



HOOFSTUK 1 : ALGEMENE INLEIDING

1 INLEIDING

Verandering en veranderde behoeftes in die moderne samelewing het tot radikale veranderings in maatskaplikewerk-dienslewering en -beleid aanleiding gegee. Benewens die toenemende druk vir die verhoogde eise van aanspreeklikheid waarin die maatskaplikewerk-professie bewys moet lewer van die geldigheid en doeltreffendheid van sy professionele dienslewering aan die kliënt en die gemeenskap, word daar tans ook groter druk uitgeoefen vir doelmatigheid en produktiwiteit.

Die vermindering van staatsfondse en subsidies op alle vlakke en die toenemende tekort aan geld as gevolg van die dalende ekonomie, het tot gevolg dat Suid-Afrikaanse welsynsorganisasies met ernstige probleme gekonfronteer word. Dit behels onder andere die inkorting van finansiële ondersteuning deur die staat en die gemeenskap. Dit het ook tot gevolg 'n afname in personeel (mensekrag) wat die werk moet doen. Poste wat vakant raak word dikwels bevries, met die gevolg dat minder personeel beskikbaar is om die werk te doen terwyl die hoeveelheid kliënte toeneem en die probleme waarmee hulle te kampe het daarby omvangryker en ingewikkelder raak.

Hierdie toedrag van sake vereis intensiewe en doelgerigte werksverrigting. Hulpbronne wat normaalweg vir dienslewering benut kan word, word ook as gevolg van genoemde faktore al meer beperk. Inkorting van programme is noodwendig 'n verdere resultaat van die veranderings terwyl die aanvraag vir maatskaplikewerk-dienslewering toeneem. Die huidige politieke, ekonomiese en maatskaplike klimaat vereis van welsynsorganisasies en staatsdepartemente om baie intensiewer te opereer. Dit wil sê om ten spyte van minder mensekrag, finansies en hulpbronne, meer te verrig.

Navorsing het reeds bewys dat daar slegs een oplossing vir hierdie saak is en dit is om die produktiwiteit van elke individuele werker te verhoog. Die verhoging van produktiwiteit vereis verhoogde en doeltreffende supervisie en meer skeppende en doelmatige bestuur van die welsynsorganisasie (Botha, 1985:8-11; Cronje, 1986:101-108; Kadushin, 1985:X1-XV; Weiner, 1983:1-10 en 331-340; Mehr, 1986:23-38; Schenk en Schenk, 1981:3-8).



As gevolg van die vermelde faktore is dit 'n geregverdigde gevolgtrekking om te konstateer dat welsynsorganisasies hulle in 'n staat van oorlewing bevind. Doeltreffende supervisie is absoluut noodsaaklik om die organisasie se werkverrigting so doelmatig moontlik te maak, produktiwiteit te verhoog en beperkte mensekrag doeltreffender aan te wend. Verskeie resente ondersoeke wat met betrekking tot welsynsorganisasies onderneem is, het aan die lig gebring dat die ontwikkeling van dienslewering in die toekoms nie deur die verhoging van finansiële inkomste en subsidies sal plaasvind nie, maar wel deur die doeltreffende en doelmatige benutting van personeel en die bestaande hulpbronne (Botha, 1985:1-2; Schenk en Schenk, 1981:3-5; Weiner, 1982:1-13).

Daar is reeds bewys (Kadushin, 1985:XI-XV; Munson, 1983:1-3) dat supervisie die deurslaggewende komponent is in die verhoging van maatskaplike werkers se produktiwiteit en doeltreffendheid. Soos wat supervisie vroeër die beslissende faktor in die welsynsorganisasie se verhoogde aanspreeklikheid en geldige dienslewering was, is dit ook weer eens die belangrikste element in die verhoging van die organisasie se vermoë om te oorleef (Kadushin, 1985:XI-XV).

Die toenemende beperktheid van hulpbronne en die verhoogde eise wat die samelewing en die gemeenskap aan maatskaplike werk stel, maak die noodsaaklikheid van geldige en doeltreffende dienslewering van baie groter belang as ooit te vore. Die welsynsorganisasie se aanspreeklikheid vir doeltreffende en doelmatige dienslewering begin by die supervisor se bydrae tot die kwaliteit werk wat die maatskaplike werker aan die kliënt moet lewer en dit beklemtoon die noodsaaklikheid en belangrikheid van supervisie (Munson, 1983:1-3).

Al hierdie faktore het tot gevolg dat huidige maatskaplike werkers noodwendig daarop ingestel moet wees om prioriteite te bepaal: prioriteite moet met betrekking tot die neem van besluite oor die dringendheid en noodsaaklikheid van sowel die soort dienslewering as die benutting en besteding van beperkte bronne en fondse bepaal word. Meer as ooit word die maatskaplike werker tans gekonfronteer met die noodsaaklikheid daarvan om moeilike besluite te neem met betrekking tot wat gedoen moet word, wat uitgeskakel moet word, wie die diens



moet lewer en wie op 'n bepaalde dienslewering geregtig is en wie nie. Hierdie toedrag van sake vergroot die behoefte aan goed toegeruste supervisiepersoneel wat die nodige leiding kan gee sodat die doelgerigtheid en kwaliteit van die dienslewering verhoog kan word.

Supervisie, indiensopleiding en personeelontwikkeling het gesamentlik die verantwoordelikheid om die maatskaplike werker te help om die kwaliteit en doelmatigheid van sy werk te verbeter, terwyl sy produktiwiteit ook verhoog word. Besnoeiing in die begroting van welsynsorganisasies vereis noodwendig ook dat indiensopleiding en personeelontwikkelingsprogramme besnoei moet word. Organisasies kan dit al minder bekostig om personeel toe te laat om kursusse, seminare en simposia te laat bywoon. Die gevolg hiervan is dat supervisie meer as ooit die belangrike komponent of hulpbron in die opleiding van personeel is. Dikwels is supervisie die enigste bron wat wel beskikbaar is waardeur maatskaplike werkers hulle vaardighede kan verhoog en hulle kennis kan uitbrei.

Al hierdie genoemde veranderings het ook 'n bepaalde invloed en uitwerking op die doelstellings en waardes van die professie. Indien maatskaplike werk ter beskerming van sy eie waardes te midde van hierdie aanslae staande wil bly, moet die professie in toenemende mate die doeltreffendheid van 'n eie bestuurspraktyk verhoog. Een van die konstruktiefste wyses om te verseker dat die waardes, etiek en filosofiese grondslae van maatskaplike werk beskerm word, is deur supervisie te verbeter en te vermeerder. Dit is ook die beste wyse waarop verseker kan word dat die bestuur en dienslewering van 'n organisasie die ideologie van maatskaplike werk sal reflekteer.

Navorsing oor beroepsmatheid het ook aangedui dat supervisie die kernaspek in die voorkoming en hantering van beroepsmatheid is (Cherniss, 1980:158-179). Munson (1983:14) gaan sover om te sê dat die toename in beroepsmatheid onder maatskaplike werkers teruggevoer kan word na die afname in supervisie en omdat supervisie nie belangrik en noodsaaklik genoeg geag word nie. Hier kan bygevoeg word dat dit ook daaraan toe te skryf is dat supervisie baie keer in die praktyk nie reg uitgevoer word nie. Beroepsmatheid kan in baie gevalle toegeskryf word aan die feit dat daar by die maatskaplike werker 'n gebrek aan



doeltreffende hanteringstrategieë bestaan om die verskynsel te hanteer. Wanneer maatskaplike werkers nie in staat is om aan die eise van die praktyk te voldoen nie, moet daar 'n betroubare bron van hulp en ondersteuning beskikbaar wees. Supervisie is die aangewese wyse om hierin te voorsien. Sonder supervisie is maatskaplike werkers op hulleself aangewys vir hulp.

Maatskaplike werk as profesie mag nooit van die veronderstelling uitgaan dat wanneer die formele opleiding van die student afgehandel is, opleiding daar ophou nie. Voortgesette opleiding in die praktyk moet as vanselfsprekend beskou word. Die oortuiging word gehuldig dat na aanleiding van wat in die praktyk van maatskaplike werk by welsynsorganisasies ervaar is, dat supervisie vir gesonde professionele ontwikkeling en groei noodsaaklik is. Die maatskaplike werker, hoewel professioneel toegerus en opgelei, word elke dag voor nuwe eise en situasies gestel wat gehanteer moet word. Daarbenewens kan ook gekonstateer word dat die jong maatskaplike werker by 'n organisasie begin werk met slegs 'n gedeeltelike begrip van die terapeutiese konsepte ten spyte van goeie onderrig, praktykopleiding en praktykervaring. Hoewel die werker na die opleiding kennis dra van die dinamiek van individuele en groepsgedrag en van baie relevante wetenskaplike feite met betrekking tot die mens en sy maatskaplike funksionering, moet hy of sy nog 'n aansienlike hoeveelheid hulp, leiding en verdere toerusting ontvang om die aangeleerde of verworwe kennis en vaardighede doeltreffend en suksesvol toe te pas. Die kragte wat aan die werk is en die probleme wat in maatskaplike funksionering te voorskyn tree, is dikwels verborge en kan nie maklik geïdentifiseer word nie. Supervisie is die middel waardeur beroepsmotivering bevorder en versterk word, etiese vraagstukke gehanteer word, bevoegdheid getoets en geëvalueer word, problematiese verskynsels wat in die praktyk na vore kom ondersoek en opgelos moet word, beroepsmatheid voorkom en oorwin kan word en 'n veelvoud van dilemmas gehanteer word.

Die doelstelling van professionele opleiding is om die maatskaplike werkers vir doelgerigte en doeltreffende dienslewering toe te rus, asook om geskikte programme te ontwikkel wat die maatskaplike werkers sal help om hulle nie alleen vir hulle werk bekwaam te maak nie, maar om ook in hulle eie persoonlike behoeftes te kan voorsien sodat hulle



werksbevrediging sal ervaar wat ook tot hulle persoonlike groei en verryking sal bydra.

Maatskaplike werk word deur welsynsorganisasies en staatsdepartemente gedoen en is sedert sy ontstaan organisasie gebonde. Supervisie is onder andere daarop gerig om maatskaplike werkers die organisasie se beleid, waardes en werkswyses te laat verstaan en daarmee te laat identifiseer. Maatskaplike werkers word onder andere beoordeel en ge-evalueer in terme van hulle identifikasie met, aanvaarding van en verbondendheid met die organisasie se beleid en prosedures. Organisasies staan vandag voor nuwe uitdagings benewens die feit dat hulle hulleself in moeilike en komplekse omstandighede bevind waarin hulle moet oorleef. Personeel met verskillende opleiding en ervaring word in diens geneem, meer en nuwe gespesialiseerde dienste word aan verskillende groepe en bevolkings gelewer terwyl daar ook geworstel word om met die kennisontploffing op hoogte te bly. Nuwe behoeftes vir dienslewering word voortdurend geïdentifiseer en organisasies moet in staat wees om daarvoor programme te skryf en te implementeer. Die administratiewe struktuur van 'n welsynsorganisasie word as gevolg hiervan steeds ingewikkelder.

Richard Dublin (1982:233) konstateer met betrekking tot hierdie situasie dat personeel en welsynsorganisasies voel dat hulle hulleself in die midde van 'n orkaan bevind as gevolg van die drastiese veranderinge wat daagliks plaasvind. Benewens kliënte en kliënteproblematiek wat verander, verander organisasies se beleid en programme, die struktuur fluktueer konstant, strategieë en vaardighede is voortdurend besig om te verander. Titels verander van week tot week. Poste word geherformuleer en omskryf. Verantwoordelikhede word gewysig. Groot organisatoriese strukture word ontleed, geanaliseer en uit mekaar gehaal, in 'n nuwe vorm omskep en geherrangskik. Afdelings en departemente verdwyn oornag, nuwes word ingestel om weer net so vinnig georganiseer te word. In hierdie opsig het supervisie 'n onvermydelike en beslissende rol te speel deurdat dit maatskaplikewerk-personeel help om die beleid, prosedures en werkswyses te integreer terwyl dit ook beleidmakers en besture help om nuwe programme en behoeftes te oorweeg.

In die lig van die kennisontploffing, nuwe benaderings en denkrigtings



in maatskaplike werk kom dit voor dat elke organisasie 'n gespesialiseerde supervisiesisteem in werking behoort te stel wat nuwe teorieë, werkswyses, vaardighede en modelle in die daaglikse dienslewering-sisteem van die organisasie kan integreer. Hierdie gespesialiseerde supervisiesisteem behoort alle personeel, besture en rade wat by die organisasie betrokke is, te betrek. So 'n supervisiesisteem is by uitnemendheid geskik om in die personeel sowel as die organisasie se behoeftes van oriëntering en integrering te voorsien.

2 DIE DOEL VAN DIE STUDIE

Maatskaplikewerksupervisie (as onderrigmetode) is een van die metodes om maatskaplike werk op verskillende terreine, te midde van drastiese veranderings in die gemeenskap en die vereistes wat aan die profesie as gevolg daarvan gestel word, te ontwikkel ter wille van verbeterde dienslewering.

Om hierdie veronderstelling na te vors, word die volgende doelwitte gestel:

Eerstens om maatskaplikewerksupervisie as onderrigmetode in maatskaplike werk te konseptualiseer en te beskryf. Dit behels dat die bestaande teorie en praktyk van maatskaplikewerksupervisie onder die soeklig geplaas word met die oog daarop om slegs dit wat as bruikbaar en relevant beskou word te behou. Dit bring mee dat nuwe kennis en strategieë wat by die nuwe omstandighede aanpas en bruikbaar blyk te wees in 'n konseptuele raamwerk gesistematiseer sal word.

Tweedens sal die verskillende funksies, modelle en strategieë geïdentifiseer word as moontlike basiese beginsels en metodes vir supervisie.

Derdens sal gepoog word om welsynsorganisasies as 'n dinamiese veranderings-sisteem in die veranderde en ontwikkelende samelewing van duidelike riglyne oor hulle supervisietak te voorsien.

Vierdens sal, in die lig van die bevindings, 'n poging aangewend word om die taak van die supervisor duideliker te omskryf, indien 'n omvat-



tender rol vir hom geïdentifiseer word.

Vyfdens sal die verband tussen supervisie en doeltreffende bestuur aangedui word, deur die supervisor se middelvlakbestuursposisie te klarifiseer en te konseptualiseer.

Sesdens sal gepoog word om die interaktiewe omgewing waarbinne die hedendaagse welsynsorganisasie funksioneer, aan te dui en die rol van die supervisor hierin te bepaal.

3 BEGRENSING VAN DIE STUDIE

Die onderwerp supervisie in maatskaplike werk behels uit die aard van die saak 'n komplekse en omvattende terrein. Dit is derhalwe nie moontlik om alles oor hierdie onderwerp in 'n studie soos hierdie te dek nie. Ten einde die voorgenome doelstelling en doelwitte te bereik, is dit daarom nodig om die studie wat aard en inhoud betref, te beperk.

Eerstens is die studie hoofsaaklik gerig op maatskaplikewerk-hulpverlening. Dit fokuseer op die verantwoordelikhede, take en aktiwiteite van supervisie in maatskaplike werk. Dit wil sê, supervisie soos dit binne die raamwerk van maatskaplikewerk-hulpverlening realiseer en die doelstellings van die professie bevorder. Daar sal dan ook spesifiek aandag gegee word aan die wat en hoe van maatskaplikewerksupervisie.

Tweedens word daar gefokuseer op die praktyk van supervisie soos dit in die vrywillige welsynsorganisasie in die Republiek van Suid-Afrika beoefen word. Daar word gepoog om in die lig van die dinamiese kreatiewe verandering wat van die welsynsorganisasie vandag vereis word, aan te dui hoe supervisie daarby sal moet aanpas ten einde relevant, doeltreffend en doelmatig te wees.

Derdens word daar aandag gegee aan bepaalde inligting, teorieë, modelle, strategieë en verskynsels in supervisie. Dit is egter ook nie moontlik om alle fasette hiervan indringend te bespreek nie, aangesien elk van die onderskeie afdelings opsigself 'n uitgebreide ondersoek regverdig. Gevolglik moes die inligting wat in die verskil-



lende afdelings bespreek is, beperk word. So word die afdelings oor die funksies, modelle, verskynsels en hulpmiddels beperk tot dit wat blyk die belangrikste en bruikbaarste te wees. Basiese inligting en vertrekpunte word aangebied om aan welsynsorganisasies 'n raamwerk te voorsien wat as uitgangspunt kan dien om 'n eie verteenwoordigende en relevante supervisiesisteem te ontwikkel wat aan 'n bepaalde standaard sal voldoen.

Hoewel daar gepoog word om supervisie oor 'n wye spektrum te dek, is die doel van die ondersoek nie om supervisie in totaliteit te bestuur en te bespreek nie. In hierdie ondersoek word die fokus slegs op daardie aspekte en inligting van supervisie geplaas wat as die bruikbaarste vir die huidige omstandighede beskou word.

Enige bevindings en gevolgtrekkings kan derhalwe moontlik van toepassing wees op die breë spektrum van maatskaplikewerkdienlewering en het derhalwe nie slegs betrekking op 'n spesifieke instansie nie.

4 METODE VAN ONDERSOEK

'n Literatuurstudie is gedoen met die doel om die nuutste inligting en resente teoretiese ontwikkelings en empiriese bevindings te bekom. Die aard en inhoud van die studie het vereis dat 'n uitgebreide en sistematiese literatuurstudie oor supervisie oor 'n wye spektrum gedoen moes word. Boeke en tydskrifte oor supervisiekonsepte, -teorieë, -modelle en -beginsels is indringend bestudeer. Verder is resente literatuur oor bestuur en organisasieteorieë ook bestudeer om die bruikbaarheid daarvan te bepaal en te benut. Die literatuur wat bestudeer is, is veral van oorsese oorsprong aangesien plaaslike literatuur oor genoemde drie terreine beperk is veral dié oor supervisie en organisasieteorieë. Oor bestuur is daar plaaslik wel meer literatuur beskikbaar maar dan hoofsaaklik komende uit ander vakgebiede as die van maatskaplike werk.

Verder berus die inligting op eie kennis en ervaring van maatskaplike werksupervisie veral as resultaat van die dosering van die MA (MW)-Supervisiekursus aan die Universiteit van Pretoria sedert begin 1984. Gedurende hierdie tydperk is verantwoordelikheid aanvaar vir



die ontwerp en aanbieding van die kursus asook ander kort kursusse soos byvoorbeeld vir dienssentrumbestuurders. Verder is ook verskeie opknappingskursusse vir supervisors by welsynsorganisasies en studente-praktykopleiers by universiteite aangebied. Kennis oor die supervisiepraktyk en die leemtes daaraan verbonde is verder uitgebrei deurdat konsultasie deur verskeie welsynsorganisasies periodiek oor supervisie aangevra is. Sedert 1979 word voltyds supervisie gegee aan maatskaplike werkers in die praktyk, maatskaplikewerk-studente in opleiding en ook aan supervisors in supervisorsposte.

Met die beoefening van supervisie in die praktyk is die inligting in hierdie navorsing prakties toegepas en uitgetoets. Op hierdie wyse kon verskeie modelle en strategieë ontwerp en uitgetoets word. Die relevantheid en bruikbaarheid daarvan is reeds in die praktyk bewys. Tydens hierdie tydperk is daar ook verskeie vraelyste, programme, evalueringskriteria ensomeer ontwerp, uitgetoets en benut vir supervisie-onderrig, waarvan sommige in hierdie studie weergegee word. Die resultate wat uit die benutting hiervan verkry is, het die betroubaarheid en bruikbaarheid daarvan bevestig. Dit is trouens een van die faktore wat die studie vergemaklik het naamlik dat baie van die inligting en gegewens persoonlik in die praktyk uitgetoets en toegepas kan word. Die bruikbaarheid daarvan kon dus deeglik geëvalueer word en daar kon ook wysigings aangebring word om dit toepasliker en bruikbaar te maak. Die feit dat hierdie inligting in die MA-kursus vir supervisie benut is, het teweeggebring dat dit nie net persoonlik uitgetoets en toegepas is nie maar wel ook deur ander supervisors by verskillende organisasies. Die resultate en bevindings kon dus vergelyk en bespreek word. Die feit dat die genoemde supervisors self die kursus deurloop het, het meegebring dat basiese konsepte en terminologie, modelle, strategieë en kriteria wat gebruik is nie verwarrend was nie en nie verskillend geïnterpreteer is nie. Die vertrekpunt en benadering hierop was dieselfde en dit het die toepassing van die bevindings vergemaklik.

