivering-instandhoudingsteorie	188
2.5	Behoefteprestasie teorie	191
2.6	Prosesteorieë van motivering	191
2.7	Verwagtingsteorie	192
2.8	Gedragsveranderingsteorie	193
3	DIE MODELLERINGSFUNKSIE	197
3.1	Beginnende en faktore wat die doeltreffendheid van modellering beïnvloed	200
3.1.1	Bevoegdheid en prestasie van die model	201
3.1.2	Demografiese gelykheid van die model en die werker	201
3.1.3	Gemodelleerde gedrag moet duidelik en nuut wees	201
3.1.4	Interpersoonlike aantreklikheid	202
3.1.5	Beloning van model vir gedrag	202
3.1.6	Spesifieke opdragte en voorskrifte	203
3.1.7	Terugvoering	204
3.1.8	Die beperking van konflikterende, kompeterende en nie-relevante stimulerings tot die minimum	204
3.2	Komponente van die modelleringproses	205
3.2.1	Aandagskenning	205
3.2.2	Retensie (vaslegging)	205
3.2.3	Motoriese reproduksie	206
3.2.4	Motivering	206
3.3	Die benutting van hulpmiddels in die modelleringproses	206

HOOFSTUK 5 : VERSKYNSELS IN SUPERVISIE

1	DIE NARCISTIESE VERSKYNSEL	210
1.1	Riglyne vir die hantering van die narcistiese student in supervisie	214

HOOFSTUK 4 : VERSKYNSELS IN SUPERVISIE (Vervolg)

1	DIE NARCISTIESE VERSKYNSEL (Vervolg)	
	1.1.1	Praktiese werk van die student
		214
	1.1.2	Die student self
		216
	1.1.3	Die supervisor self
		217
2	BEROEPSMATHEID	218
	2.1	Omskrywing
		219
	2.2	By wie kom beroepsmatheid voor?
		220
	2.3	Fases in beroepsmatheid
		222
	2.4	Faktore in die organisasie wat tot beroepsmatheid by maatskaplike werkers aanleiding gee
		224
	2.4.1	Kliënte
		224
	2.4.2	Werkslading, gebrek aan intellektuele stimulering, uitdaging en verskeidenheid
		225
	2.4.3	Werksontevredenheid en inkongruensie met betrekking tot doelstellings
		226
	2.4.4	Organisasie-klimaat
		227
	2.4.5	Burokratiese organisasie
		228
	2.4.6	Ondoeltreffende supervisie
		228
	2.4.7	Werkomstandighede
		228
	2.5	Voorkoming en hantering
		229
	2.5.1	Die organisasie
		230
	2.5.2	Die supervisor
		238
	2.5.3	Die werker self
		241
3	"GAME-PLAYING"	251
	3.1	Die maatskaplike werker
		253
	3.1.1	Manipulering van vereistes wat in supervisie gestel word
		253
	3.1.2	Herdefiniëring van die verhouding
		255
	3.1.3	Verminder die ongelykheid in gesag
		257
	3.1.4	Beheer die situasie
		259
	3.2	Die supervisor
		261
	3.3	Hantering
		265

HOOFSTUK 6 : MODELLE VIR SUPERVISIE

1	MODEL VIR LEER DEUR ERVARING	268
1.1	Veeleisende realiteitsituasie	270
1.2	Die aanleer van nuwe vaardighede	271
1.3	Verantwoordelike en uitdagende aksie	272
1.4	Geleentheid vir kritiese ontleding en reflektoring	273
1.5	Die ontwikkeling van hipoteses, beginsels en veralgemenings	273
2	MODEL VIR MIKRO-OPLEIDING	274
3	SPIRAAL-EKOLOGIESE MODEL	277
4	MENSEKRAG-ONTWIKKELINGSMODEL	282
4.1	Opleidingsfilosofie	282
4.2	Opleidingsgeleenthede	283
4.3	Opleidingsinhoud	283
5	DIE ABCX-MODEL	286
5.1	Die A-Faktor	287
5.2	Die B-Faktor	288
5.3	Die C-Faktor	289
5.4	Die X-Faktor	289
6	ROL-SISTEEM MODEL	292
6.1	Kommunikasie	294
6.2	Rolverwagtings en funksionering	294
6.3	Beheer	296
7	GROEIMODEL	297
8	MODEL VIR SUPERVISIE VAN MEDETERAPIE	305
9	SAMEVATTING	316

HOOFSTUK 7 : STRATEGIEË VIR DOELTREFFENDE SUPERVISIE

1	ONDERRIGASSESSERING	319
1.1	Wat is onderrigassessering?	320
1.2	Vlakke van opleidingsbehoefte	321
1.3	Model om opleidingsbehoefte te bepaal	323
2	ONDERRIGPROGRAM	328