Beperkings en probleme waarmee in die ondersoek te doen gekry is, is dat daar onduidelikheid in die literatuur bestaan oor terme en begrippe. Ook as gevolg van die gebrek aan maatskaplikewerk-literatuur oor bepaalde aspekte moes in 'n groot mate gesteun word op literatuur uit



ander vakgebiede waarin die begrippe en terme nie altyd dieselfde deur die verskillende teoretici gedefinieer word nie. Omdat die onderwerp so omvangryk is en so 'n breë spektrum dek en derhalwe beperk moes word, is sekere aspekte nie bespreek nie. Hier word veral verwys na aspekte soos die supervisieverhouding, die kwaliteite en vaardighede waaroor die supervisor moet beskik en metodes soos byvoorbeeld konsultering, groepsupervisie, in-vivo-supervisie ensomeer. Die feit dat dié aspekte nie in hierdie studie afsonderlik bespreek word nie, beteken nie dat dit as onbelangrik vir supervisie beskou moet word nie. Aspekte soos die supervisieverhouding en die kwaliteite en vaardighede van die supervisor word wel in bepaalde afdelings van die studie tot op groot hoogte gehanteer. So byvoorbeeld word daar in die afdeling etiek van supervisie en die hoofstukke wat handel oor die funksies en die verskynsels wel aandag gegee aan die rol van die supervisor en watter kwaliteite en vaardighede dit van hom vereis. Die supervisieverhouding weer kry aandag in die afdelings wat handel oor die funksies, supervisie versus terapie en "game-playing".

5 INDELING VAN DIE GEGEWENS

Die navorsingsinligting word aangebied as 'n sintese en integrasie van die teoretiese kennis en praktykervaring. Hierdie twee fasette is deurlopend geïntegreer in al die afdelings. Die gegewens moet slegs as 'n geheel beskou word omdat 'n bepaalde faset nie los van die totale verband gesien kan word nie. Vervolgens kan aangedui word dat die afdelings mekaar aanvul om die totaliteit van die verloop van supervisie as 'n ontwikkelings- en groeiproses te vorm. Die indeling is soos volg:

Na die algemene inleiding in hoofstuk een word in die tweede hoofstuk 'n konseptuele beeld aangebied vir wat daarna volg. Die doelstellings van supervisie in maatskaplike werk, die aard en noodsaaklikheid daarvan word in hierdie hoofstuk weergegee.

In hoofstukke drie en vier word die onderskeie funksies van supervisie binne die konteks van maatskaplike werk bespreek terwyl die rol en plek van elkeen aangedui word.



In hoofstuk vyf word die belangrikste verskynsels waarmee die supervisor in supervisie te doen kry, bespreek. Daar word ook aandag gegee aan die sinvolle hantering van hierdie verskynsels in supervisie.

Dit word in hoofstuk ses opgevolg deur 'n bespreking van modelle wat vir supervisie-onderrig benut kan word. Hierdie onderskeie modelle kan benut word om die funksies van supervisie uit te voer en om bepaalde verskynsels te hanteer.

In hoofstuk sewe word strategieë vir doeltreffende supervisie aangebied. Die belangrikheid en noodsaaklikheid van strategieë soos onderrigassessering, 'n uitgewerkte geïndividualiseerde onderrigprogram, doelgerigte kontraksluiting en deeglike evaluering word in hierdie hoofstuk gehanteer.

In hoofstuk agt word onderrighulpmiddels wat benut kan word om die supervisieprogram doeltreffend en doelmatig te laat verloop, bespreek. Riglyne en praktiese wenke oor hoe hierdie hulpmiddels in supervisie benut kan word, word ook aangebied.

Hoofstuk nege het betrekking op standpunte oor supervisie. Hier word veral aandag gegee aan die interaktiewe omgewing van die welsynsorganisasie en die invloed wat dit op die organisasie het en watter bydrae supervisie hierin moet lewer. Verder word die noodsaaklikheid van die opleiding van supervisors aangetoon asook die dringendheid daarvan dat minimum standarde gestel moet word vir 'n persoon wat 'n supervisorspos bekleed. Daar word ook 'n oplossing aan die hand gedoen om die huidige dilemma waarmee organisasies gekonfronteer word rondom die opleiding van supervisors te bowe te kom. 'n Raamwerk vir die implementering van verskeie opleidingsgeleenthede in die organisasie word voorsien.

Hoofstuk tien vat die belangrikste gevolgtrekkings wat uit die navorsing voortgevloei het, saam en aanbevelings word gemaak ten opsigte van supervisie in die toekoms.



HOOFSTUK 2 : OMSKRYWING VAN SUPERVISIE

1 BEGRIPSOMSKRYWINGS

Daar bestaan heelwat meningsverskil oor die omskrywing van die begrip supervisie. Die woordeboek vir Maatskaplike Werk (1984:46) definieer supervisie as 'n "proses waardeur die supervisor die maatskaplike werker help om teorie en praktyk te integreer, selfpersepsie te verhoog en eie gevoelens te hanteer en te kontroleer met die oog op doeltreffende professionele dienslewering". Supervisor word deur dieselfde bron (1984:46) beskryf as 'n "maatskaplike werker belas met supervisie en praktykleiding". In die literatuur is dit verder duidelik dat die voorkeur wat aan die verskillende fasette van supervisie gegee word, uiteenlopend is. Dit word as onprakties beskou om al die verskillende beskouings oor en definisies van supervisie en supervisor hier weer te gee. Dit is voldoende om daarop te wys dat sommige omskrywings die integrering van die teorie en die praktyk, dit wil sê die onderrigfunksie van supervisie, beklemtoon terwyl ander weer die administratiewe en bestuurstake uitlig, ander die onderskragingsaspek wat met die hantering van gevoelens verband hou en nog ander fokus op beter professionele dienslewering en evaluering en verbind dit met kontrole. Vir hierdie onderskeie beskouings en beklemtonings kan onder andere na die volgende verwys word: Shulman (1982:12-13), Kadushin (1985:20), Munson (1983:2-3), Lowery (1985:5 en 10), Lambert (1980:425-425), Hess (1980:526-527), Richardson en Bradley (1984:46-47).

Vir ons doeleindes word die volgende omskrywings van supervisie en supervisor gegee:

- Supervisie kan beskryf word as 'n proses waartydens die supervisor en die maatskaplike werker in 'n gestruktureerde leer-situasie met mekaar in interaksie tree en wat so ontwerp en saamgestel is dat die maatskaplike werker met die ontwikkeling van sy professionele vaardigheid gehelp word deur (1) die sistematiese eksplorering van bestaande en nuwe kennis, vaardighede en houdings en die korrekte aanwending daarvan in die hulpverlening en



(2) die ontwikkeling en verryking van die werker ten opsigte van interpersoonlike en intrapersoonlike vermoëns soos dit tot uitdrukking kom in gesimuleerde en werklike supervisie-opleidingsgeleenthede.

- Die supervisor is die persoon wat die maatskaplike werker lei en help om die doeltreffendste diens as maatskaplike werker te lewer. In die lig hiervan is sy primêre taak 'n in-staat-stellende funksie wat die volgende behels: Hy moet by die werker die vaardigheid kweek om die teorie, vereistes, beginsels en etiek van die maatskaplikewerk-professie in die praktyk toe te pas. Hy moet hom as werker 'n eie identiteit en professionaliteit help ontwikkel. Hy moet die werker se persoonlikheid so help verryk dat hy as mens met hoogstaande integriteit, kwaliteite en waardes sy taak met entoesiasme, pligsgetrouheid en roepingsbewustheid sal vervul.

Aangesien dit egter nie moontlik is om die komplekse proses van supervisie deur middel van 'n enkele sin of sinne te definieer nie, is dit nodig om meer uitgebreid oor die saak te handel en word dit gedoen onder die afdelings wat hierna aan die orde gestel word.

2 DIE DOELSTELLINGS VAN SUPERVISIE

'n Groot verskeidenheid van doelstellings word in die literatuur vir supervisie aangetref. Hierdie doelstellings wissel van die sosialisering van die werker af tot by die bevordering en die verhoging van die kwaliteit van dienslewering.

Volgens Kadushin (1985:22) is die doelstellings van supervisie sowel kort- as langtermyn georiënteerd. Met betrekking tot wat hy beskou as die korttermyn doelstelling van supervisie konstateer hy die volgende: Die korttermyn doelstelling van die onderrigfunksie is daarop ingestel om die maatskaplike werker se vermoë om sy werk doeltreffend te doen, te verhoog. Dit help die werker om professioneel te groei en te ontwikkel en om sy kennis en vaardighede so uit te brei dat hy uiteindelik selfstandig en onafhanklik kan funksioneer. Die korttermyn doelstelling van die administratiewe funksie



is om aan die werker 'n struktuur te voorsien waarbinne hy sy werk in die organisasie doeltreffend kan uitvoer en dié van die onder-skragingsfunksie om die werker in staat te stel om positief en goed te voel oor die werk wat hy doen. Kadushin wys egter daarop dat die korttermyn doelstellings van supervisie nie doelstellings op sigself is nie, maar eerder wyses waarop die langtermyn doelstelling van supervisie verwesenlik word. Hierdie doelstelling is volgens hom om op 'n doeltreffende en doelmatige wyse 'n bepaalde diens, waarvoor 'n spesifieke organisasie die mandaat ontvang het, aan die kliënte beskikbaar te stel.

Akin en Weil (1981:474) onderskei drie basiese doelstellings vir supervisie. Eerstens om te verseker dat welsynsorganisasies 'n doeltreffende diens sal lewer, tweedens om werkers in staat te stel om na die beste van hulle vermoëns te funksioneer en derdens om werkers te ondersteun in hulle poging om professionele onafhanklikheid te bereik.

Armitage en Clark (1975:25) voel baie sterk daaroor dat doelstellings nie net op een terrein soos byvoorbeeld vaardighede sal fokuseer nie maar ook sowel op houdings of waardes as kennis (kennis, houding, vaardighede). Hulle beweer die aanleer van waardes in maatskaplikewerk-opleiding is onontbeerlik vir die doeltreffende voorbereiding van die praktyk. Dit is nie alleen doelmatig nie maar ook eties en dit is ook nie net doeltreffend nie maar menslik. Hier word die beskouing oor die hantering van waardes in supervisie van Armitage en Clark geondersteun. Dit is noodsaaklik om kriteria vir praktykfunksionering te ontwikkel wat ook waardes sal insluit. Dit is gebiedend dat kriteria vir praktykbeoefening die kern of sentrale waarde-verbondenheid van die professie sal reflekteer. Hiermee word nie beweer dat die ontwerp van kriteria vir praktykbeoefening wat waardes weerspieël maklik is nie, maar wel dat dit noodsaaklik is want deur dit nie te doen nie kan die werkers die gevoel kry dat die professie wel bepaalde waardes propageer maar dit nie in die praktyk toepas nie. Dit kan daartoe lei dat die maatskaplike werker aan 'n inherente spanning onderwerp word vanweë die feit dat die waardes van die professie nie in die praktyk van sy dienslewering tot uitdrukking kom nie.



Hoe die doelstellings van supervisie ookal gedefinieer mag word, bly dit 'n feit dat die uiteindelijke doelstelling van supervisie daarop gemik is om 'n doeltreffende en doelmatige diens aan die kliënt in maatskaplike werk te lewer. Dit is met hierdie doelstelling in gedagte dat die supervisor die maatskaplike werker help om sy werk met dié van ander persone in die organisasie te integreer en te koördineer. Deur middel van onderrig en instaatstelling help die supervisor die maatskaplike werker om sy taak met meerdere kennis en vaardighede uit te voer en voorsien hy ook aan hom die nodige onder-skraging sodat hy vir die werk positief gemotiveerd sal wees.

Die doelstellings van supervisie kan soos volg omskryf word:

2.1 Verhoging van verantwoordelikheid

Supervisie moet die bevoegdheid en aanspreeklikheid van die maatskaplikewerk-professie en sy werkers verhoog. Verantwoordelikheid kan beskryf word as die verpligting om toegedeelde of toegewysde take korrek uit te voer sodat daar 'n bepaalde regverdiging daarvoor bestaan. Met ander woorde dit gaan om die bewys van geldigheid en aanspreeklikheid. In maatskaplike werk kan dit gedoen word deur die vermeerdering van kennis, verhoging van insig en die bevordering van etiese gedrag en optrede. Deur middel van supervisie kan en moet dit gedoen word want soos reeds gemeld, is supervisie in maatskaplike werk die middel waardeur problematiese verskynsels wat in die praktyk na vore kom, gehanteer moet word, etiese vraagstukke opgelos moet word, bevoegdheid getoets en geëvalueer word, beroepsmotivering versterk en bevorder word, beroepsmatheid uitgeskakel en oorwin moet word en 'n veelvoud van dilemmas gehanteer moet word.

2.2 Verhoging van kwaliteit

Suksesvolle en doeltreffende beoefening van die professie is slegs moontlik deur die verbetering van die gehalte van die werk. Supervisie het ten doel die handhawing van doeltreffende dienslewering aan die kliënt op kwalitatiewe en kwantitatiewe vlak.



2.3 Integreering van die teorie en die praktyk

Supervisie dien as brug tussen die teorie en die praktyk. Blote teoretiese kennis is nie voldoende om bevredigend aan al die eise van die praktyk te voldoen nie. Supervisie is die middel waardeur die werker bekend raak met die norme, verantwoordelikhede en funksies van die beroep en dan gehelp word om die teoretiese kennis so aan te wend dat dit werklike probleemoplossing en substansiële verandering teweegbring.

2.4 Organisasieoriëntering

Supervisie help die werker om die organisasie se totale behandelingsprogram dit wil sê die beleid, doelstellings, strategieë, programme en prosedures te verstaan en binne die bestek daarvan doelgerig te werk. Dit is noodsaaklik dat die maatskaplike werker die dinamiek van die welsynsorganisasie se funksionering sal verstaan indien hy 'n bydrae om die organisasie se bestaansreg te verseker, wil lewer.

2.5 Bevordering van verhoudings

Supervisie help die maatskaplike werker om 'n netwerk van gesonde en positiewe verhoudings op te bou. Goeie verhoudings met alle persone en sisteme binne en buite die organisasie is noodsaaklik aangesien dit harmonie, bestendigheid en vertroue bewerkstellig wat uiteinde-lik weer tot produktiewe en kwalitatiewe dienslewering aanleiding gee.

2.6 Bevordering van werksbevrediging

Supervisie bied aan die maatskaplike werker die geleentheid om kwaliteitwerk te doen. Dit stel die werker in staat om meer te doen as net om krisis te hanteer. Dit help hom om dieptewerk te doen wat vir werksbevrediging, motivering en self-aktualisering noodsaaklik is.



2.7 Bevordering van professionele onafhanklikheid

Supervisie help die werker om professioneel te groei en te ontwikkel. Na gelang hierdie groei toeneem, is die werker in staat om sekere kennisinhoude emosioneel te verwerk. Dit bring 'n beter en meer realistiese siening van die praktyk teweeg en help die werker om 'n eie doeltreffende werkswyse te ontwikkel. Dit bevorder selfstandigheid en werk afhanklikheid by die maatskaplike werkers teë deurdad dit die beroepskundigheid van die maatskaplike werker laat toeneem. Smit (1972:22) verwys daarna as beroepsgroei en professionele doeltreffendheid.

2.8 Bevordering van doelformulering en programbeplanning

Supervisie help die maatskaplike werker om doelwitte reg te formuleer sodat binne die bestek daarvan doelgerig gewerk kan word. Alleen wanneer doelstellings en doelwitte korrek geformuleer is, kan sinvol beplan word. Deur middel van supervisie word die werker gehelp om sy werk so te beplan en te organiseer dat hy weet wat om te doen. Dit is 'n belangrike en betekenisvolle faktor in die doeltreffende aanwending van mense, hulpbronne en fasiliteite om die werk gedoen te kry. Korrekte doelformulering en programbeplanning verminder ook risiko's.

2.9 Bevordering van die leerproses

Supervisie bevorder leer en 'n verbondenheid tot voortgesette leer. Deur middel van leiding en die toepassing van die volwasseneleerbeginsels word die leerproses bevorder. Inligting wat in supervisie oorgedra word, word kennis, kennis word begrip en begrip lei tot verandering in denke en optrede. Die hele leerproses word progressief bevorder wat uiteindelik weer beter resultate in die dienslewering tot gevolg het.

2.10 Bevordering van leierskap en die vermoë tot besluitneming

Die werker se vermoë om self besluite te neem word doelbewus ontwikkel. Hy word deur middel van psigodinamiese interaktiewe super-



visie gehelp om 'n eie standpunt te hê en dit te kan verantwoord. So word toekomstige leierskap ontwikkel en bevorder.

2.11 Bevordering van volwassenheid

Supervisie bevorder volwassenheid deurdat dit die maatskaplike werker help om sy verantwoordelikhede te identifiseer, reg te interpreteer en dit na te kom. Hy word gehelp om die eise wat aan hom gestel word reg te beoordeel en te hanteer. Die verantwoordelikheid wat openbaar word met die aanvaarding van eise en die neem van besluite bevorder volwassenheid.

2.12 Bevordering van selfagting en selfaktualisering

Supervisie stel die maatskaplike werker in staat om sy eie waarde as mens te ontdek. Sy geloof in homself en sy unieke bydrae is vir gesonde funksionering en selfaktualisering van deurslaggewende belang. Wanneer 'n persoon in sy eie waarde as mens glo, kry sy werk ook waarde en betekenis.

2.13 Verhoging van produktiwiteit

Supervisie is die sleutel faktor in die verhoging van sowel kwaliteit as kwantiteit van die werk. Deur middel van supervisie ontwikkel die werker die vermoë om doelstellings reg te formuleer sodat daar doeltreffend en doelmatig gewerk kan word. Dit stel die maatskaplike werker in staat om bronne en fondse beter te benut, beter strategieë en metodes aan te wend en vaardighede te verhoog.

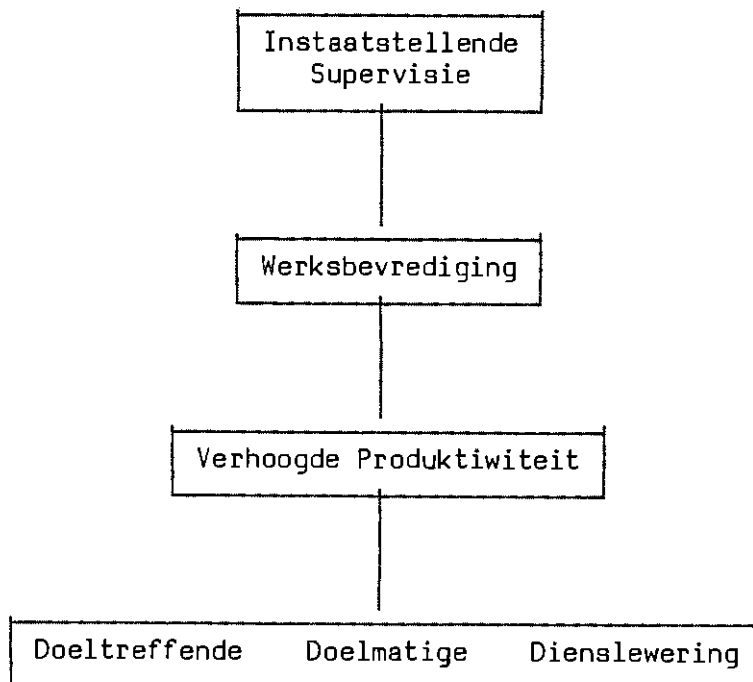
2.14 Instaatstelling en die drie D's van die doelstellings in supervisie

Die uiteindelijke doelstelling van supervisie kan beskou word as instaatstelling. Instaatstelling van die werker nie alleen om doeltreffende en doelmatige diens aan die kliënt te lewer nie, maar ook dat hy in staat sal wees om verdere en diepere selfkennis en insig oor sy persoonlike vermoëns en reaksies te kry wat tot innerlike verryking by hom as mens aanleiding sal gee. Supervisie moet hom in staat stel om sy eie bevoegdheid en werk realisties te be-



oordeel en om insig in sy eie menswees te kry wat hom die leemtes in sy persoonlikheid en professionele toerusting sal laat raak sien, sal laat regstel en sy moontlikhede en potensiaal sal laat ontwikkel.

Hierdie instaatstelling in supervisie lei uiteindelik tot die drie D's van die doelstellings naamlik **doeltreffendheid**, **doelmatigheid** en **dienslewering**. Samevattend kan dus gestel word dat goeie en suksesvolle supervisie die werker help om sy kennis uit te brei, skeppende vaardighede te ontwikkel, produktiwiteit te verhoog en sy persoonlikheid en menswees te verryk. Supervisie stel die maatenskaplike werker in staat om werksbevrediging te ervaar wat uit die aard van die saak tot verhoogde produktiwiteit lei deurdad die kwalitatiewe en kwantitatiewe vlak van die werk verbeter en wanneer dit gebeur, vind doeltreffende en doelmatige dienslewering plaas. Doeltreffend behels om die regte dinge te doen sodat die resultaat daarvan die beoogde doelstellings kan verwesenlik. Doelmatig beteken om dinge reg te doen sodat die resultaat daarvan die beoogde doelstellings met die beste metodes en prosedures koste-effektief kan bereik. Hierdie instaatstellende supervisie met die drie D's as deel van die doelstellings in supervisie kan skematies soos volg uiteengesit word:





3 SUPERVISIE VERSUS TERAPIE

Supervisie word hoofsaaklik gesien as 'n onderrigprosedure waarby 'n ervare persoon 'n minder ervare individu help om bepaalde kennis te verkry ten einde die terapeutiese situasie meer doelgerig en doeltreffender te hanteer. 'n Vraag waaroor daar voortdurend gedebatteer word, is of supervisie terapeuties van aard mag wees. Dit is volgens verskeie teoretici en navorsers duidelik dat supervisie en terapie mekaar soms oorvleuel. Baie komponente van die terapeutiese proses word ook in die supervisieproses aangetref.

Volgens Young (1985:35) is daar verskillende doelstellings wat in supervisie nagestreef word. Die doelstellings verskil en wissel na gelang van die werker aan wie supervisie gegee word, die tydstip waarop die supervisie gegee word in verhouding tot die werker se professionele opleiding en ontwikkeling en die plek (organisasie) waar die supervisie gegee word. Hy beweer verder dat die fokus van die supervisie ook 'n bepalende faktor is. Dit wil sê, die vraag of die supervisie fokuseer op die werker en sy ontwikkeling as sodanig of op inligting wat op die kliënt betrekking het. Na sy mening is die kompleksiteit van die proses van supervisie voor die hand liggend en word meer navorsing vereis om betekenisvolle lig op die saak te werp.

Kadushin (1985:174-180) wys daarop dat die verskille tussen supervisie en terapie toe te skryf is aan die twee se onderskeie doelstellings, fokuspunte, rolvervullings en prosesse. Hoewel Kadushin met belangrike argumente na vore kom waarom supervisie nie terapie is of mag wees nie, oortuig sy argumente ten opsigte van die verskille nie heeltemal nie aangesien resente literatuur oor die saak juis daarop wys dat supervisie en terapie twee parallelle prosesse is en dieselfde doelstellings nastrewe.

So wys Webb (1983:44) byvoorbeeld daarop dat terwyl daar aan die een kant 'n baie duidelike onderskeid tussen supervisie en terapie bestaan, daar aan die anderkant tog ook weer baie ooreenkomste is. Sy waarsku dat die neiging om terapie in supervisie te vermy die supervisor nie blind mag maak vir die geleenthede met betrekking



tot terapeutiese aspekte wat wel vir supervisie-onderrig en vir die werker se ontwikkeling positief benut kan word nie. Supervisie en terapie word ook deur verskeie ander teoretici as parallele prosesse gesien (Kaslow, 1986:3). Abrams sien supervisie as meta-terapie, dit wil sê die terapie van die terapie (Akin en Weil, 1981:474). Ekstein en Wallerstein sien supervisie en terapie ook as eenders met betrekking tot struktuur, doelstellings en proses (Goguen, 1986:72; Kaslow, 1986:3 en Akin en Weil, 1981:474) terwyl Hassenfield en Sarris (1978:393-401) dit as meta-onderrig beskou. 'n Verdere toevoeging is die siening van Liddle en Saba (1983:3-11) wat die twee verhoudings as gelyksoortig beskou. Abrams (1977: 81-99), Ekstein (1964:137-138) en Nichols (1983:71) gaan nog verder en beklemtoon die meta-terapeutiese rol van die supervisor.

Wat ook uit die literatuur duidelik na vore kom, is dat dit nie maklik is om die onderskeid tussen supervisie en terapie aan te dui nie, die afbakening van grense tussen die twee prosesse is nie voor die hand liggend nie en die implementering daarvan eweneens moeilik. Kadushin (1985:184) wys tereg daarop dat 'n regiede toepassing en handhawing van hierdie grense moeilik is aangesien 'n regiede onderskeid tussen die persoonlike- en die professionele lewe van die mens simplisties en kunsmatig is.

Wat ookal die teoretiese oriëntering en styl van die supervisor mag wees Cormier en Bernard (1982:487) waarsku dat die supervisieverhouding nie vir terapeutiese doeleindes misbruik mag word nie aangesien dit tot rolverwarring en -konflik by sowel die supervisor as die werker aanleiding mag gee. Dit kan ook daartoe lei dat die dienslewering aan die kliënt skade ly omdat daar in supervisie nie op die regte behoeftes gefokuseer word nie. Lewis (1987:23) wys in haar artikel wat handel oor die rol van die self, die bewus wees van die self en die aanwending daarvan in supervisie tereg daarop dat hierdie grense teoreties duidelik afgebaken is, maar in die praktyk is dit nie so maklik onderskeibaar nie. Tog is daar ook duidelike verskille aanwesig. Die belangrikste verskil lê in die uiteindelijke doelstellings van die twee. Die doel van supervisie is die professionele ontwikkeling van die werker terwyl terapie op die problematiek van die kliënt fokuseer.



Stout (1987:91) wys daarop dat dit soms in die praktyk gebeur dat die supervisieproses in terapie oorgaan. Hy meen as hierdie verskynsel na vore kom, het beide partye die verantwoordelikheid om dit te identifiseer, openhartig te bespreek, te klarifiseer en dit reg te stel sodat die grense van die supervisieverhouding nie oorskrei word nie. In gevalle waar die werker by terapie sal baat, beweer Stout is dit die supervisor se verantwoordelikheid om die werker te verwys.

Alhoewel supervisie nie as terapie misbruik moet word nie, is bevind dat die aanwending van terapeutiese vaardighede deur die werker verhoog word wanneer die supervisor terapeutiese kwaliteite soos empatie, onderskraging, egtheid, warmte en aanvaarding in die supervisieproses bewerkstellig.

Die vraag of supervisie terapie is of nie, is geen nuwe debatspunt nie. Dit bly egter onopgeklar. Rioch, Coulter en Weinberger staan daarop dat doeltreffende supervisie dikwels meebring dat bepaalde psigoterapeutiese aspekte by die werker hanteer moet word, maar die primêre fokus is nie die terapie van die werker nie. In supervisie word dit as 'n sekondêre byproduk beskou (Goguen, 1986:73).

Hierdie standpunt word onderskryf. Supervisie moet gesien word as 'n instaatstellende verhouding en proses. Wanneer terapeutiese aspekte tydens die supervisie-interaksie na vore kom, kan dit nie geïgnoreer word nie. Afhangende van die aard en die intensiteit daarvan kan die supervisor en die werker besluit om die aangeleentheid verder te eksploreer en te hanteer, maar dit moet nie met die primêre verantwoordelikheid inmeng nie, naamlik doelmatige en doeltreffende dienslewering in belang van die kliënt.

Vanselfsprekend kan aanvaar word dat die supervisor te doen gaan kry met bepaalde persoonlikheidsgebreke by die werker of met konfliktsituasies waarin die werker van tyd tot tyd kan beland wat op hulle beurt weer kan lei tot versteuring van balans in sy persoonlikheidsstruktuur. In elke sodanige geval sal die supervisor met groot oordeelkundigheid en professionele realisme moet oordeel



watter van hierdie probleme in die supervisieproses wel hanteerbaar is en watter nie. Hiermee word aan die een kant bedoel dat daar persoonlikheidsprobleme of vraagstukke sal wees wat wel in supervisie gehanteer kan word sonder dat die hantering hiervan in terapie ontaard. Aan die anderkant word hiermee bedoel dat die supervisor sal moet bepaal watter van hierdie persoonlikheidsprobleme of situasies nie in supervisie gehanteer kan word nie, maar vir gespesialiseerde terapie verwys moet word.

In aansluiting hierby moet daarom ook gewaarsku word teen rolverwarring by sowel die supervisor as die werker. So min as wat die supervisor die werker as terapeutiese objek mag sien en behandel, so min mag die werker hierdie verwagting van die supervisor koester. Hulle het dus albei die verantwoordelikheid om persoonlike vraagstukke in so 'n mate buite die professionele verhouding te hou dat daar nie 'n terapeutiese situasie ontstaan nie. Hoewel 'n mens nie kan ontken dat elke werker op die een of ander wyse iets van homself en sy gebreke en probleme in sy werk indra nie, moet hy steeds daarop bedag wees dat dit tot die minimum beperk moet word. So moet supervisor en werker die supervisieverhouding en gevolglik die supervisieproses vry hou van sake wat nie in die supervisieproses gehanteer kan of behoort te word nie. Die supervisor kan egter nie die persoonlike probleme van die werker ignoreer nie. Sodanige probleme mag daartoe bydra dat die werker nie sy werk doeltreffend kan verrig nie. Ten einde 'n beter en doelgerigter werksvermoë by die werker te verseker, moet daar aan die emosionele probleme van die werker aandag gegee word. Persoonlike probleme het 'n negatiewe invloed op die dienslewering van maatskaplike werkers en sal ongetwyfeld 'n nadelige uitwerking hê in die verhouding en werk met die kliënte. Indien die supervisor wel terapeuties te werk gaan met betrekking tot hanteerbare probleme, bly dit steeds van die uiterste belang dat die doelstellings van supervisie in die oog gehou en nagestreef word.

Die belangrikste waarop met betrekking tot hierdie saak gelet moet word, is die volgende:

- Beide die supervisor en die werker moet hulle verantwoordelik-



heid met betrekking tot die bereiking van die doelstellings van supervisie besef en hulle tot die suksesvolle bereiking daarvan verbind. Die uiteindelige doelstelling van supervisie bly doeltreffende en doelmatige dienslewering aan die kliënt en nou verweef hiermee is die professionele ontwikkeling van die maatskaplike werker. Rekening moet gehou word met die persoonlike groei en ontwikkeling van die werker en die invloed daarvan op die werker se professionele ontwikkeling en funksionering. Die professionele self is na alles 'n betekenisvolle aspek van die persoonlike self.

- Hoewel supervisie en terapie albei hulpverlenings- en instaatstellende prosesse is, verskil die doelstelling. In supervisie is die doelstelling verbeterde werkverrigting en in die terapeutiese hulpverlening is dit verbeterde maatskaplike funksionering of herstrukturering van die persoonlikheid, denke of optrede of rehabilitering.
- Supervisie fokuseer op die behoeftes van die maatskaplike werker wat hom in staat sal stel om beter terapeutiese hulp te verleen terwyl die terapie op die behoeftes van die kliënt fokuseer.
- Terapie vereis 'n psigososiale diagnose om die proses doeltreffend te laat verloop terwyl supervisie 'n onderrigassessering vereis om die supervisieproses doeltreffend te laat verloop.

Die verskil tussen supervisie en terapie is dus hoofsaaklik in die doelstellings van elkeen. Dit is die taak van supervisie om die werker te help om die integrering van die teorie in die praktyk te laat realiseer sodat kwaliteit dienslewering aan die kliënt verseker is. Deel van hierdie proses behels die klarifisering van die terapeutiese behoeftes van die werker en dit bly 'n moeilike taak om in supervisie duidelike grense af te baken waarbinne beweeg moet word sodat supervisie nie terapie word nie.



gestel word, het die aanvraag vir supervisie aansienlik verhoog en dit het ook die riglyne vir supervisie-etiek op die voorgrond geplaas. Trouens, Cohen (1987:194) gaan sover om te sê dat die noodsaaklikheid en dringendheid vir supervisie baie meer toegeneem het as wat aanvanklik deur navorsers wat die toename voorspel het, voorsien is. Dit het tot gevolg dat die hedendaagse supervisor verplig is om aan die etiese implikasies van supervisie aandag te gee.

Munson (1983:29) wys daarop dat daar ten opsigte van hierdie saak twee aspekte van belang is. Eerstens die supervisor se rol in die oriëntering van maatskaplike werkers om hulle tot die waardes en etiek van die maatskaplikewerk-professie te verbind en hulle te motiveer om dit in die beoefening van die praktyk toe te pas, en tweedens riglyne vir die etiese praktykbeoefening van supervisie.

Waardes is die resultaat van 'n gekompliseerde sosialiseringproses en het ten doel om ordelikheid in die samelewing te bevorder (Siporin, 1975:66; Jones, 1970:37). In sekere literatuur word daar onderskeid gemaak tussen waardes en kennis (Feibleman, 1973:4; Marsh, 1971:132-133). Scheibe (1970:41-42) onderskei weer tussen waardes en oortuigings. Dit is nie moontlik om uit die literatuur duidelikheid te kry oor wat onder waardes verstaan moet word nie. Soms word waardes, kennis en oortuigings saam gehanteer sonder dat 'n duidelike onderskeid gemaak word. Pincus en Minahan (1973:38) sê waardes is oortuigings wat nie as kennis geverifieer kan word nie, terwyl Bartlett (1970:63) weer van mening is dat waardes kwalitatiewe beoordelings is wat nie empiries aangedui of bepaal kan word nie maar wat emosies insluit en dit is bepalend vir die doelstelling wat die maatskaplike werker nastreef.

Bloom (1975:102-113) glo weer dat waardes empiries bestudeer kan word en dat dit met kennis ineenskakel deur die keuses wat mense maak. Hoewel wetenskaplike kennis alleen nie genoeg is om verandering in gedrag teweeg te bring nie, meen Bloom dat waardes in die praktyk en in supervisie benut kan word om 'n bewustheid te ontwikkel vir alternatiewe strategieë en die resultate daarvan te kan



voorspel, die belangrikheid of waarde van die resultate vir die kliënt te kan bepaal, resultate te kombineer en die graad van doelbereiking volgens keuses wat gemaak kan word, vas te stel. Hierdie proses om waardes te klarifiseer is deel van die supervisieproses en die supervisor het die verantwoordelikheid om die werker in staat te stel om saam met die kliënt die verskillende alternatiewe te eksploreer en dit versigtig en verstandig te oorweeg. Die rol van die supervisor in hierdie opsig is verder om die waardes te klarifiseer en om korrekte en ondubbelsinnige inligting aan die werker te voorsien tot voordeel van die hulpverlening aan die kliënt en op so 'n wyse dat die reg van die kliënt gerespekteer sal word en gewaarborg sal wees.

Levy (1973:14-21) was een van die eerste persone wat 'n bydrae ten opsigte van supervisie-etiek gelewer het. Sy belangrikste uitgangspunt in dié verband is dat die waardes van die profesie in die praktyk van supervisie toegepas moet word. Volgens hom is supervisie eties wanneer dit ooreenkomstig die waardes van die profesie uitgevoer word. Levy vermaan die supervisor om op so 'n wyse met die maatskaplike werker in interaksie te tree dat hy hom eerstens as 'n medemens sal benader, daarna as 'n maatskaplike werker en laastens as 'n werknemer van die organisasie in wie se diens hy is.

Dit is absoluut noodsaaklik dat die aanvaarde beginsels in maatskaplike werk die besluite van die supervisor so sal beheer en beïnvloed dat hy presies sal weet wat vir die supervisiepraktyk toelaatbaar is en gedoen behoort te word. Hierdie beginsels is gegrond op die waardes van die maatskaplikewerk-profesie.

Die volgende kan as etiese riglyne vir die praktyk van supervisie beskou word:

4.1 Verbondenheid tot die waardes van die profesie

Die maatskaplikewerk-supervisor het die verantwoordelikheid en taak om volledig op hoogte te wees van die etiese kodes en beginsels vir die beoefening van maatskaplike werk en so daartoe verbind te wees



dat hy dit in die supervisiepraktyk aanwend en toepas. Stout (1987:91) deel hierdie mening wanneer hy konstateer: "The supervisor also is ethically bound to comply to the principles in his or her supervisory position as relating to supervisees".

Dit is verder ook die verantwoordelikheid van die supervisor om seker te maak dat die maatskaplike werker van hierdie waardes en beginsels van die professie op hoogte sal wees en homself ook daartoe sal verbind. Dit moet met die maatskaplike werker bespreek word. Die supervisor mag nie van die veronderstelling uitgaan dat die maatskaplike werker deur middel van sy opleiding, oriëntering tot die professie en selfs deur vorige werkservaring volledig op hoogte hiervan is nie. Baie probleme kan vir die werker opgeklaar word en hy kan ook baie daarby baat wanneer dit in supervisie bespreek word. Munson (1983:34) sê die supervisor moet hierdie saak baie sensitief maar op 'n konstruktiewe wyse hanteer. Dit wil sê hy moet nie daarvan wegstroom omdat hy bang is die werker mag dalk dink dat sy etiese waardes en professionalisme bevraagteken word nie.

4.2 Instaatstelling en voorsiening van inligting

Die supervisor het die verantwoordelikheid om die werker in staat te stel om resente kennis wat vir sy werk relevant is te bekom. Deur middel van supervisie moet die werker nie alleen in staat gestel word om van nuwe kennis op hoogte te bly nie, maar ook om 'n bydrae tot die uitbreiding van die kennisgebied in maatskaplike werk te maak.

4.3 Passing

Die meeste welsynsorganisasies het nie 'n formele prosedure van selektering en passing waarvolgens werkers en supervisors ooreenkomstig bepaalde ooreenkomste en voorkeure gepas word nie. Werkers en supervisors word "voetstoots" saam in die praktyk van supervisie betrek. Hierdie werkswyse is nie in ooreenstemming met maatskaplikewerk-waardes nie. Sowel die supervisor as die werker behoort inspraak in hierdie passingsproses te hê en daar behoort bepaalde



kriteria ontwikkel te word waarvolgens die passing van supervisor en maatskaplike werker op 'n wetenskaplike wyse gedoen kan word.

4.4 Proeftydperk

In aansluiting by bogenoemde riglyn met betrekking tot passing behoort daar in supervisie 'n proeftydperk gehandhaaf te word. 'n Proeftydperk is die aangewese strategie waarin albei partye (supervisor en werker) die reg het om, indien die plasing nie suksesvol blyk te wees nie, te versoek dat dit beëindig moet word sonder die risiko dat dit vir een van die twee negatiewe gevolge mag hê. Hierdie werkswyse of strategie in supervisie bevorder eerlike en openhartige kommunikasie. Supervisors behoort in die lig van hulle bepaalde etiese verantwoordelikhede sulke werksywes in die organisasie te inisieer en te bevorder. Dit verbeter en bevorder 'n positiewe werksmilieu. Indien hulle nalaat om dit te doen, lewer hulle nie 'n konstruktiewe bydrae nie. Supervisors wat die etiek van die supervisiepraktyk hoog ag en wil bevorder, sal nie ongeneë wees om hierdie strategie te volg en hierdie reg uit te oefen nie. Op so 'n wyse word 'n baie definitiewe en konstruktiewe bydrae tot die kwaliteit van supervisie gelewer wat weer tot voordeel van die profesie is.

4.5 Kontraksluiting

Baie dikwels word die supervisieverhouding gesien as 'n model vir die terapeutiese verhouding. Dit lei dikwels daartoe dat die onderskeid tussen supervisie en terapie uit die oog verloor word en dit kan verreikende gevolge hê. Hier is die supervisiekontrak van deurslaggewende belang. 'n Goeie kontrak verhoog die etiese kwaliteit van supervisie deurdat dit die misbruik daarvan neutraliseer. Die supervisor mag nie sy posisie misbruik om onbillike eise aan die werker te stel of om willekeurige besluite te neem en onprofessioneel op te tree nie (Stout, 1987:92). Die hoofdoel van die kontrak is juis om die reg van die werker in die gesagsverhouding van supervisie te beskerm.

Shulman (1982:39-43) het verskeie redes uitgewys waarom supervisors



dikwels onseker en vaag is wanneer hulle met nuwe werkers oor wedersydse verwagtings in gesprek is. Hierdie redes hou onder andere verband met die supervisor se ambivalente gevoelens oor sy rol en doelstelling met supervisie, sy ongemak oor die gesags-aspekte van supervisie wat openlik en realisties bespreek moet word en sy onsekerheid om bepaalde ondernemings aan te gaan wat hy miskien nie sal kan nakom nie. Dit is veiliger wanneer daar nie gespesifiseer word nie. Munson (1983:35) sê die werker het die reg om te weet wat hy gaan leer, wat daarvan die supervisor in staat sal wees om te onderrig, onder watter omstandighede, volgens watter metodes en hoe werkswerrigting beoordeel sal word. 'n Etiese benadering in supervisie vereis sowel van die supervisor as die werker om te spesifiseer wat die doelstellings en doelwitte van die gesamentlike onderneming is. Fox (1974:247-251) voeg hierby ook nog die bepaling van tydsbeperkings waarbinne die doelstellings en take afgehandel moet word. Die doeltreffende supervisiekontrak spesifiseer die tyd, plek, frekwensie en tydsduur van die supervisiesessies. Dit spel ook die gesamentlike verantwoordelikhede met betrekking tot die samestelling van 'n agenda, wedersydse verwagtings oor sake soos vertroulikheid, die neem van besluite en die implementering daarvan uit. Ook die wyse waarop die kontrak periodiek hersien en gewysig sal word, moet aangedui word. Die kontrak moet verder duidelik en ondubbelsinnig die prioriteite ten opsigte van die vervulling van behoeftes aandui in terme van die organisasie, die werker en die kliënt.

4.6 Vertroulikheid

Stout (1987:94) waarsku dat die supervisor versigtig moet wees met wie hy die werker bespreek. Hy sê wanneer dit noodwendig moet gebeur, moet dit alleenlik vir professionele doeleindes wees en ook slegs met persone wat werklik daarby belang het.