HOOFSTUK 7 : STRATEGIEË VIR DOELTREFFENDE SUPERVISIE (Vervolg)

3	KONTRAKSLUITING IN SUPERVISIE	337
3.1	Basiese veronderstellings vir kontraksluiting in supervisie	338
3.2	Faktore wat in kontraksluiting 'n rol speel	339
3.3	Redes waarom kontraksluiting nie slaag nie	344
4	EVALUERING	346
4.1	Beginsels vir evaluering	351
4.2	Evalueringstelsels	353
4.3	Evalueringstelsels en -prosedures	358
4.4	Selfevaluering	369

HOOFSTUK 8 : ONDERRIGHULPMIDDELS IN SUPERVISIE

1	VIDEO-OPNAME	373
2	PROSESVERSLAG	380
3	BANDOPNAME	383

HOOFSTUK 9 : STANDPUNTE OOR SUPERVISIE

1	SUPERVISIE EN DIE ORGANISASIE	387
1.1	Groepseminare	397
1.2	Portuurgroep-supervisie	398
1.3	Korttermynseminare	399
1.4	Konsultering	399
1.5	Personeelontwikkelingsprogramme	400
1.6	Opleiding buite die organisasie	401
2	DIE OPLEIDING VAN SUPERVISORS	409

HOOFSTUK 10 : GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

1	ALGEMENE GEVOLGTREKKINGS	438
2	AANBEVELINGS	443



BIBLIOGRAFIE	446
BYLAE 1	471
BYLAE 2	475
BYLAE 3	476
BYLAE 4	477
BYLAE 5	481
BYLAE 6	484
BYLAE 7	489
BYLAE 8	494
BYLAE 9	497
BYLAE 10	500
BYLAE 11	513

LYS VAN FIGURE

Figuur

1	Die tradisionele benadering	97
2	Die geïntegreerde benadering	97
3	Beplanning	98
4	Beheersistees	110
5	Leiding	117
6	Tradisionele en realistiese benadering oor die werwing van personeel	133
7	Mens- en taakgerigtheid	136
8	Taak- en mensaspekte in die werksanalise	137
9	Werkanalise, posbeskrywing en posspesifikasie	138
10	Onderskraging en openhartigheid	156
11	Onderskragende sisteem	159
12	Benadering tot motivering	184
13	Motiveringsteorieë	184
14	Behoeftetiërargie van Maslow	186
15	Voorstelling van Timmermans - behoeftehiërargie	188
16	Herzberg se teorie	189
17	Voorstelling van Byars en Rue - behoefte- en instandhoudingsteorie	190
18	Prosesteorie van motivering	192
19	Voorkoms van beroepsmatheid	247
20	Model vir leer deur ervaring	269
21	Spiraal-ekologiese model	279
22	Mensekrag-ontwikkelingsmodel Fases vir opleiding	284
23	Supervisie-onderrigprogram	336
24	Klassifisering van maatskaplikewerk-kriteria binne 'n sisteemteoretiese raamwerk	354
25	Komponente van die organisasie	391
26	Gebeurlikheidsteorie	393
27	Verspreiding van die ouderdomme van die kandidate in opleiding	420
28	Kwalifikasies van die kandidate in opleiding	421
29	Praktykervaring van die kandidate in opleiding	422

LYS VAN TABELLE

Tabelle

1	Tellings van respondente in terme van beroepsmatheid	248
2	Tellings van die onderskeie faktore in terme van beroepsmatheid	248
3	Respondente se werkspanningsvlak voor- en na die vierweke-strategie	250
4	Gesin van herkoms	303
5	Opleiding wat supervisors ontvang het met betrekking tot hulle rol as supervisor	423
6	Menings van die kandidate oor wat supervisie is	424
7	Menings van kandidate oor die noodsaaklikheid van supervisie	426
8	Menings van die kandidate oor wie moet supervisie ontvang	427
9	Menings van die kandidate oor hoe lank supervisie moet duur	428
10	Strategieë om doeltreffende supervisie te bevorder	433
11	Mening van die respondente oor die benutting van hulpmiddels in supervisie	436

LYS VAN GRAFIEKE

Grafieke

1	Die belewenis van die onderskeie faktore in terme van beroepsmatheid	249
2	Vergelyking van die twee opleidingsgroepe se siening oor wie moet supervisie ontvang	428
3	Vergelyking van die twee opleidingsgroepe se siening oor wie moet supervisie ontvang - voor en na die opleiding	429

LYS VAN HISTOGRAMME

Histogramme

1	Grafiese voorstelling - kennis van die kandidate oor die funksies van supervisie	432
2	Onderrigmetodes wat in supervisie aangewend word	435