Hierdie etiese beginsel geld ook die terapeutiese werk ten opsigte van die kliënt. Die privaatheid van die kliënt moet te alle tye beskerm word (Mehr, 1986:296). Wanneer 'n bepaalde geval tydens 'n supervisie-seminaar bespreek word, moet voorsorg getref word dat die identiteit van 'n kliënt nie onnodig geopenbaar word nie.



Alleenlik gegewens wat op die sinvolle bespreking en evaluering in belang van die kliënt betrekking het, moet geopenbaar word.

4.7 Inligting aan die kliënt oor supervisie

Aanvanklik is daar van die veronderstelling uitgegaan dat dit wat in supervisie tussen die supervisor en die werker bespreek word vertroulik is. Dit mag selfs nie met die kliënt gedeel en bespreek word nie. Trouens die algemeen geldende praktyk was dat die kliënte in maatskaplike werk nooit eers daarvan bewus was dat maatskaplike werkers supervisie ontvang nie. Maatskaplikewerk-studente is ook aangeraai en geadviseer om nie aan die kliënte bekend te maak dat hulle studente is wat nog met die opleiding besig is nie. Vandag word hierdie soort benadering as ouderwets beskou. Hedendaagse hulpverleningsmodelle vereis dat dié werker vanaf die begin van die hulpverleningsproses die kliënt oor alle aspekte van die terapeutiese proses sal inlig. Verborge agendas is oneties, ontoelaatbaar en behoort as ondenkbaar beskou te word. Wat meer is daar bestaan hedendaags 'n verskeidenheid van supervisietegnieke wat vir supervisie-onderrig aangewend word en wat die kliënt en die supervisor met mekaar van aangesig tot aangesig in aanraking laat kom.

Die rede wat aanvanklik aangevoer is waarom die kliënt nie van die supervisie moet kennis dra nie, is dat sommige kliënte dan daarop sal aandring om 'n onderhoud met die supervisor te hê wanneer hulle nie met die werker se beskouing saamstem nie of nie daarmee tevrede is nie. Hierdie beswaar is ten opsigte van sommige kliënte 'n wesenlike probleem. Hierdie probleem is egter nie minder aanwesig in gevalle waar die supervisie vir die kliënt geheim gehou word nie. Sulke kliënte vereis in elk geval om die werker se hoof te spreek en so 'n versoek word dan buitendien na die supervisor verwys. Dit is die kliënt se reg om ingelig te wees oor die hulpverleningsproses en die implikasies daarvan. Sy reg om te weet, impliseer ook dat hy van die supervisie bewus moet wees en so volledig moontlik daarvoor ingelig moet wees. Die supervisor se etiese verantwoordelikheid behels dat hy die werker sal help om die kliënt se reg(te) openlik, eerlik en professioneel te hanteer. Dit mag nooit as 'n bedreiging vir die werker se sekuriteit gesien word



nie. Die maatskaplike werker moet deur middel van supervisie so georiënteer word dat hy sal weet 'n toename in respek vir die kliënt en sy reg lei weer tot verhoogde respek vir die maatskaplike werker en die professie.

4.8 Handhawing van standaard

Die supervisor het die verantwoordelikheid om 'n bepaalde standaard in die supervisie-interaksie te handhaaf. Die supervisor het die taak en verantwoordelikheid om die werker te help en in staat te stel om sy kennis en vaardighede uit te brei. Om dit moontlik te maak, impliseer dat die supervisie van 'n bepaalde gehalte en standaard sal wees. Die supervisie-onderrig moet so volledig, relevant en toepaslik moontlik wees.

4.9 Evaluering

Die handhawing van 'n bepaalde standaard geld natuurlik ook met betrekking tot die werker en sy funksionering. Die supervisor moet ook toesien dat die werker aan 'n bepaalde standaard van dienslewering sal voldoen. Een van die moeilikste take van die supervisor se werk lê op die terrein van evaluering. Baie supervisors is geneig om hierdie aspek van die werk na te laat. Stout (1987:92) sê die supervisor is eties nalatig indien hy hom van die evalueringsproses distansieer en nie op 'n doeltreffende en geskikte wyse die werker van evaluering voorsien nie. So 'n supervisor tree nie in belang van die werker op nie. Evaluering in supervisie moet altyd daarop gerig wees om terreine van groei en ontwikkeling uit te lig en om verdere ontwikkelingsmoontlikhede en potensiaal te identifiseer.

4.10 Die doeltreffende benutting van die bemiddelingsposisie

Soms gebeur dit dat die werker homself in konflik met die organisasie vir wie hy werk bevind. Dit is die taak van die supervisor om dan as bemiddelaar op te tree. As bemiddelaar moet hy poog om die konflik op die beste moontlike wyse op te los tot voordeel van die dienslewering. Hierdie spesifieke bemiddelingstaak van die super-



visor wat hy deur sy posisie verkry, strek verder as blote populariteit by die bestuur of gewildheid onder die werkers. Die korrekte, eerlike en kongruente uitvoering van hierdie taak mag juis vir die supervisor ongewildheid en gramskap of by die werkers of by die bestuur teweegbring. Daar is egter vir die supervisor geen keuse nie. Indien die supervisor te alle tye eties korrek wil optree, moet hy hierdie taak kongruent en sonder voorbehoud uitvoer en nie sy bemiddelingsposisie misbruik nie. Hy moet ook nie toelaat dat in die lig van die feit dat hy in die toekoms 'n bepaalde saak in die organisasie wil bevorder dit sy eerlike en objektiewe oordeel of beoordeling van 'n werker beïnvloed nie. Etiese optrede vereis van die supervisor in die bemiddelingsposisie dat sowel die aangename as die minder aangename aspekte gehanteer moet word. Die supervisor se verbondenheid tot die professie strek verder as die grense van die organisasie. Die supervisor mag ook nie die een werker bo die ander bevoordeel nie. As hy dit doen, maak hy hom skuldig aan 'n ernstige oortreding van supervisie-etiek. Stout (1987:92) sê die supervisor het 'n verantwoordelikheid teenoor almal en dan verwys hy na kliënte, kollegas, werkers, studente, navorsers, organisasies en die samelewing.

4.11 Terugvoering

Terugvoering is 'n baie belangrike en wesenlike taak in supervisie. Doeltreffende terugvoering strek verder as bloot net om die werker te vra of te versoek om terugvoering te gee. Daar is twee voorwaardes om betekenisvolle terugvoering te bewerkstellig: 'n atmosfeer of klimaat wat dit aanmoedig en stimuleer en 'n formele prosedure wat dit struktureer. 'n Atmosfeer wat terugvoering aanmoedig en stimuleer, behels die bewerkstelliging en instandhouding van 'n nie-veroordelende verhouding. "Nie-veroordelend" beteken dat die individu se waarde nie volgens sy of haar gedrag bepaal word nie. Dit beteken nie dat die supervisor nie die werker se werk en optrede mag beoordeel, evalueer en monitor nie. Laasgenoemde drie take is in supervisie van deurslaggewende belang.

Supervisors wat hulle taak reg uitvoer, bewerkstellig ook gereelde terugvoering van die werkers af oor hulle werk. Dit moet ook deur middel van 'n formele prosedure, of spesifieke tye en 'n geskrewe



evalueringverslag gedoen word. Waar hierdie werkswyse in supervisie ontbreek, moet supervisors dit inisieer en bevorder. Cohen (1987:196) sê indien dit nie gebeur nie, is dit 'n aanduiding dat die supervisor kritiek kan gee maar nie in staat is om dit te ontvang nie. Die druk om aan bepaalde eise van aanspreeklikheid te moet voldoen, is vir die supervisor net so wesenlik soos vir die maatskaplike werker en die organisasie. Dit is ook 'n kardinale faktor in die professionele etiek van supervisie.

4.12 Kritiese selfontleding

Dit is die verantwoordelikheid van die supervisor om kritiese selfontleding by sowel homself as die werkers te stimuleer. Goeie supervisie behels die onvoorwaardelike erkenning en aanvaarding van die werker se waarde en betekenis maar ook die kritiese dog regverdige beoordeling van sy professionele werk. So 'n verhouding moedig selfontleding aan.

4.13 Verbondenheid tot supervisie

Die struktuur van 'n welsynsorganisasie is nie altyd vir etiese supervisie bevorderlik nie. Die meeste burokratiese organisasies is so saamgestel of gestruktureer dat personeel verplig is om supervisorsposte te aanvaar indien hulle enigsins vir bevordering in aanmerking wil kom. Die gevolg hiervan is dat daar 'n groot aantal supervisors in die maatskaplikewerk-professie aangetref word vir wie supervisie op sy beste slegs maar 'n gedwonge verbondenheid is. Die gevolg hiervan is dat die optrede van hierdie persone en die gehalte van hulle supervisie van so 'n aard is dat dit supervisie baie skade doen en die kwaliteit daarvan baie nadelig beïnvloed. Sulke persone bring ook die etiese standaarde van supervisie onder verdenking.

Nuut aangestelde supervisors is dikwels oormatig of oordrewe toegieflik en buigzaam in hulle beoordeling van die werkers. Hulle is bang dat hulle andersinds deur die werkers negatief beoordeel sal word. Ondersoeke en navorsing (Cohen, 1987:196) het aangedui dat maatskaplikewerk-studente bewus is van die voordele daaraan ver-



bonde om die eerste studente van 'n nuut aangestelde supervisor te wees. Ongelukkig is daar in baie welsynsorganisasies se struktuur en beleid baie keer elemente aanwesig wat hierdie toedrag van sake versterk of vererger. Dikwels is dit by die bestuur van 'n organisasie so 'n hoë prioriteit dat sake in die organisasie gladweg en sonder probleme moet verloop dat hulle 'n supervisor wat probleme ten opsigte van 'n werker identifiseer en poog om dit te hanteer, verkwalik en elimineer. Ook word 'n supervisor se pogings om verandering in die organisasie in belang van die werker(s) teweeg te bring dikwels teengestaan of belemmer. Baie sisteme of elemente in die organisasie is te bang vir rimpelings wat veroorsaak kan word en wat dan die boot sal laat kantel. Daar is geen maklike oplossing vir hierdie saak nie.

Supervisors beskik oor 'n bepaalde outoriteit en onafhanklikheid omdat dit nie moontlik is om daarsonder die supervisietaak en -verantwoordelikhede doeltreffend uit te voer nie. Dit plaas egter op die supervisor 'n baie groot verantwoordelikheid om sy taak so konsensieus, toegewyd en professioneel moontlik uit te voer. Daar mag byvoorbeeld insidente ontstaan waarin 'n werker onprofessioneel opgetree het en dan is die supervisor die persoon wat moet besluit of die insident onder die aandag van die bestuur gebring moet word of nie. Dit mag soms wel nodig wees om hierdie soort optrede en aksie te volg. In ander gevalle kan die saak dalk bloot met behulp van goeie empatiese supervisie opgelos word, maar die supervisor mag in die versoeking kom om die insident of gebeure uit te buit in 'n poging om sy eie lojaliteit teenoor die organisasie te demonstreer of te dramatiseer.

Soortgelyke konflik ontstaan in situasies waarin die werker die risiko neem om persoonlike probleme met die supervisor te deel. Die openbaring van hierdie inligting mag daartoe lei dat indien dit bekend sou word, die vraag kan ontstaan of dit tot voordeel van die organisasie is om verder in hierdie werker as werknemer te belê. Die supervisor sal dus baie deeglik met betrekking tot bogenoemde moet evalueer, besluit, bepaal en oordeel of die betrokke inligting aan die bestuur bekend gemaak moet word of nie. Dit is dikwels vir die supervisor baie moeilik om te bepaal wie se belange prioriteit



moet geniet en bevorder moet word : die organisasie s'n of die werker s'n.

Om supervisors in staat te stel om hierdie moeilike situasies te hanteer en terselfdertyd hulle etiese verantwoordelikhede na te kom, is dit raadsaam om 'n portuurgroep of forum vir supervisors in die organisasie te stig waar hierdie sake bespreek en gehanteer kan word. So 'n groep kan periodiek bymekaar kom om etiese aspekte wat met supervisie verband hou, te bespreek. Sonder om professionele onafhanklikheid in gevaar te stel, kan hierdie werkswyse sowel 'n voortgaande geleentheid vir supervisors wees om etiese dilemmas met mekaar te deel as 'n geleentheid waarby hulle vermoë tot konstruktiewe selfanalise en -kritiek versterk kan word.

Die saak van etiek en waardes wat die etiese optrede moet rig, is nooit maklik nie. Om etiese riglyne te formuleer wat algemeen geldend is, is feitlik nie moontlik nie. Tog kan daar nie sprake wees van sinvolle praktykbeoefening daarsonder nie. Daarom sal supervisie nie anders kan as om voortdurend indringend te besin oor daardie wesenlike belangrike elemente wat as etiese riglyne onderskei en aangewend kan word nie. Daar moet met Noel Timms (1983:1) saamgestem word wat vir Kirkham Grey (1908) aanhaal: "But it is one thing to pursue a course of action which involves a thought, and another clearly to think the thought".

5 DIE NOODSAKLIKHEID VAN SUPERVISIE IN MAATSKAPLIKE WERK

Supervisie was nog altyd vir die maatskaplikewerk-professie van kardinale belang (Vgl. Munson, 1983:38-62; Harris en Allison, 1982: 283; Kadushin, 1985:30).

Hierdie prominente plek wat supervisie in maatskaplike werk gekry het, kan verklaar word op grond van die eiesoortige kenmerke van die professie, die aard van die dienslewering, die probleme waarmee die maatskaplike werker gekonfronteer word, die omstandighede waarin die dienslewering moet plaasvind wat die eise vir aanspreeklikheid verhoog en selfs die kenmerkende eienskappe van maatskaplike werkers (Vgl. Pelser, 1985:6-17).



Die eiesoortige kenmerke van die professie

Die belangrikheid van supervisie vir maatskaplike werk het toege- neem (Kadushin, 1976:23). 'n Professie ontstaan as gevolg van 'n behoefte vir 'n bepaalde dienslewering wat in 'n gemeenskap of samelewing aanwesig is. Die doelstelling van 'n professie is om werkers vir doelgerigte en doeltreffende dienslewering goed toe te rus, asook om geskikte programme te ontwikkel wat die werkers kan help om hulle nie alleen vir hulle werk toe te rus nie, maar wat ook in hulle eie persoonlike behoeftes kan voorsien en wat tot per- soonlike groei en verryking kan bydra. Die maatskaplikewerk- professie lewer 'n heel besondere diens in die samelewing. Die probleme waarmee die maatskaplikewerk-hulpverlening te kampe het, kom op alle terreine van die mens se bestaan voor soos byvoorbeeld gesondheid, gesinsverhoudings en werksterrein. Maatskaplikewerk- hulpverlening is altyd toegespits op die herstel, daarstelling en bevordering van sinvolle maatskaplike funksionering of maatskaplike verhoudings.

Maatskaplike werk is tot dusver byna uitsluitlik deur welsynsorga- nisasies gedoen. 'n Welsynsorganisasie is 'n komplekse organisasie en het noodwendig 'n struktuur nodig om doeltreffend te funksio- neer. Die werk van verskillende persone in die organisasie, elkeen met 'n gespesialiseerde taak of opdrag, moet gekoördineer en geïn- tegreer word. Die organisasie vereis noodwendig 'n struktuur waar- binne die professionele funksies van maatskaplike werk geakkommo- deer kan word.

Problematiek wat deur maatskaplike werk gehanteer word, maak die gemeenskap se betrokkenheid by die voorkoming en hantering van hierdie probleem noodsaaklik, want dit het vir die gemeenskap en die samelewing as 'n geheel bepaalde negatiewe gevolge. Misdaad, egskeiding, gesinsverbrotting, alkohol en dwelmafhanlikheid en diskriminerende maatreëls in besonder is vir die samelewing ideolo- gies sowel as ekonomies 'n bedreiging. Reaksie hierop impliseer verweefdheid met en betrokkenheid by die algemeen aanvaarde waardes en norme van die samelewing, asook die ideologiese verbondenheid by terreine soos die gesin, die reg, die moreel-etiese, mens- en



groepverhoudings en werksetiek. Deur middel van beleid word dit uitgespel. Nie alleen word die finansies en hulpmiddels waarmee organisasies hulle werk doen deur strukture en sisteme in die samelewing voorsien nie, maar ook die beleid van die organisasie word deur politieke strukture soos departemente, rade en kommissies bepaal. Die feit dat maatskaplike werk gemoeid is met probleme wat nie alleen ideologiese gevare vir die samelewing en gemeenskap tot gevolg het nie, maar ook 'n finansiële las inhou, noodsaak 'n gesonde interne sisteem by die organisasie waarvan supervisie deel is en wat deur middel van supervisie bewerkstellig kan word.

Kadushin (1976:26-27) wys daarop dat 'n gemeenskap of samelewing se vertroue in die bevoegdheid van 'n professie toeneem wanneer daar binne die professionele groep beoefenaars konsensus bestaan oor die doelstellings van die professie en oor die verkryging van professionele outonomie. Dit word deur middel van supervisie bewerkstellig. Om dit te kan bereik, moet supervisie self op 'n professionele wyse beoefen word en mag dit nie op 'n lukraak wyse en sonder 'n behoorlike basis en struktuur geskied nie. Soos enige geldige professie moet die supervisie dus ook binne die raamwerk van die maatskaplikewerk-professie ontwikkel word. Dit raak supervisie as bemiddelende rol tussen, en sy funksionering op, twee terreine, naamlik dié van die organisasie en dié van die werker.

Die aard van die dienslewering

Die uniekheid van maatskaplike werk lê nie in die feit dat dit 'n diensleweringegeoriënteerde dissipline is nie, want dit is die mediese praktyk en die regspraktyk byvoorbeeld ook. Die aard van die diens wat deur maatskaplike werk gelewer word, die struktuur waarbinne dit gelewer word en die eise wat dit aan sy beoefenaars stel, verskil egter aansienlik van ander diensleweringprofessies.

Vir die nuwe professionele maatskaplike werker is bevoegdheid 'n belangrike doelstelling. Die werker wil graag bevoegdheid ervaar. Selfbeeld hang voortdurend in die weegskaal, maar vir die maatskaplike werker is meer as selfbeeld in die spel. Die persoonlike lewe en belange van 'n groot aantal individue word normaalweg deur sy



optrede en besluite beïnvloed en bepaal. Wanneer die maatskaplike werker 'n fout maak, kan ander persone baie as gevolg daarvan ontbeer of ly. Selfs al is niemand anders bewus van die verkeerde besluit wat geneem is of die fout wat gemaak is nie, is die werker tog daarvan bewus. Dit plaas 'n groot verantwoordelikheid op hom. Hierdie las om vir ander mense verantwoordelikheid te aanvaar, bring baie spanning by die werker, maar veral by die jong werker te weeg. Dit is belangrik dat die jong werker gehelp en gelei moet word om homself te weerhou van irrasionele veronderstellings of aannames wat ongewenste spanning kan veroorsaak. Supervisie is 'n maatskaplik-ondersteunende sisteem wat die werker by uitstek hiermee behulpsaam kan en moet wees.

Die probleme waarmee die maatskaplike werker gekonfronteer word

Daar is min professies wat sulke hoë eise aan die beoefenaars daarvan stel as juis die maatskaplikewerk-professie. In die praktyk kry die maatskaplike werker dikwels met moeilike omstandighede te doen wat emosioneel en psigies geweldig baie van die werker verg. Nie alleen is baie van die kliënte of situasies waarmee die werker te doen kry moeilik hanteerbaar en uiters kompleks nie, ook die vordering wat met 'n bepaalde saak gemaak word, is dikwels onmeetbaar en skyn soms onoplosbaar te wees.

Dit is voor-die-hand-liggend dat in omstandighede soos hierdie enige mens homself uiteindelik so sal moet oriënteer dat hy nie radeloos, moedeloos of fatalisties raak en alle gevoel van eie waarde en selfvertroue verloor nie. Dit beteken enersyds dat die werker moet leer om te midde van neerdrukkende omstandighede of ontmoedigende verloop van sake tog 'n bepaalde selfvertroue, perspektief en geloof met betrekking tot die taak wat hy vir homself gestel het, te behou. Andersyds beteken dit dat hoewel hy steeds met idealisme moet werk, hy rekening moet hou met die gebrokenheid van die wêreld waarin hy leef en werk en met die feilbaarheid van die mense waarvan hy ook een is. Hy sal dus moet aanvaar dat probleme nie oornag en sonder baie insette opgelos word nie en dat teleurstellings en terugslae nie die einde van die wêreld beteken nie. Hy sal moet leer en insien dat ervaring, professionele vaar-



digheid en lewensrypheid nie net deur suksesse bepaal word nie maar ook deur terugslae. So sal hy leer dat terugslae en skade net so deel van die werklikheid van die menslike eksistensie is as voorspoed en sukses. Watter beter medium is daar om hierdie insig te bewerkstellig as juis die supervisieproses.

Die omstandighede waarin die dienslewering moet plaasvind

Soos reeds vroeër gemeld, staan organisasies vandag voor nuwe uitdagings en verkeer in moeilike en komplekse omstandighede. Meer personeel word in diens geneem, personeel met verskillende opleiding en ervaring, meer en nuwe gespesialiseerde dienste word aan verskillende groepe en bevolkings gelewer terwyl die organisasie ook worstel om met die kennisontploffing op hoogte te bly. Die administratiewe struktuur van die organisasie word groot en ingewikkeld.

In die lig van hierdie situasie, kom dit voor dat daar 'n groot verantwoordelikheid op welsynsorganisasies in die algemeen en die maatskaplike werker in die besonder rus. In die nakoming van hierdie verantwoordelikheid het supervisie 'n onvermydelike en beslissende rol te speel. Supervisie moet proses-georiënteerd wees terwyl dit ook op ontwikkeling fokuseer. Die supervisie in 'n organisasie moet die ideale milieu voorsien waarin 'n werker kan leer, ontwikkel, gemotiveer en verryk word en die vlak en kwaliteit van dienslewering konstant verhoog word.

Werkers moet geleentheid hê om van mekaar te leer. Hulle moet voorsien word van geleenthede om oor hulle werk te besin, nuwe kennis te integreer en hulle werk ook self te evalueer, benewens goeie en deeglike evalueringstelsels wat reeds in die organisasie aanwesig is en moet wees. Supervisie moet die geleenthede skep om teorie en praktyk te integreer in 'n saambindende geheel. Supervisie moet personeel help om die organisasie se beleid, prosedures en werkswyses te integreer terwyl beleidmakers en besture ook weer gehelp moet word om nuwe programme en behoeftes wat deur die werkers onder die aandag gebring word, te oorweeg.



In die lig van die kennisontploffing en nuwe benadering en denkrigtings in maatskaplike werk moet 'n organisasie 'n gespesialiseerde supervisiesisteem in werking stel wat nuwe toepasbare teorieë, werkswyses, vaardighede en modelle in die daaglikse dienslewering-sisteem van die organisasie kan integreer. Hierdie gespesialiseerde en komplekse supervisiesisteem betrek alle personeel, besture en rade wat by die organisasie betrokke is. So 'n supervisiesisteem is by uitnemendheid geskik om in die personeel sowel as die organisasie se behoeftes van oriëntering en integrering te voorsien.

Die uiteindelijke doelwit met alle vorme van supervisie is om die werker die werk waarvoor hy opgelei is, so doeltreffend moontlik te laat doen. Hiervoor is nodig nie alleen die vorming en verryking van die werker as mens nie, maar ook alle nodige leiding, toerusting en in-staat-stelling op professionele vlak en die beskikbaarstelling en implementering van alle moontlike hulpmiddels wat sy taak kan vergemaklik. Terwyl dit van die werker in die algemeen geld, sal die funksionering van supervisie vanselfsprekend verskil afhange van die ervaring van die werker en van individu tot individu. Dit is daarom voor-die-hand-liggend dat die jong werker wat pas tot die professie toegetree het op 'n ander wyse in die supervisieproses gehanteer sal word as diegene wat reeds 'n bepaalde vlak van ervaring bereik het.

Die aanvangsfase van die loopbaan - die tydperk wat onmiddellik na die professionele opleiding volg wanneer 'n persoon die rol van student verlaat en die rol van 'n pasafgestudeerde professionele persoon aanvaar - is die tyd waarin die grootste veranderinge by die persoon self en met betrekking tot sy werk plaasvind. Dit is die tyd wanneer die kern van die waardes en gesindhede wat dwarsdeur die hele professionele loopbaan voortbestaan, gevorm word. Om hierdie rede is die beginfase van die beoefening van die professie besonder belangrik met betrekking tot die professionele ontwikkeling en die ontwikkeling van 'n eie professionele identiteit.

Die belangrikheid van die eerste jare van professionele ontwikkeling word deur baie wetenskaplikes onderstreep. Selfs die beste



opleiding is nog geen waarborg dat 'n werker uit die staanspoor professioneel geslaagd sal wees nie. Onder andere het Becker, Geer, Hughes en Strauss in hulle klassieke navorsing en studie oor sosialisering van studente bevind dat formele opleiding relatief min invloed het as dit kom by die vorming van professionele sienswyses en beskouings (Cherniss 1980:8-9). Dit is eenvoudig 'n feit dat die student-situasie en die professionele werker-situasie twee verskillende wêreldes is. Die kragte wat in werking kom na die opleiding is van wesenlike belang. Tydens die studiejare vind daar wel 'n bepaalde sosialiseringproses plaas wat van die nuwe jong werker tot op 'n sekere hoogte 'n professionele persoon maak en wat hom of haar idealisties motiveer vir die werk. Navorsing (Edelwich en Brodsky, 1980:15-27; Pines en Maslach, 1978:233-237; Daley, 1979:375-379; Cherniss, 1980:113-125; Kadushin, 1985:1-2 en 225-232; Munson, 1983:16-18) het bewys dat oor die algemeen gesproke professionele persone met idealisme en motivering tot die praktyk toetree, maar as gevolg van beperkings, bepaalde omstandighede, mislukkings, teleurstellings, terugslae ensomeer in die praktyk hulle dikwels na verloop van tyd meer sinies en minder idealisties word.

Die belangrikheid van die eerste jare van praktykbeoefening vir die ontwikkeling van werksverwante gesindhede word ook deur Cherniss (1980:9) in 'n uitgebreide studie van loopbaanontwikkeling bewys. Sy gegewens dui daarop dat die eerste jaar van die professionele persoon se loopbaan in besonder kritiek is vir die daaropvolgende loopbaanontwikkeling. Hy beweer dat 'n "beroep-sub-identiteit" baie vinniger tydens hierdie tydperk plaasvind as in die daaropvolgende jare. Wat gedurende hierdie tydperk met professionele hulpverleners gebeur, hou verband met, of kan geassosieer word met die graad, aard en kwaliteit van verbondenheid, werksverrigting, werksvermoë en sukses in latere jare (Cherniss, 1980:9).

Ook die ontwikkeling van nuwe maatskaplikewerk-strategieë en die daaropvolgende integrering daarvan in die praktyk is 'n ander belangrike komponent van supervisie. Periodiek wysig die organisasie ook sy beleid en prosedures. Supervisie is 'n baie belangrike integrerende komponent om hierdie veranderings suksesvol en doel-



treffend te maak. Dit is noodsaaklik dat 'n groot multi-funksionele organisasie in staat moet wees om veranderings en verskuiwings in beleid ten opsigte van die praktyk, vlot te laat verloop en goed te integreer. Die supervisiesisteem is die medium wat hiervoor benut moet word. Hierdie werkswyse maak dit ook moontlik dat daar gereëlde uitruiling van kennis is, interaksie tussen die personeel en bestuur van die organisasie plaasvind, terwyl dit ook die betrokkenheid van personeellede bymekaar se werk, verhoog.

Supervisie kan gedagtes, menings en behoeftes van personeel onder die aandag van die ander sisteme in die organisasie bring, dit ontwikkel en laat integreer. Hiervoor is natuurlik gereëlde supervisie samesprekings en byeenkomste nodig. Deur middel van supervisie het maatskaplike werkers 'n kanaal waardeur hulle menings, gedagtes, probleme, behoeftes, klagtes, griewe ensomeer aan die bestuur kan oordra. Hierdie toeganklikheid maak wedersydse integrasie van idees moontlik en dit stel die organisasie in staat om dinamies en lewenskragtig te wees en aanspreeklik te bly.

'n Ontwikkelde supervisiesisteem wat die verlede en die hede integreer, sowel as die algemene en die spesifieke, die persoonlike en die onpersoonlike maak die konsep van spanwerk in 'n groot multi-funksionele organisasie moontlik. Die totale personeel wat as 'n span saamwerk voorsien die gewenste milieu waarin die kreatiewe en energieke vermoëns van elke individuele persoon in die organisasie benut word om die doelstellings van die organisasie te bereik en om 'n holistiese teorie vir die maatskaplikewerk-praktyk te skep en te konseptualiseer. Die behoefte om daadwerklik die ontwikkeling van teorieë en strategieë vir maatskaplike werk na te streef oor hoe mense gehelp kan word, lê duidelik binne die bestek en moontlikhede van supervisie. Supervisie is die plek waar strategieë uit die praktyk geneem kan word, ondersoek kan word en waar bruikbaar en toepaslik aangewend kan word. Dit is die plek waar die kliënt, die probleem, die metode in wese ondersoek kan word om nuwe idees te ontwikkel oor hoe om mense te help in die totale spektrum van situasies waarmee die werker vandag in die praktyk gekonfronteer word. Supervisie is die sisteem of plek waar die deskundige en die werker kan ontmoet, van mekaar kan leer, mekaar



kan aanvul, en erkenning en waardering vir mekaar se werk ontwikkel (Pelser, 1985:12-13).

6 PSIGODINAMIESE INTERAKTIEWE SUPERVISIE

Op talle terreine en in baie sektore van die samelewing is daar toenemende besorgdheid oor die kwaliteit van maatskaplikewerk-hulpverlening, die bevoegdheid van maatskaplike werkers en supervisors en die doeltreffende en doelmatige funksionering van welsynsorganisasies. Botha (1985:239) wys tereg daarop dat die veranderings in die Suid-Afrikaanse welsynsbeleid die afgelope jare supervisie opnuut weer onder die soeklig geplaas het. Enersyds het die aanvraag vir supervisie verhoog en andersyds word daar gevra na die bestaansreg en die doeltreffendheid van supervisie. Nuwe welsynsprogramme wat aangekondig word en uitsprake dat die maatskaplikewerk-professie in die vinnig veranderende en ontwikkelende samelewing nie aan die behoeftes en vereistes voldoen nie, is nie vreemd nie.

In die lig daarvan is dit noodsaaklik dat maatskaplike werkers oor dié soort kennis en praktykvaardighede sal beskik wat hulle in staat sal stel om aan die steeds toenemende eise te kan voldoen. Daar is ook alle aanduidings in sowel die literatuur as die praktyk dat spanning en werksdruk onder maatskaplike werkers besig is om toe te neem. Indien maatskaplike werkers se bevoegdheid verhoog moet word om hierdie dilemmas die hoof te bied, moet die praktyk van maatskaplike werk verseker wees van 'n doeltreffende supervisiesisteem met hoogstaande supervisieleiding. Die verhoging van bevoegdheid lê in die hande en op die terrein van supervisie. Saam met opleidingsinrigtings soos universiteite en kolleges, is die supervisiepraktyk verantwoordelik vir die aard en aansien van die professie en kan ook beskou word as die bewaker van die professie se standaard, betekenisvolle funksionering, dinamiese ontwikkeling en vooruitgang. Barth en Gambrill (1984:3-12) het in 'n uitgebreide ondersoek oor die kwaliteit van leergeleentede bevind dat daar 'n verband of korrelasie bestaan tussen supervisie, kwaliteit werkverrigting en werksbevrediging.



Die regte kwaliteit supervisie wat pas by die eie unieke omstandighede van die Suid-Afrikaanse samelewing en wat aan bogenoemde verwagtings kan voldoen, is na my mening 'n soort supervisie wat omskryf kan word as, en wat bekend behoort te staan as psigo-dinamiese interaktiewe supervisie. Hierdie soort supervisie is vir die maatskaplike werker 'n bron van inspirasie, voorsien die regte leiding en onderskraging, verseker kwaliteit en bevoegdheid deurdat dit relevante modelle, metodes, vaardighede en teoretiese benaderings voorsien wat bo alle verdenking is en wat progressiewe voordeuring en ontwikkeling waarborg. Die positiewe aspekte van hierdie supervisie is sonder twyfel versekering van kwaliteit en dinamika.

Om te verstaan wat psigo-dinamiese interaktiewe supervisie behels, is dit nodig dat 'n omskrywing van die begrip psigo-dinamies gegee moet word. Die konsep psigo het volgens Freedman, Kaplan en Sadock (1977:1323) te doen met die denkproses. Denke dui op denkhandeling of dinkwerk. Dit is 'n begrip wat verwys na aspekte soos verstand, denke en wil maar ook na aspekte soos gevoelens, emosies en behoeftes (Schoonees, Swanepoel, du Toit en Booysen, 1979:670). Psigo verwys dus na die affektiewe, kognitiewe en konatiewe funksionering van die mens. 'n Mens kan derhalwe sê dat dit die somtotaal van die mens se bewuste belewenisse is.

Dinamies in hierdie verband verwys na progressiewe verandering wat ten opsigte van alle bewustelike belewenisse intree (Vgl. Freedman, Kaplan en Sadock, 1977:1297). Dit wil sê moontlikhede moet verder ontwikkel word in soverre dit die mens se funksionering in totaliteit raak. Dit dui daarop dat die mens progressief beweeg in terme van sy affektiewe (gevoelens en emosies), kognitiewe (denke en idees) en konatiewe (gedrag).

Psigo-dinamiese interaktiewe supervisie is dus 'n leerproses waarin daar beweging moet wees wat tot konkrete en betekenisvolle groei sal lei. Dit is 'n onontbeerlike realiteit vir onafhanklike, vrye en kreatiewe werkverrigting, want die vryheid en vermoë om jou eie unieke self te wees en te ontwikkel, is 'n fundamentele vereiste vir gesonde funksionering en produktiewe werk. Psigo-dinamiese



interaktiewe supervisie is die progressiewe verandering en vordering wat deur middel van leer en supervisie-onderrig bewerkstellig word. Hierdie proses berus op samewerking en wederkerige interaksie. Yonata Feldman (1982:49) het trouens met haar navorsing en supervisiepraktyk oortuigende bewys gelewer dat goeie supervisie die enigste wyse vir onafhanklike, vrye en kreatiewe werk is en ondersoeker se ervaring van supervisie het daarop gewys dat hierdie supervisie psigo-dinamies en interaktief moet wees.

Psigo-dinamiese interaktiewe supervisie impliseer dat deur middel van die verdieping van kennis en die ontwikkeling van vaardighede die maatskaplike werker in staat gestel sal word om professioneel te groei en te ontwikkel, maar ook emosioneel en persoonlik.

Om doeltreffende en doelmatige supervisie moontlik te maak, moet daar op psigo-dinamiese interaktiewe supervisie gefokus word en dit vereis dat bepaalde omstandighede doelbewus geskep en kreatief benut word waarsonder dit nie kan realiseer nie. Arnold Goldstein en Melvin Sorcher konstateer: "It is surprising that so many competent and experienced trainers (supervisors) continue to overlook most of the basic principles of learning when they try to teach" (Morton en Kurtz, 1980:241). Hoewel psigo-dinamiese interaktiewe supervisie 'n komplekse proses is, is daar bepaalde strategieë wat aangewend kan word om die proses te bevorder.

Die volgende aspekte is vir hierdie doel baie bevorderlik. Die inligting wat hier weergegee word en die veronderstellings waarop hierdie benadering berus, kom deels uit relevante literatuur en berus hoofsaaklik op eie waarneming en ervaring in die praktyk van supervisie:

- Assessering, beplanning en onderrig. Assessering behels die bepaling of vasstelling van leerbehoefte en die bepaling van kriteria waaraan werkverrigting moet voldoen. Beplanning behels die ontwerp van geskikte en toepaslike leergeleenthede en onderrig behels die implimentering van die onderrigprogram. Besonderhede van hierdie komponente word later in die afdeling faktore en strategieë vir doeltreffende supervisie meer volledig

waar?
P?



bespreek.

- In psigo-dinamiese interaktiewe supervisie is die supervisor en die maatskaplike werker gesamentlik verantwoordelik vir die ontwerp van die onderrigprogram en vir die suksesvolle bereiking van die doelstellings. Dit is dus gedeelde verantwoordelikheid. Maksimale bydrae moet deur albei sisteme betrokke tot die inhoud, die beplanning en die uitvoering van supervisie gelewer word.

- Psigo-dinamiese interaktiewe supervisie hou rekening met die spanning wat in supervisie aanwesig is as gevolg van die hiërargiese aard en struktuur van die supervisieverhouding en -proses. Die hiërargiese posisie van die supervisor en die take aan hom toegewys, bring mee dat hy beheer en kontrole oor die werk moet uitoefen terwyl hy terselfdertyd ook 'n milieu moet skep waarin onderrig en leer bevorder kan word en waarin hy alle werkers kan onderskraag. Hierdie spanningsfaktor in supervisie is onvermydelik. Aanvanklik het die ervaring met hierdie spanningsfaktor in supervisie die gevoel laat ontstaan dat daar of iets verkeerd is met die aard en inhoud van supervisie, of die werker. Ervaring het egter geleer dat dit net so wesenlik deel van die supervisieproses en -aktiwiteit is as wat spanning en werksdruk deel van die maatskaplike werker se taak is. Die belangrikheid van psigo-dinamiese interaktiewe supervisie lê daarin dat dit hierdie faktor erken en hanteer. Psigo-dinamiese interaktiewe supervisie integreer sowel die kontrole- as die onderskragingsfunksie. Die supervisor in psigo-dinamiese interaktiewe supervisie moedig sintese en die integrasie van onderrig en weldeurdagte beplanning aan terwyl hy die werker toelaat om te verskil en die werker respekteer om sy eie insette te lewer en prioriteite na aanleiding van sy behoeftes te bepaal. Dit gaan van die veronderstelling uit dat maatskaplike werkers en supervisors hierdie spanning moet aanvaar as 'n realiteit en dit moet hanteer. Deur dit te ontken of daarvoor te rasionaliseer is nie wenslik nie. Hulle moet daarvan bewus wees en daarteen waak dat dit die doelstellings van supervisie belemmer. Albei het die etiese verantwoordelikheid om die beste moontlike diens aan



die kliënt te lewer.

- Psigo-dinamiese interaktiewe supervisie is instaatstelling. Die fokus en belangrike doelstelling van hierdie instaatstelling is nie alleen om die maatskaplike werker professioneel te laat groei en ontwikkel nie maar ook om persoonlike groei en verryking teweeg te bring. Hierdie dinamiese beweging en progressiewe verandering wat ten opsigte van alle bewustelike belewenisse plaasvind, geld ook die werker se persoonlike aspekte. Die ervaring in die praktyk van supervisie het ook aangedui dat maatskaplike werkers nie net oor positiewe kwaliteite beskik wat ontwikkel moet word nie, maar ook oor 'n aantal aangeleerde gedragspatrone en eienskappe wat dikwels vir sy werk met die kliënt teenproduktief is. Baie van hierdie negatiewe aspekte van die werker se persoonlikheid wat sy werk strem, is houdings, gesindhede en gedrag wat in die gesin van herkoms aangeleer is. Nichols (1983:511) glo dat dit onwaarskynlik is dat die werker van hierdie aspekte en hoe dit die hulpverlening strem, bewus sal word sonder supervisie. Die mening word gehuldig dat hierdie bewusmaking of bewuswording daarvan by die werker alleen deur 'n proses van psigo-dinamiese interaksie bewerkstellig kan word. Dit is slegs deur 'n realistiese psigo-dinamiese interaktiewe benadering dat selfontleding en dinamiese verandering by die werker ten opsigte van hierdie leemtes kan plaasvind sonder dat die supervisiesituasie vir terapie misbruik word. Dit moedig selfevaluering aan. Deur die dinamiese werkswyses van psigo-dinamiese interaktiewe supervisie te volg, vind daar progressiewe en dinamiese verandering by die werker plaas. Goguen (1986:73) praat van bogenoemde verandering as die sekondêre byprodukte van supervisie. Eintlik is dit meer as byprodukte. Dit is instaatstelling. Instaatstelling nie alleen tot ontwikkeling van positiewe moontlikhede nie maar ook instaatstelling deur negatiewe eienskappe te laat afneem of te wysig. Dit dui ook op dinamiese beweging. Dit moet genoem word dat hierdie psigo-dinamiese interaktiewe supervisie ook die supervisor beïnvloed vanweë die dinamiese wederkerige interaksie van die proses. Dit is 'n wederkerige twee-rigting proses.



- Psigo-dinamiese interaktiewe supervisie en sy besondere werks-wyses stel die supervisor in staat om verskillende rolle te ver-tolk: administratief, onderrig, onderskraging, verryking, moti-vering en evaluering. Laasgenoemde is 'n baie deurslaggewende aktiwiteit van die supervisieproses maar terselfdertyd ook 'n baie moeilik en gekompliseerde saak waarvoor supervisors en maatskaplike werkers dikwels wegstrem en waaroor daar baie angs en spanning bestaan. Deurdat die werkswyses van psigo-dinamiese interaktiewe supervisie selfevaluering aanmoedig, die werker stimuleer om self vrae te vra, te verskil en alternatiewe ingrypingstrategieë voor te stel, word hierdie aspek reg gehan-teer en positief tot voordeel van die werker en sy groei benut.

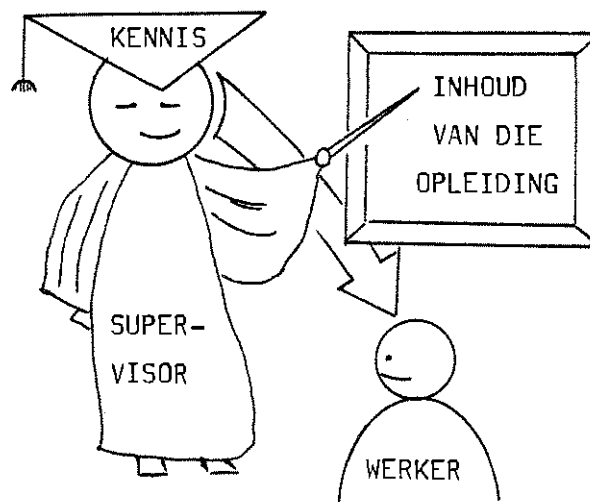
- Supervisie word deur verskeie teoretici gesien as 'n ontwikke-lingsproses (Alonso, 1983:22-36; Everett, 1980:367-380; Hogan, 1964:139-141; Littrell, Lee-Bordin en Lorenz, 1979:129-136; Tucker, Hart en Liddle, 1976:269-276). Maatskaplike werkers ontwikkel, word selfstandig en groei met verloop van tyd as gevolg van die interaktiewe instaatstelling van supervisie. Namate hulle ervarings- en verwysingsraamwerk verbreed, verander hulle behoeftes met betrekking tot supervisie. Psigo-dinamiese interaktiewe supervisie is nie alleen in staat om hierdie groei te identifiseer nie, maar ook om by die veranderende behoeftes van die werker aan te pas sodat daar steeds ontwikkeling sal plaasvind en geleentheid vir selfaktualisering sal wees. Psigo-dinamiese interaktiewe supervisie erken en versterk vorder-ing in die leerproses, vra periodiek terugvoering en onder-streep verbondenheid tot lewenslange onderrig en ontwikkeling by die werker wat self hierdie verantwoordelikheid na supervisie moet voortsit.

In die lig van bogenoemde, blyk dit dat daar ook ten opsigte van supervisie as leerproses, ontwikkeling plaasgevind het en nog steeds moet plaasvind. Met verloop van tyd was daar verskillende fokus-punte vir supervisie en is die doelstelling van supervisie telkens gewysig. So was die tradisionele oordra van kennis deur die "leermeester" aan die minder ervare werker, asook die prosedure

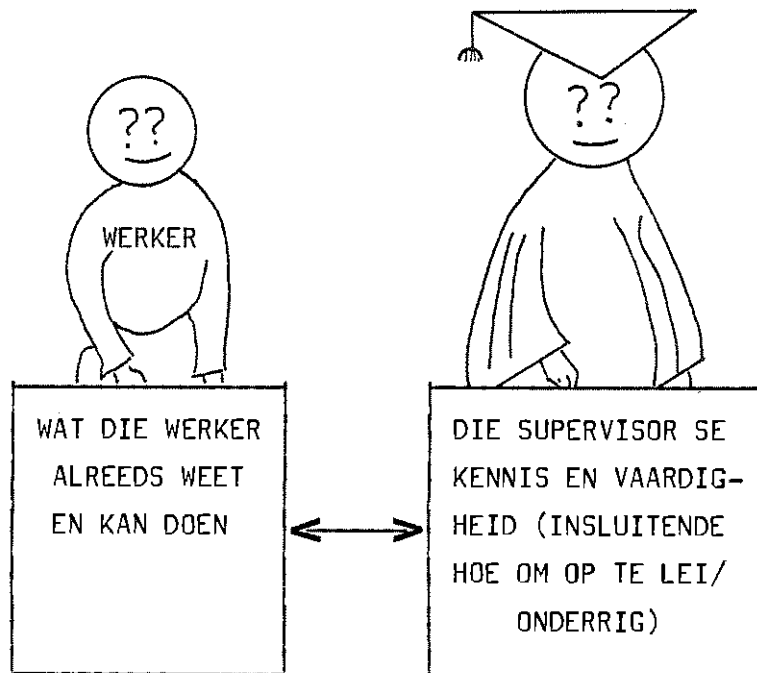
om voor te lig en voor te skryf, gesien as doeltreffende supervisie. As gevolg van ontwikkeling en verandering wat ingetree het, is daar wegbeweg van hierdie metode van supervisie-onderrig na 'n ander prosedure wat myns insiens groter doeltreffendheid teweegbring. Dit is die aanmoediging van die werker tot betrokkenheid, beplanning, die aanvaarding van verantwoordelikheid vir eie ontwikkeling en die wederkerigheid van die supervisie-interaksie. Dit kom voor dat daar steeds beweeg moet word in die rigting van psigo-dinamiese interaktiewe supervisie en indien supervisie groter doeltreffendheid en doelmatigheid wil bewerkstellig, moet psigo-dinamiese interaktiewe supervisie meer benut word en moet interaktiewe onderrig realiseer.

In interaktiewe onderrig werk die supervisor en die maatskaplike werker saam en elkeen benut sy bestaande kennis, ervaring en verwysingsraamwerk om nuwe dinamiese doelstellings te bereik. Die rol van die supervisor in hierdie interaktiewe opleiding van psigo-dinamiese supervisie, is nie die van voorligter en toesig-houer nie, maar van instaatsteller wat die maatskaplike werker in staat stel om sy eie groeipotensiaal te identifiseer en in werking te stel. Hiedie interaktiewe onderrig kan die beste geïllustreer word aan die hand van die volgende voorstelling:

TRADISIONELE



INTERAKTIEWE PSIGO-DINAMIESE ONDERRIG



SAMEWERKING EN INTERAKSIE

Psigo-dinamiese interaktiewe supervisie kan ook verwesenlik word deur die volgende:

6.1 Die analisering van die leerbehoefte en leertake

Dit behels die bepaling van behoeftes, die identifisering en die skepping van leeraktiwiteite, die bepaling van standarde waaraan die leeraktiwiteite moet voldoen, die identifisering van veranderlikes wat van tyd tot tyd besluite wysig en die identifisering en verkryging van nuwe inligting wat nodig is om doeltreffend en doelmatig te werk en te funksioneer.

6.2 Die skepping van die regte leerklimaat

Bewerkstellig betekenisvolle interaksie, help om nuwe kennis en vaardighede te bekom ten einde te ontwikkel en te groei, reflekteer, versterk, bewerkstellig tweerigting kommunikasie, formuleer duidelike en realistiese doelstellings, repondeer op gevoelens, onderskraag, maak voorsiening vir herhaling en inoefening, en



bewerkstellig kreatiewe en korrekte vraagstelling.

Uit die praktyk blyk dit dat goeie en doelgerigte supervisie 'n tweerigting kommunikasie is. Vervolgens kom dit voor dat 'n goeie supervisor die kuns moet verstaan om vrae op so 'n wyse aan werkers te stel dat hulle behoeftes en onsekerhede korrek geëksploreer word. Om dit te kan doen, moet hy 'n hoë mate van vaardigheid ontwikkel in bepaalde tegnieke van vraagstelling. Dit blyk dat die supervisor, om dit te kan bewerkstellig by die werker, 'n hoë vlak van kundigheid moet ontwikkel in drie vorme van vrae, te wete oop vrae, direkte vrae en reflektiewe vrae. Dit kom voor of dit belangriker is om vrae korrek te vra as wat dit nodig is om korrekte antwoorde daarop te kry. Dit veronderstel nie dat dit vir die maatskaplike werker nie 'n belangrike vaardigheid is om vrae korrek te beantwoord nie, net soos dit vir die supervisor is om die vrae korrek te vra.

6.3 Onderrig

Dit behels goeie en duidelike onderrig, sonder om te oonderrig, die bevordering van aktiewe betrokkenheid in die onderrigproses, die saamstel van 'n onderrigprogram wat 'n gesamentlike aktiwiteit deur die supervisor en die werker is, die toepassing van leerbeginsels en die versekering van wederkerige reflektering.

6.4 Modelling, waarneming, inoefening, terugvoering en herhaling

Ondervinding het aangedui dat die volgende **beginsels** in psigo-dinamiese interaktiewe supervisie toegepas en gehandhaaf behoort te word om die doelstelling van korrekte supervisie, sinvolle onderrig en opleiding moontlik te maak, gebaseer op Webb (1983:41) se uiteensetting:

- **Bevordering van maksimale betrokkenheid** van die werker in die supervisie-interaksie. Om die werker te leer om 'n agenda vir die supervisiegesprek saam te stel en deeglike voorbereiding vir die gesprek vooraf te doen, blyk baie belangrik te wees. Die agenda reflekteer die behoeftes en doelstelling van die werker



vir die gesprek. Dit stel die werker ook in staat om by die supervisie-interaksie betrokke te wees en dit lei tot aktivering en motivering.

- **Die bepaling van prioriteite** deur vas te stel wat in daardie stadium waarin die gesprek plaasvind, vir die werker belangrik en dringend is. Dit kom voor dat dit noodsaaklik is om te begin waar die werker is. Dit kan gedoen word deur die werker se behoeftes te erken en die supervisie te individualiseer wat sinvolle leer moontlik maak.
- **Dit het noodsaaklik geblyk om selfevaluering te bevorder** waardeur die werker aangemoedig en gestimuleer word om eie potensiaal en leemtes te identifiseer. Deur die werker te stimuleer om sowel die positiewe as die minder produktiewe gebeurtenisse en momente in die hulpverleningsproses te identifiseer en te klarifiseer het leer 'n kreatiewe ervaring geword en is outonomie by die werker bevorder.
- **Om die werker aan te moedig om vrae te vra**, is belangrik. Dit stimuleer aktiewe denke en maak van die supervisie-interaksie 'n tweerigtingsproses.
- **Die praktyk het aangedui dat dit nodig is om doelgerigte beplanning aan te moedig**. Dit word gedoen deur die werker doelstellings en doelwitte te laat formuleer en op 'n spesifieke situasie te fokuseer. Dit verleen struktuur aan die supervisieproses en voorsien sekuriteit.
- **Die bevordering van kreatiwiteit** is nodig deur die werker alternatiewe moontlikhede vir die hulpverlening te laat identifiseer en die waarde van elkeen te bepaal. Dit voorkom tonnelvisie.
- **Om voorafgeformuleerde antwoorde te gee**, blyk nie aangewese te wees nie. Dit bevorder nie leer en aktiewe denke nie. Die werker moet gestimuleer en geaktiveer word om oplossings te vind.



- **Die aanmoediging van verskil in mening** deur die werker toe te laat om te verskil en die rede vir sy mening te verduidelik het positiewe resultate gelewer. 'n Atmosfeer moet geskep word waarin die werker die vrymoedigheid sal hê om te verskil van die supervisor.
- **Terugvoering moet bewerkstellig word** om sodoende te kan vasstel of die werker verstaan en korrek interpreteer. Dit help ook om te bepaal of dit wat in die gesprek gesê en gehanteer is, vir die werker aanvaarbaar is.
- **Ruimte vir stiltes blyk nodig te wees.** Gee aan die werker genoeg tyd om oor 'n saak te dink en te respondeer. Dit voorkom dat die supervisor die supervisie-interaksie oorheers en die gevaar loop om oor te onderrig.
- **Die aanmoediging van integrering en sintese van die onderrig** deur die werker deurlopend 'n samevatting te laat doen en telkens te kontroleer in welke mate leer wel gerealiseer het, het waardevol geblyk te wees.
- **Voortgesette opleiding** word bevorder deur die werker te motiveer om self verantwoordelikheid vir verdere onderrig en leer te aanvaar.
- **Die bevordering van identifisering met die professie** se waardes en beginsels deur die werker se gesindheid en gedrag wat dit reflekteer, te identifiseer, erkenning daarvoor te gee en aan te moedig, is wenslik.

Die volgende uiteensetting van Webb (1983:41) oor hoe psigo-dinamiese interaktiewe supervisie in die praktyk kan realiseer, is persoonlik as bruikbaar in die praktyk getoets en met goeie resultate in supervisie aangewend:



PSIGO-DINAMIESE INTERAKTIEWE SUPERVISIE

BENADERING		PRAKTIESE AANWENDING	BEGINSELS EN DOELSTELLING
1.	Moedig die werker aan om 'n maksimale bydrae met betrekking tot die inhoud van die supervisie-onderhoud te lewer.	Vereis voorbereiding van 'n agenda waarin onderwerpe en vrae aangedui word.	Betrokkenheid bevorder motivering.
2.	Respekteer die werker se beoordeling van prioriteite ten opsigte van onderwerpe wat in die supervisie-onderhoud bespreek moet word.	Moedig die werker aan om die onderhoud te begin.	Begin waar die werker is. Bepaalde gebeure en die reflektoring van die werker kan die onderwerpe wat vooraf bepaal is, wysig. Laat ruimte vir verandering.
3.	Moedig selfevaluering by die werker aan.	Vra die werker se mening en evaluering oor positiewe sowel as problematiese gebeure in die hulpverleningsproses.	Die doelstelling is om die werker se outonomie sover moontlik te bevorder.
4.	Erken en versterk vordering in die leerproses.	Verskaf positiewe terugvoering wanneer nodig. Prys en moedig aan. Gee erkenning wanneer dit verdien word.	Bevoegdheid neem toe en word versterk wanneer erkenning daarvoor ontvang word.



	BENADERING	PRAKTIESE AANWENDING	BEGINSELS EN DOELSTELLING
5.	Moedig weldeurdagte beplanning aan	Vra die werker om doelstellings of doelwitte te identifiseer en fokus op die behoeftes van die spesifieke situasie.	Antisiperende leiding, voorsien inoefening vir toekomstige gebeure of ingryping.
6.	Moedig oorweging van alternatiewe ingrypingstrategieë aan.	Dorweeg verskeie moontlikhede of strategieë.	Moedig buigsaamheid aan. Werk die benadering of gesindheid dat "slegs een manier die regte manier" is teë.
7.	Stimuleer en moedig die werker aan om vrae te vra.	Skep 'n milieu waarin die vra van vrae gesien word as 'n noodsaaklike deel van die leerproses.	Daar is meer as een manier om 'n kliënt te benader - alternatiewe strategieë moet geëksploreer word.
8.	Vermy om voorafgeformuleerde antwoorde te gee.	Stimuleer en moedig die werker aan om te dink oor hoe en waar die antwoord gekry kan word.	Sjinese spreekwoord: "Gee 'n honger man 'n vis om te eet en jy stil sy honger vir 'n dag; leer hom om 'n vis te vang en jy voed hom vir 'n leeftyd".
9.	Laat ruimte vir stiltes.	Gee die werker genoeg tyd vir reflektoring, vir dink en formulering.	Vermy die neiging om te veel te praat. Moenie probeer om die werker alles so vinnig moontlik te leer nie. Pasop vir "oor-onder-rig".



BENADERING		PRAKTIESE AANWENDING	BEGINSELS EN DOELSTELLING
10.	Moedig die werker aan om te verskil.	Moedig die werker aan om die rede of motive-ring vir sy benadering te gee. Verbaliseer die reg om te verskil.	Laat ruimte vir die werker se eie mening. Die werker mag oor sekere sake meer as die supervisor weet.
11.	Vra periodiek terugvoering.	Vra die werker om eie inligting of medede-lings te klarifiseer. (Vrae wat in hierdie verband gevra kan word, is: "Maak dit vir jou sin? Wat dink jy daarvan? Maak ek myself duide-lik genoeg?") Herformuleer die werker se verklaring.	Verseker kongruensie in kommunikasie.
12.	Moedig sintese en in-tegrasie van onderrig aan.	Vra die werker om die onderhoud saam te vat. ("Wat is die belangrik-ste aspekte wat vandag bespreek is?").	Terugvoering voorsien geleentheid vir klarifisering en be-klemtoon belangrike aspekte.
13.	Onderstreep verbondenheid tot lewenslange onderrig en ontwikke-ling.	Die supervisor moet eie voortgaande ontwikke-ling met die werker deel <ul style="list-style-type: none">- Wees 'n positiewe model- Deel relevante erva-rings.	Groei en leer is 'n dinamiese voortgaande proses. Stimuleer selfaktualisering.



	BENADERING	PRAKTIESE AANWENDING	BEGINSELS EN DOELSTELLING
14.	Respekteer die werker se insette na aanleiding van sy leerbehoefte.	Verwelkom die werker se voorstelle met betrekking tot taakopdragte en die identifisering van potensiële leerbehoefte en aanbevelings vir die leerprogram.	Die werker se bydrae, en suksesse verhoog sy motivering. Selfbeskikking is belangrik.
15.	Erken en onderskraag die werker se verbondenheid aan die beginsels en waardes van die professie.	Identifiseer gedrag en houdings by die werker wat die beginsels en waardes van die professie reflekteer.	Versterking van professionele identiteit - persoonlike ontwikkeling en verryking.

Samevattend kan dit gestel word dat psigo-dinamiese interaktiewe supervisie meer behels as die integrering van teoretiese kennis en die aanleer van vaardighede. Psigo-dinamiese interaktiewe supervisie is ook meer as doeltreffende en doelmatige dienslewering. Dit is 'n wyse waarop die maatskaplike werker kan ervaar dat om iets nuuts te leer, 'n verrykende ervaring is.



HOOFSTUK 3 : DIE TRADISIONELE FUNKSIES VAN SUPERVISIE

Soos wat die teoretici in die literatuur verskil oor die doelstellings van supervisie so uiteenlopend is hulle menings oor die funksies van supervisie. Supervisie in maatskaplike werk het vroeg reeds aandag van belangrike en befaamde teoretici ontvang naamlik Virginia Robinson (1936), Mary Parker Follet (1942), Bertha Reynolds (1942) en Charlotte Towle (1954). Met die uitsondering van Follet het die vroegste teoretici op professionele ontwikkeling, persoonlike groei en die aanleer van vaardighede deur middel van supervisie gekonsentreer. Follet het die bestuurskomponent en doeltreffende organisatoriese funksionering wat deur supervisie bevorder moet word, beklemtoon.

Gaandeweg is daar saam met die teoretiese ontwikkeling van supervisie ook op rolvervulling gefokuseer. Oor die algemeen kan Kadushin se formulering en uiteensetting van die funksies van supervisie as die bekendste in die maatskaplikewerk-literatuur oor supervisie beskou word. Daar is selfs diegene wat meen dat Kadushin se uiteensetting algemeen geldend en 'n standaard vir verwysing is (Akin en Weil, 1981, p.472). Kadushin (1976:40 en 1985:21) onderskei drie funksies vir supervisie naamlik die administratiewe-, onderrig- en onderskragingsfunksie.

Huidig word daar in die literatuur daarop gewys dat supervisie meer as net die genoemde drie funksies van Kadushin behels. Hierdie beskouing spruit uit 'n verskeidenheid teoretiese perspektiewe en verbreed die spektrum van basiese komponente wat in die praktyk van supervisie aandag moet ontvang. So onderskei Middleman en Rhodes (1980:53-56) nege funksies vir supervisie en wys daarop dat klemverskuiwing of fokuspunte die verskil maak in hoe wetenskaplikes dink en in wat hulle doen. Hierdie standpunt van Middleman en Rhodes word ondersteun deur Shulman (1982:19-21) se beskouing oor die funksies van supervisie. Hy sien die funksies van supervisie in terme van die supervisor se verantwoordelikhede en die rol wat hy in die organisasie moet vervul. Hy beklemtoon dan ook die bemiddelingsfunksie van supervisie. Hiervolgens is dit die taak van die supervisor om as bemiddelaar vir die verskillende sisteme wat die dienslewering moontlik moet maak, op te tree. Dit wil sê die supervisor tree byvoorbeeld as bemiddelaar tussen die maatskaplike werker en die welsynsorganisasie, of tussen die werker en die kliënt op. Shulman sluit hier aan by Schwartz se beskouing oor die



interaksie van die kliënt-sisteem en dat dit die taak en die verantwoordelikheid van die maatskaplikewerk-professie is "... to mediate the process through which the individual and society reach out for each other through a mutual need for self-fulfillment" (1961:15). Shulman se beskouing oor die bemiddelingsrol van die supervisor moet onderskryf word en word ook in afdelings wat later volg, bespreek. Sy uiteensetting daarvan vir die funksies van supervisie is te algemeen en te vaag om enigsins 'n bydrae te lewer, of om van hulp te wees om die kompleksiteit van die onderskeie funksies van supervisie, soos in hierdie hoofstuk uiteengesit, te beskryf.

Die funksies wat Middleman en Rhodes (1980:53-56) vir supervisie onderskei, kan in drie hoofgroepeerings ingedeel word. Eerstens organisasie-stabiliteit, wat met die struktuur van die organisasie te doen het. Tweedens organisasie-doeltreffendheid, wat aan die dienslewering gekoppel is en derdens organisasie-aanpasbaarheid, wat nou skakel met die interne en eksterne omgewing waarbinne die organisasie funksioneer. Onder die eerste groep onderskei hulle die funksie van humanisering wat met sowel die persoonlike as die interpersoonlike komponente van die werk te doen het. Hieronder ressorteer ook die hantering van spanning en hulle sien die aanwending van gesag om spanning en konflik te hanteer as integraal deel van hierdie funksie. Katalisering is volgens hulle die komponent of funksie van supervisie wat individuele, groeps en organisatoriese doeltellings met mekaar verbind. In die tweede groep fokuseer hulle op onderrig wat die ontwikkeling van kennis en vaardighede insluit, beroepsosialisering wat op die waardes en etiek vir die praktyk fokus en evaluering wat die doeltreffendheid en doelmatigheid van die werker en die dienslewering bepaal. Onder die groep word administrasie in terme van beplanning, besluitneming, werksladingbestuur, koördinering en kommunikasie onderskei. Verandering is die volgende funksie in die derde groep wat daarop fokuseer om die organisasie se struktuur en prosedures te wysig. Dan onderskei hulle ook 'n funksie waarin daar voorsiening gemaak word om vir die werkers voorspraak te doen ten einde hulle belange in die hiërargiese struktuur en samestelling van die organisasie te bevorder.

Bartlett (1983:9-17) het ses funksies vir supervisie geïdentifiseer: Onderrig in algemene beraad en terapie, onderrig in bepaalde vaardighede, onderrig in vaardighede wat op die behoeftes van 'n spesifieke kliënt van

toepassing is, konsultasie om alternatiewe strategieë en wyses van hulpverlening te voorsien, evaluering vir die handhawing van 'n bepaalde standaard en terapie aan die werker self.

Hart onderskei, soos Kadushin, drie funksies naamlik administrasie, onderskraging en onderrig (Young, 1986:26). Komponente soos selfkennis, begrip vir die kliënt se gedrag, konseptualisering van kennis en die aanleer van vaardighede word alles onder die onderrigfunksie van supervisie ingesluit.

Persoonlike groei en ontwikkeling as 'n funksie van supervisie word deur Bartlett (1983:9-12), Hart (1982:11-15), Hess (1980:15-25) en Protinsky en Keller (1984:75-76) onderskryf. Protinsky en Keller (1984:75-80) het onlangs 'n spesifieke groei-model in supervisie ontwerp wat werkers in staat stel om bewus te wees van bepaalde persoonlike en interpersoonlike gedragspatrone wat in die gesin van herkoms aangeleer is en om die invloed en uitwerking daarvan op die terapeutiese hulpverlening te identifiseer.

Resente navorsing op die terrein van psigo-terapie het 'n verdere funksie vir supervisie uitgewys (Young, 1986:27). Hierdie navorsing wat oor die proses van psigoterapie handel, fokuseer op verandering wat in die terapie plaasvind afgesien van die teoretiese oriëntering of benadering van die werker. Dit fokuseer op die interaktiewe aard van die terapie en betekenisvolle gebeure in die terapeutiese proses en sluit die kliënt aowel as die werker in. Rice en Greenberg (1984:7-25) wys daarop dat hierdie benadering baie produktief in supervisie benut kan word. Bordin (1983:35-42) sien dit as 'n doelstelling van supervisie. Hierdie beskouings van Young en Bordin sluit nou aan by Bartlett, Hart, Hess, Protinsky en Keller.

In sekere modelle vir gesinsterapie (Selvini Palazzoli, Boscolo, Cecchin, Prata 1974:429-442 en Young 1986:27) word daar sterk gefokuseer op die aktiewe rol wat supervisie speel in die behandeling van die kliënt. In die Milan-model is die hele span verantwoordelik vir die verandering wat in die terapeutiese hulpverlening moet plaasvind.

Young (1986:27-28) onderskei die volgende ses funksies in supervisie:

- Persoonlike ontwikkeling wat insig by maatskaplike werkers bevorder,



sensitiwiteit ontwikkel en persoonlike groei teweegbring.

- Kliënt-konseptualisering wat daarop gerig is om by die werker beter begrip vir die kliënt se problematiek in terme van sy behoeftes, belangstelling, persoonlikheid, verhoudings, bedoelings ensomeer te ontwikkel.
- Aanleer en ontwikkeling van vaardighede. Dit fokuseer op die werker se gedrag en optrede in die onderhoud met die kliënt, dit wil sê wat die werker doen en sê en hoe dit die kliënt affekteer. Dit fokuseer ook op die dinamiek van die verhouding tussen die maatskaplike werker en die kliënt.
- Terapeutiese hulpverlening wat die maatskaplike werker se aandag fokuseer op die aspekte van die terapeutiese interaksie wat verandering by die kliënt teweegbring. (Hierdie beskouing sluit nou aan by dié van Protinsky en Keller.)
- Hulpverlening wat fokuseer op die aktiewe betrokkenheid van die supervisor in die behandeling van die kliënt.
- Handhawing van standarde vir dienslewering. Dit is die evalueringsfunksie wat daarvoor voorsiening maak dat die supervisor sal sorg dat 'n doelmatige diens gelewer word en dat dit doeltreffend in belang van die kliënt aangewend word.

Hoewel hierdie uiteensetting van Young oor die funksies van maatskaplike werk 'n wye terrein dek, is die leemte daarin dat 'n mens die indruk kry dat hy verskillende terreine vir supervisie-insette geïdentifiseer het, maar nalaat om aan te dui hoe hierdie funksies die sinvolle verloop van die supervisieproses sal bevorder. Hy toon ook nie aan hoe hierdie indeling by die doelstellings van supervisie aansluit nie en sy beredenering dat hierdie indeling 'n goed geïntegreerde geheel van die supervisiesisteem is en konstruktiewe leer bevorder, oortuig nie.

Dit is volgens die literatuur van maatskaplike werk duidelik dat die funksies van supervisie 'n wye terrein van administratiewe-, onderrig-, onder-skraging-, professionele en persoonlike ontwikkeling en verrykings- sowel as evalueringsaspekte dek (Kadushin, 1985:20-21; Goguen, 1986:71-72;

Young, 1986:25-28; Middleman en Rhodes, 1980:54-56 en Akin en Weil, 1981:472-473).

Daar is toenemende klagtes van die kant van organisasies, supervisors en maatskaplike werkers oor probleme wat in supervisie ervaar word en hieruit blyk dit duidelik dat daar 'n behoefte aan 'n deeglike gefundeerde supervisiesisteem bestaan. As supervisie werklik in staat moet wees om 'n bydrae tot beter onderrig en die bevordering en ontwikkeling van die maatskaplikewerk-professie en sy praktyk wil lewer, dan moet dit spesifiek wees en presies aandui wat in supervisie gedoen moet word om dit te bewerkstellig. Dit moet ook logies wees en 'n samehangende geheel vorm.

In die lig van bogenoemde en ook op grond van eie ervaring in die praktyk van supervisie word die volgende ses funksies van supervisie as geldend vir hierdie studie aanvaar:

- Onderrig met die doel om 'n toegeruste en bevoegde werkerskorps vir die maatskaplikewerk-professie te help oplei.
- Bestuur en administrasie wat maatskaplike werkers in staat stel om binne die raamwerk van die organisasie se struktuur, beleid, prosedures en doelstellings hulle werk doeltreffend en doelmatig uit te voer.
- Persoonlikheidsverryking wat maatskaplike werkers help om volwasse, gebalanseerd en gesond te funksioneer ten spyte van die moeilike omstandighede en eise van die praktyk.
- Motivering wat maatskaplike werkers vir hulle werk aktiveer en in staat stel om maksimale motivering en beroepsbevrediging te ervaar.
- Modelling wat maatskaplike werkers in staat stel om 'n eie styl te identifiseer en te ontwikkel.
- Onderskraging wat maatskaplike werkers leer om as meelewende en empatiese werkers te funksioneer.

Hierdie funksies voorsien die struktuur waardeur die doelstellings van supervisie bereik kan word. Elkeen van hulle is nodig vir die optimale



bereiking van die doelstelling van supervisie. Die onderskeie funksies vul mekaar aan en ondersteun mekaar. Hulle mag mekaar selfs oorvleuel want om die een funksie aan te wend, beteken implisiet dat al die funksies aangewend word. Nietemin is elkeen van die funksies verskillend in terme van aanwending en doelstellings en elkeen is afsonderlik noodsaaklik en onontbeerlik vir die sinvolle verloop van die supervisieproses waarsonder goeie opleiding nie kan realiseer nie. Die een funksie vergemaklik die taak van die ander funksie. Die fokus wat elkeen van hierdie funksies in die supervisieproses sal ontvang, hang van verskillende faktore af, naamlik die besondere model of teoretiese oriëntering wat benut word, die behoeftes van die maatskaplike werker en bepaalde aspekte van die hulpverleningsproses en die kliëntsisteem. Volgens eie ervaring van supervisie verteenwoordig hierdie ses funksies 'n kontinuum. Aan die een kant maak dit voorsiening vir sowel professionele as persoonlike groei en ontwikkeling van die maatskaplike werker, wat hom in staat stel om sy werk te doen en aan die ander kant fokuseer dit op die handhawing van 'n bepaalde standaard waaraan die dienslewering moet voldoen om tot voordeel van die kliënt te wees, dit wil sê doeltreffende en doelmatige dienslewering. Vervolgens sal elkeen van die funksies afsonderlik bespreek word. In hierdie hoofstuk sal aandag gegee word aan die tradisionele funksies van supervisie, terwyl die ander funksies wat komponente van persoonlikheidsverryking, motivering en modelering insluit, in hoofstuk 4 bespreek sal word.

1 DIE ONDERRIGFUNKSIE

Die grootste deel van die resente literatuur oor supervisie in maatskaplike werk handel oor die onderrigfunksie. Hierdie funksie vorm 'n baie belangrike deel van die supervisie-aktiwiteite en is 'n baie betekenisvolle komponent van die supervisor se verantwoordelikhede.

Alex Gitterman en Irvine Miller (1977:100-114) verklaar onomwonde dat die sentrale verantwoordelikheid van die supervisor se taak op die terrein van onderrig lê (Morton en Kurtz, 1980:240). Ook Kadushin (1985:140-141) het in sy ondersoek bevind dat die grootste bevrediging wat supervisors in hulle werk ervaar, te doen het met die verantwoordelikhede en take van die onderrigfunksie. Twee van die drie aspekte wat maatskaplike werkers in hierdie ondersoek van Kadushin aangedui het wat hulle die grootste bevredi-



ging met betrekking tot supervisie laat ervaar het, hou verband met die onderrigfunksie. Van die belangrikste doelstellings in supervisie kan ook direk verbind word met die onderrigfunksie.

Die praktyk van maatskaplike werk het uitgewys dat daar toenemende behoefte in die praktyk bestaan dat maatskaplike werkers opgelei moet word om 'n bepaalde pos in 'n spesifieke organisasie te kan beklee. Goeie onderrig deur middel van supervisie is ook 'n wyse om die hoë personeelomset en -wisseling by welsynsorganisasies te bekamp (Kadushin, 1985:139). Shulman (1982:22-23) het verslae van beide supervisors en maatskaplike werkers oor supervisie bestudeer en bevind dat albei groepe aangetoon het dat die meeste tyd van supervisie aan onderrig bestee word. Albei groepe het dit ook so verkies. Weatherley (1980:556-571) met sy medewerkers het met hulle ondersoek onder supervisors bevind dat sestig persent van die supervisors die onderrigfunksie van supervisie aangedui het as die bevredigendste deel van hulle werk.

Die onderrigfunksie van supervisie kan beskryf word as die proses waarin die werker geleer word wat hy moet weet om sy werk te doen en waarin hy gehelp word om dit te leer. Dit is die proses in supervisie waardeur kennis en vaardighede waaroor die werker moet beskik om die nodige interaksie vir hulpverlening met die kliënt te bewerkstellig, aangeleer word. Daar is duidelik sprake van 'n onderrighandeling en van 'n leerhandeling. Hierdie onderrig- en leerhandeling is 'n wederkerige proses waarin beide die supervisor en die werker verantwoordelikheid aanvaar vir die sinvolle en konstruktiewe verloop en vordering van die leerproses. Die supervisor se taak in hierdie funksie is om doeltreffende onderrig en leer te bewerkstellig en te bevorder. Hy moet byvoorbeeld verantwoordelikheid aanvaar vir die inhoud van die leerproses, die organisering daarvan, die skepping van 'n geskikte atmosfeer vir leer en moet relevante inligting beskikbaar stel maar hy kan egter nie verseker dat leer wel sal plaasvind nie en ook nie die korrekte aanwending van wat geleer word, waarborg nie. Die feit dat 'n persoon onderrig ontvang, beteken nog nie dat hy geleer het nie en die feit dat iemand geleer het, beteken nie dat hy dit wat hy geleer het, in die praktyk kan toepas nie. Dit is net die leerder self wat dit kan doen. Leer is volgens Kadushin (1985:145) 'n kreatiewe persoonlike ervaring. Supervisie-opleiding en -onderrig is 'n georganiseerde prosedure en behels veel meer as die blote oordra van kennis. Dit is 'n prosedure waar-

deur die maatskaplike werker kennis, vaardighede en houdings aanleer ten einde bepaalde doelstellings en doelwitte te bereik. Die supervisor het in die implementering van die onderrigfunksie die verantwoordelikheid om kennis te dra van die inhoud wat die werker moet leer. Hy moet ook weet hoe om dit doeltreffend te onderrig en moet 'n sinvolle leerklimaat skep, in stand hou en bestuur. Bruner (1960:16) sê : "Learning should not only take us somewhere; it should allow us later to go further more easily".

Die supervisor moet dus weet watter faktore die leerproses sal bevorder en hoe die volwasse persoon leer. Lovell (1980:30) sien leer as "a relatively permanent change in our potential for performance as the result of our past interaction with the environment". Dit is ook belangrik dat die supervisor bepaalde faktore, onderrigmetodes en -strategieë sal aanwend wat leer maksimaal sal bevorder.

Pedagogie is die proses van onderrig vir die kind en Andragogie is die onderrigproses van die volwassene. Vir die doeleindes van hierdie studie is dit miskien nodig om die verskil tussen die twee begrippe duideliker aan te toon. Pedagogie is die proses waardeur inligting of kennis deur die persoon wat onderrig, oorgedra word aan die persoon wat onderrig word. Die persoon wat onderrig, aanvaar volle verantwoordelikheid vir die wat, wanneer, hoe en aan wie hierdie inligting oorgedra word. Kenmerke van dié leerproses is die volgende:

- Daar is wel 'n korrekte antwoord.
- Die persoon wat onderrig, bepaal en besluit wat die aard en inhoud van die onderrigproses sal behels.
- Leer vind deur middel van herhaling plaas.
- Die persoon wat onderrig word, beskik oor baie min of geen ervaring nie.
- Die leerbehoefte van die leerder word deur die persoon wat onderrig, bepaal.
- Die persoon wat onderrig, word gesien as 'n bron van kennis en wysheid.



- Die persoon wat onderrig, evalueer die vordering van die leerder.
- Lesings, demonstrasies en praktiese oefening is die algemene leermetodes en -tegnieke van hierdie leerproseses.
- Teenwoordigheid van die leerder in die leerproses is gewoonlik vanweë 'n opdrag wat gegee word.

Andragogie is die leerproses waarin sowel die persoon wat onderrig as die leerder verantwoordelikheid aanvaar vir die wat, wanneer, hoe van die leerproses en aan wie dit oorgedra word. Kenmerke van dié leerproses is soos volg:

- Die leerder aanvaar nie die inhoud van die leerproses blindelings nie, maar slegs as dit gegrond is.
- Die leerder is aktief by die leerproses betrokke.
- Die leerder beskik oor ervarings en dit moet in die leerproses in berekening gebring en aangewend word.
- Die leerproses moet by die individuele behoeftes van die leerder aangepas word.
- Die leerder is in staat om homself te evalueer.
- Onderrigmetodes is hoofsaaklik bespreking, diskussies en eksperimentering.
- Teenwoordigheid by die leerproses is opsioneel.

Die doel van volwasse-onderrig kan breedweg soos volg gestel word: om die individu te help om orde en sekuriteit in 'n vinnig veranderende wêreld te skep, om realistiese doelstellings te formuleer, om in staat te wees om probleme te verstaan, hulpbronne te identifiseer en aan te wend vir die oplossing van probleme. Volgens Knowles (1973:55) berus die teorie van volwasse-onderrig op vier veronderstellings:



Verandering van die selfkonsep

Hier word van die standpunt uitgegaan dat namate 'n persoon volwasse word, verander sy selfkonsep van totale afhanklikheid na toenemende selfhandhawing. Die volwassene sal dus in 'n situasie waar sy outonomie bedreig word, weerstand bied.

Die rol van ervaring

Hierdie veronderstelling berus daarop dat namate die mens volwasse word, beskik hy oor 'n bepaalde hoeveelheid ondervindings en verwysings waaraan nuwe belewenisse en ervarings gekoppel word. Tot 'n groot mate is die volwasse persoon die resultaat van sy ervaring en ondervindings. Volwassene-onderrig erken hierdie ervarings en verwysingsraamwerk van die individu en wend dit in die leerproses aan om nuwe kennis en vaardighede aan te leer.

Gereedheid om te leer

Dit impliseer dat die volwasse persoon se gereedheid om te leer verband hou met die eise wat aan hom gestel word deur die onderskeie rolle wat hy moet vervul. Dit is nie as gevolg van akademiese vereistes of druk nie en hou ook nie verband met sy biologiese en fisiese ontwikkeling nie. Sy gereedheid en motivering om te leer, word bepaal deur sy behoeftes. Dié dinge wat hom sal help en in staat sal stel om relevante eise te hanteer en probleme die hoof te bied.

Oriëntering tot die leerproses

Die volwasse persoon se gesindheid en benadering tot leer, is probleemgesentreerd. Hy is by die leerproses en leeraktiwiteit betrokke omdat hy 'n leemte as gevolg van gebrekkige kennis ervaar wat die oplossing van bepaalde probleme strem. Hy is dus daarop ingestel om die nuut verworwe kennis so gou moontlik aan te wend om die probleem suksesvol op te los.

Ten einde die teorie van volwasseneleer beter te verstaan, is dit nodig om die verband daarvan met maatskaplike werk aan te toon. Op hierdie wyse word die verband daarvan in supervisie-onderrig ook duideliker.



Algemeen

Volwasse-onderrig en maatskaplike werk is albei erkende professies en die onderskeie doelstellings, strategieë en beginsels van elkeen is baie dieselfde. Albei werk met die mens, sy omstandighede en sy omgewing. Albei gaan van die veronderstelling uit dat toetrede tot die mens en sy omstandighede verandering teweeg kan bring.

Albei maak byvoorbeeld van dieselfde kennisbasis gebruik naamlik die gedragswetenskappe.

Deur die toepassing van die leerteorie word die werker in staat gestel om die kliënt meer positief te sien. Die kliënt word dus nie net gesien as 'n mens met probleme wat behoefte aan behandeling of rehabilitering het nie maar ook as 'n persoon wat daartoe in staat is om deur die proses van ingryping en verandering sy eie welsyn te kan verbeter.

Doelstellings

Beide maatskaplike werk en volwassene-onderrig vind binne die raamwerk van 'n helpende verhouding plaas en is 'n proses van verandering. In maatskaplike werk is die doel van die verhouding die oplossing van 'n probleem-situasie. Die proses van hulp is dus 'n proses van probleemoplossing en verandering, en die sukses van hierdie proses is afhanklik van die werker se vermoë om insig in die situasie te ontwikkel. Leer kan ook omskryf word as die verkryging van insig en die ontwikkeling van vermoëns om dit toe te pas. Die maatskaplikewerk-proses is ook vir die werker 'n leerproses waardeur hy ondervinding opdoen.

Maatskaplike werk en volwassene-onderrig is albei gemoeid met leer of verandering ten einde die persoon in staat te stel om beter te funksioneer.

Beginnels

Die inherente waardigheid van die mens soos uitgedruk in aanvaarding van en 'n nie-veroordelende houding of gesindheid word lank reeds in maatskaplike



werk erken. Op soortgelyke wyse is dit vir volwassene-onderrig belangrik dat die klimaat van die totale leersituasie sodanig moet wees dat dit die leerder se gevoel van eie waarde bevorder en hy geleentheid tot self-verwesenliking kry.

Nog 'n beginsel in maatskaplike werk wat in volwassene-onderrig van toepassing is, is die kliënt se reg tot selfbeskikking. Hulpverlening in maatskaplike werk is die proses waardeur die werker die kliënt help om homself te help. Die aktiewe betrokkenheid van die kliënt by die hulpverleningsproses word beklemtoon. Volwassene-onderrig is ook nou gemoeid met die leerder se aktiewe betrokkenheid in die leerproses, sy deelname tydens die bepaling van sy leerbehoefte, die formulering van doelstellings en die keuse van die onderrigmetode wat soortgelyk is aan dit wat vir kontraksluiting in maatskaplike werk noodsaaklik is. Terselfdertyd word die leerder aangemoedig om verantwoordelikheid te aanvaar vir die mate waarin en hoe hy leer. Dit stem dus baie ooreen met die wyse waarop die kliënt in maatskaplike werk in sy eie behoeftes moet voorsien.

Vaardigheid en rolle

In maatskaplike werk is die verhouding met die individu baie belangrik. Die verhouding is die medium vir ingryping. Die kwaliteit van hierdie verhouding wat in groot mate deur empatie, egtheid ensomeer bepaal word, is van die uiterste belang. In volwassene-onderrig word daar ook grootliks op die kwaliteit van die verhouding tussen die leermeester en die leerder klem gelê. Die leermeester word gesien as die instaatsteller en hierdie rol kan slegs binne 'n positiewe milieu uitgevoer word.

Dit is ook belangrik om daarop te let dat probleemoplossing in maatskaplike werk in 'n baie groot mate ooreenstem met die proses van volwassene-onderrig. Brooks (1980:44) stel dit soos volg: "Social work and adult education are both dedicated to helping people and in the course of fulfilling this they have moved closer and closer to a common model of operation".



Die waarde van die vergelyking tussen maatskaplikewerk-hulpverlening en volwassene-onderrig.

Die vergelyking van supervisie in maatskaplike werk en volwassene-onderrig is veral vir die onderrigfunksie van belang. Brooks (1980:46) stel dit soos volg: "This is where the two merge most completely: educating social workers is educating adults and the content of such a process is social theory and practice". In die onderrig van maatskaplike werkers is die klimaat waarin die leerproses plaasvind sowel as die leerinhoud van groot belang. Die model wat gebruik word om te onderrig mag onder geen omstandighede die leerproses benadeel nie. Daarom beskik die leerteorie soos deur volwassene-onderrig toegepas, oor die doeltreffendste metodes en vaardighede om kennis oor te dra en dit moet sover moontlik in die onderrig-situasie in supervisie in maatskaplike werk aangewend word.

1.1 **Leerbeginsels**

Kadushin (1985:146-164) het sekere leerbeginsels geformuleer en vanuit hierdie beginsels leertegnieke geïdentifiseer wat met groot vrug in die onderrigfunksie van supervisie aangewend kan word:

1.1.1 'n Persoon leer die beste as hy gemotiveer is om te leer.

Verduidelik die noodsaaklikheid en die bruikbaarheid van die inhoud van wat geleer word.

Maak die leerproses betekenisvol in terme van die individuele werker se motiewe en behoeftes. Wys die bruikbaarheid en belangrikheid daarvan aan vir 'n probleem of situasie wat vir die werker betekenisvol is.

Verbind terreine waarvoor daar lae motivering bestaan met terreine waarvoor daar hoë motivering aanwesig is.

Verskillende motiewe vir leer kan aanwesig wees:

'n Persoon wil graag leer omdat hy in die leerinhoud self belangstel.



Omdat bevrediging verkry word deur 'n uitdaging te aanvaar en dit te bemeester.

Dit is aangenaam om professionele probleme op te los en kennis te bekom.

Navorsing oor werksbevrediging is deur Herzberg en sy medewerkers (Kadushin, 1985:147) gedoen en hulle het vyf faktore geïdentifiseer wat werksbevrediging bevorder: prestasie, erkenning, die werk self, die geleentheid om verantwoordelikheid te dra en bevordering. Hierdie faktore moet in supervisie benut word om leer te bevorder.

Bevorder motivering in gevalle waar dit reeds aanwesig is en inisieer dit in gevalle waar dit ontbreek.

Dit is belangrik om daarop te let dat die supervisor die motiewe wat die werker self in die situasie openbaar, sal verstaan. Soms mag dit voorkom of die werker ongemotiveerd is, maar in werklikheid is dit nie 'n gebrek aan motivering nie maar 'n anderse gemotiveerdheid. Kadushin (1985:149) sê: "We learn only when we want to learn, when we feel a need to learn. Discovering the nature of these different motivations we might be able to exploit them in the service of motivating learning".

1.1.2 Leer word die beste bevorder wanneer al die energie wat in die leersituasie tot beskikking is, gebruik word om te leer.

Dit blyk noodsaaklik te wees om riglyne, verwagtings, doelstellings, verpligtings, beperkings, plek, tyd en rolle vas te stel. Die werker se angs of onsekerheid oor wat van hom in supervisie verwag word, belemmer sy leervermoë. Die aard van die supervisie en die supervisieverhouding moet duidelik wees. Daar moet ook duidelikheid oor die doelstellings bestaan. Die supervisor sowel as die werker moet duidelik weet wat die mikpunt is en waarheen hulle op pad is. Duidelike doelstellings gee betekenis aan elke leersituasie en is ook 'n maatstaf waarvolgens die groei en voorde- ring gemeet kan word. "No wind is favourable if you do not know your destination" (Kadushin, 1985:150).



Die werker se reg om binne perke sy eie oplossings te bepaal, moet respekteer word. Die struktuur moet nie regied wees nie. Buigsaamheid en respek vir die werker se outonomie en inisiatief is belangrik.

'n Atmosfeer van aanvaarding, psigiese veiligheid en sekuriteit behoort geskep te word. 'n Atmosfeer van aanvaarding maak voorsiening vir die neem van risiko's en verhoog betrokkenheid. "The supervisor must be the supervisee's mentor rather than tormentor" (Kadushin, 1985:150). 'n Balans tussen stimulering en onderskraging, asook tussen spanning wat lei tot motivering en wat 'n negatiewe uitwerking het, moet voorsien word.

Die kennis waaroor die werker reeds beskik, moet erken en gebruik word. Dit verlig die spanning as die werker bestaande kennis in die leersituasie kan aanwend. Daar moet by die bekende begin word en na die onbekende beweeg word. Daar moet vasgestel word wat aan die werker bekend is en daar moet daarop voortgebou word. Langs die weg word nuwe selfvertroue ingeboesem.

Vertroue moet in die werker se vermoë om te leer, geopenbaar word.

Die supervisor moet genoeg kennis dra van die inhoud wat geleer moet word en moet gereed en gewillig wees om die werker te help om te leer.

- 1.1.3) Leer vorder die beste wanneer dit met positiewe bevrediging gepaard gaan en met sukses beloon word. Wat positief en aangenaam is, word maklik herhaal en wat pynlik is, word vermy.

Die skep van 'n leersituasie waarin daar 'n hoë mate van sukses aanwesig is, is belangrik. Dit moet nie te maklik wees nie en genoeg uitdaging bied. "Selecting a learning task that is challenging but not overwhelming is a neat trick" (Kadushin, 1985:154).

Beloning en erkenning moet wanneer dit verdien word, gegee word en dit moet spesifiek wees. Beloning is die doeltreffendste wanneer



dit in die leersituasie aangebied word en wanneer dit nog ter sake en relevant is. Beloning moet deur middel van positiewe terugvoering gegee word.

Periodieke evaluering moet gedoen word en die vordering wat gemaak is, moet aangedui word.

Sukses word bevorder deur hanteerbare hoeveelhede op 'n keer aan te bied. Sukses en positiewe bevrediging word makliker ervaar wanneer inligting reëlmatig en volgens die moeilikheidsgraad aangebied word.

Die werker moet op teleurstellings en mislukkings voorberei word.

1.1.1.4 Aktiewe betrokkenheid by die leerproses bevorder leer.

Die werker moet aangemoedig word om aktief aan die beplanning van 'n supervisiesessie deel te neem en 'n agenda saam te stel.

Daar moet aan die werker die geleentheid gebied word om vrae te vra, te diskusseer, te verskil en om twyfel uit te spreek.

Geleentheid om dit wat geleer word prakties, toe te pas, moet voorsien word. Leer vereis toepassing en suksesvolle toepassing dien as versterking vir leer.

1.1.1.5 ^{in die} Leer word die beste bevorder wanneer die inhoud betekenisvol aangebied word.

Selekteer die leerinhoud wat vir die werker belangrik en relevant is. Maak dit op 'n spesifieke situasie van toepassing.

Leerinhoud word betekenisvol aangewend wanneer dit binne 'n bepaalde teoretiese raamwerk of teorie pas.

Betekenisvolle onderrig is selektiewe onderrig.



Kreatiewe of verbeeldingsryke herhaling maak die leersituasie betekenisvoller.

Leerinhoud moet georganiseer word en sistematies aangebied word.

Verbind nuwe leerstof met reeds verworwe of bestaande kennis.

Leer moet bewustelik en eksplisiet wees.

1.1.6 Die uniekheid van die werker moet in die leerproses in berekening gebring word.

Individualiseer die werker met behulp van 'n relevante onderrigdiagnose. Die onderrigdiagnose moet bruikbaar wees en gebruik word.

Betrek die werker aktief by die bepaling of evaluering van wat hy reeds weet en wat hy graag wil leer.

Individualiseer met betrekking tot verskille in leertempo.

Goldstein en Sorcher sê: "It is surprising that so many competent and experienced trainers (supervisors) continue to overlook most of the basic principles of learning when they try to teach" (Vgl. Morton en Kurtz, 1980:241). Leer is 'n komplekse proses en daarom is dit noodsaaklik dat relevante beginsels en bruikbare tegnieke aangewend word om die proses so suksesvol moontlik te laat verloop.

1.2 Leer- en onderrigmetodes

Verskeie leer- en onderrigmetodes word in die literatuur vir supervisie aangetref. Die resultaat hiervan is dat daar baie verskillende benaderings vir onderrig in supervisie ontstaan het. Uit die aard van die saak is dit nie moontlik om in hierdie studie al die verskillende leer- en onderrigmetodes volledig te bespreek nie. Daar sal nietemin gepoog word om van die belangrikste inligting op hierdie terrein saam te vat. Die gegewens oor leer- en onderrig-



metodes wat hier weergegee word, is verkry uit eie ervaring met die praktyk van supervisie, deur waarneming van hoe studente en werkers in supervisie leer en relevante literatuur oor die aangeleentheid.

Dit is belangrik dat leer- en onderrigmetodes in supervisie onderskei sal word van die tegnieke wat in die vorige afdeling bespreek is. Kadushin (1985:146-164) het belangrike beginsels wat vir leer bevorderlik is, geïdentifiseer en daarmee saam ook bepaalde tegnieke wat aangewend kan word om hierdie beginsels toe te pas. Die leer- en onderrigmetodes waarna in hierdie afdeling verwys word, is nie sinoniem met die tegnieke van Kadushin nie.

Dit is ook noodsaaklik om daarop te let dat daar in hierdie studie die standpunt gehuldig word dat die kwaliteit van onderrig in supervisie verbeter en verhoog kan word indien die onderrigmetodes wat aangewend word relevant is en by die maatskaplike werker se individuele behoeftes en leervoorkeure pas.

Leerteoretici wys daarop dat daar verskillende metodes vir leer bestaan en dat elkeen afsonderlike wyses vir aanwending het. So het Robert Cagne byvoorbeeld agt verskillende metodes vir leer geïdentifiseer wat wissel van "signal learning to problem solving" (Morton en Kurtz, 1980:241).

Die algemeenste metodes waarvolgens daar in supervisie geleer word, is die volgende:

Die gee van verbale instruksies. Dit is die algemeenste. Dit sluit verduidelikings deur die supervisor, didaktiese onderrig en bespreking tussen die supervisor en die werker in. Die aanleer van konsepte vind hoofsaaklik deur middel van verbale instruksies plaas. Konseptualisering vorm die basis vir latere veralgemenings. Voordat 'n maatskaplike werker in staat sal wees om 'n responsiewe vaardigheid soos byvoorbeeld 'n oopvraag te bemeester en aan te wend, moet hy of sy eers in staat wees om responsiewe vaardighede as oopvrae te klassifiseer of te onderskei.



Volgens Morton en Kurtz (1980:243) is daar twee belangrike strategieë wat die doeltreffendheid van die gee van verbale instruksies verhoog. Eerstens is dit die prosedure waarin die konsep eers beskryf word en daarna word 'n voorbeeld van die konsep gegee. Resente navorsing (Dowling, 1983:15-29; Webb, 1983:41-48; Tulleken, 1986:88-89; Munson, 1983:81-82 en 162-163) oor onderrigmetodes het aan die lig gebring dat leer deur middel van hierdie metode vinniger plaasvind terwyl dit terselfdertyd ook foutiewe begrip en aanwending voorkom. Hierdie metode verhoog die leerder se vermoë tot begrip en help om die teorie met die praktyk te integreer. Die tweede strategie behels 'n prosedure waarin 'n relevante openlike respons van die werker vereis word. Met ander woorde, daar moet toepassing deur die maatskaplike werker wees. Dit stel die supervisor in staat om die korrektheid van die werker se respons te bepaal en terugvoering te gee. Daar is dus geleentheid vir regstelling en versterking. Morton en Kurtz (1980:243) noem hierdie metode die reël-voorbeeldprosedure.

Alhoewel die gee van verbale instruksies belangrik is, is dit slegs die eerste stap in die onderrigproses. Leer deur middel van waarneming is die volgende stap in die proses. Hierdie leermetode in supervisie is ook bekend as modellering of nabootsing. Hierdie metode is vir leer en vir die versterking daarvan baie doeltreffend en betroubaar. Waarnemingstrategieë sluit demonstrasies, modelle wat op band- of video-opnames waargeneem word en die waarneming van die supervisor tydens die supervisiegesprek in. Navorsing (Kadushin, 1985:191-192; Munson, 1983:86; Albott, 1984:32) het ook bewys dat werkers in besonder deur supervisors beïnvloed word deurdat hulle waarneem wat die supervisor doen en hoe hy dit doen. Bepaalde omstandighede wat tot die doeltreffendheid van hierdie leermetode bydra, is die volgende:

Die model wat die werker waarneem, moet vir hom aanvaarbaar en betekenisvol wees. Gewoonlik is die model 'n persoon na wie hy opsien en wat hy as 'n ideaal probeer nastreef.

Erkenning aan die werker deur die supervisor as daar aan bepaalde



vereistes en kriteria voldoen is. Versterking moet ook gegee word vir die gedrag wat nageboots is.

Die gedrag wat gemodelleer word, moet duidelik sigbaar wees.

Indien moontlik, moet modellering herhaal word en moet daar van meer as een model gebruik gemaak word.

Die gee van verbale instruksies en leer deur middel van waarneming, leer die maatskaplike werker wat om te doen. **Toepassing** help die maatskaplike werker om die kennis in werking te stel. Toepassing stel die werker in staat om die kennis en vaardighede waaroor hy reeds beskik, weer te leer en sodoende die kennis te verdiep en die vaardighede te verhoog. Hierdie "oor-leer" verhoog die moontlikheid dat die werker in die praktyk die korrekte kennis en vaardighede sal aanwend. Strategieë wat leer deur middel van toepassing bevorder is die volgende:

Vorming begin met die aanleer van vaardighede wat aan die werker relatief bekend is en wat hy maklik sal kan uitvoer, en dan word daar na die onbekende en die moeiliker komponente beweeg. Die leeromgewing moet so aangewend word dat dit 'n verskeidenheid leer-geleenthede in verskillende omstandighede en situasies sal bied.

Simulering behels die toepassing van kennis en vaardighede in realistiese situasies maar nie in die werklike praktyk nie. Hoe meer die onderrigsituasie en die praktyksituasie met mekaar ooreenstem, hoe makliker sal veralgemening plaasvind.

Afrigting is 'n ander strategie wat aangewend kan word as die werker sukkel om die kennis en vaardighede te konseptualiseer en toe te pas. Die supervisor sê aan die werker voor wat om te doen deur middel van fisiese, ouditiewe en visuele voorbeelde.

Versterking word gebruik om die werker se toepassing en respons te bevestig en om die waarskynlikheid dat hy dit in die toekoms weer sal aanwend, te verhoog.



Herhaling word aangewend om geleentheid vir "oorleer" te voorsien en dit verhoog die moontlikheid dat die nuwe kennis en vaardighede in stand gehou sal word en dat veralgemening sal intree.

Die gee van verbale instruksies, leer deur middel van waarneming en die toepassing daarvan verseker dat die werker weet hoe om die kennis en vaardighede reg aan te wend en uit te voer. Om te verseker dat die werker dit wel na die praktyk oordra, is dit nodig om bepaalde opdragte te gee. Die werker kry opdrag om dit in die werklike praktyksituasie te gaan doen. Suksesvolle opdragte behels onder andere dat daar duidelike spesifikasie aan die werker sal wees van wat hy moet gaan doen en hoe hy dit moet doen; verwagtings wat gestel word, moet billik en redelik wees; akkurate verslag en terugvoering oor die werker se funksionering moet bekom word; versterking vir progressiewe vordering moet gegee word; evaluering en terugvoering moet dikwels plaasvind en faktore wat toepassing in die praktyk belemmer, moet uit die weg geruim word.

Hoewel navorsing bewys het dat die aanwending van bogenoemde onderrigmetodes leer vinniger laat plaasvind, foutiewe begrip voorkom en die vermoë van die werker om die teorie met die praktyk te integreer, verhoog, mag daar tye en situasies wees wanneer daar van hierdie wyse van onderrig afgewyk moet word. Dit is baie belangrik en noodsaaklik dat supervisors die onderrigmetodes in supervisie oordeelkundig sal aanwend na gelang van die maatskaplike werker se behoeftes, persoonlike vermoëns en omstandighede. Individualisering is dus belangrik ten einde motivering vir en deelname in die leeraktiwiteite te bevorder. 'n Werker mag byvoorbeeld in sekere gevalle reeds oor kennis van bepaalde konsepte beskik. Die supervisieproses en onderrigmetodes moet dan so aangewend word dat die konsepte net vlugtig hersien word en dat daar na die volgende metode van leer deur waarneming beweeg word.

Couchon en Bernard (1984:19) het byvoorbeeld in hulle navorsing aangetoon dat die tyd wanneer die supervisiegesprek plaasvind van deurslaggewende belang is vir die vordering van leer. Hulle navorsing gaan van die standpunt uit dat 'n werker wat goed konseptuali-



seer maar swak implementeer, meer baat kan vind by supervisie onmiddellik voordat die onderhoud met die kliënt moet plaasvind, terwyl 'n werker wat moeilik konseptualiseer mag baat by supervisie 'n dag of meer voor die onderhoud. Die werker het dan die geleentheid om die kennis te integreer.

'n Ander saak ten opsigte van leer- en onderrigmetodes wat ook van deurslaggewende betekenis is, is dat die supervisor die maatskaplike werker se wyse waarop hy verkies om te leer of wat vir hom die produktiefste is en die leerproses die beste laat vorder, in berekening moet bring. Elke individu het bepaalde voorkeure waarvolgens hy die maklikste leer of waarmee hy die beste resultate verkry. Die een persoon se leerwyses is nie noodwendig beter as die ander persoon s'n nie.

Die volgende inligting is verkry vanuit eie praktykervaring van supervisie en van waarneming oor hoe maatskaplike werkers in die praktyk verskil met betrekking tot leervoorkeure. Die een persoon verkies byvoorbeeld om deur middel van ervaring te leer. Dit wil sê, hy vind die metode waarin hy dit wat hy moet leer, moet doen die produktiefste. 'n Ander persoon leer byvoorbeeld weer meer deur middel van reflektering. Dit is 'n aanduiding dat die individu 'n meer passiewe leeroriëntering verkies soos byvoorbeeld leer deur middel van waarneming. 'n Volgende persoon leer deur middel van denke. Hierdie persoon verkies om eers die teorie te leer. So 'n persoon verkies gewoonlik om inligting te ontvang en te bestuur en dan 'n logiese of rasonale benadering met betrekking tot dit wat geleer word, te openbaar en te laat plaasvind. Dan is daar ook die persoon wat verkies om deur middel van eksperimentering te leer. Die volgende vraelys is met groot vrag in supervisie benut om maatskaplike werkers se voorkeure met betrekking tot leer en onderrig te bepaal. Dit het ook uitgewys dat die meeste werkers nie slegs een van die genoemde voorkeure verkies het nie, maar dit gebeur dikwels dat die antwoorde daarop aantoon dat 'n werker twee en selfs drie wyses kan kombineer om die beste resultate vir leer te kry.



Hierdie vraelys is aan al die supervisie-kandidate wat die MA (MW) Supervisie-kursus deurloop het, gegee om te voltooi om hulle eie leervoorkeure te bepaal. Die vraelys is ook deur hulleself in die praktyk van supervisie benut om maatskaplike werkers en studente se leervoorkeure te bepaal. Die resultate van die vraelys het gekorreleer en ooreengestem met die persoon se eie leervoorkeure. Die vraelys is aangewend om die beste onderrigwyse vir 'n maatskaplike werker of student te bepaal, en die supervisie-onderrigmetode is dan daarvolgens beplan en geïmplementeer.

LEER- EN ONDERRIGMETODE VOORKEURVRAELYS

Elke individu het bepaalde voorkeure waarvolgens hy die maklikste of die beste leer en wat hy verkies. Die een persoon se leerwyses is nie noodwendig beter as die ander persoon s'n nie : dit verskil egter. Lees onderstaande stellings deur. Daar is vier stellings vir elke aspek. Rangskik volgens jou mening of bepaalde voorkeure in die volgorde wat jy verkies.

Plaas 'n 4 onder die stelling waarvan jy die meeste hou as jy leer: 'n 3 onder die stelling wat jou die beste beskryf : 'n 2 onder die stelling wat jou die beste beskryf wanneer jy leer en 1 onder die stelling wat jou die minste beskryf wanneer jy leer.

LEER VOORKEURE

E	R	T	A
1. Ek leer die beste wanneer ek betrokke is.	1. Ek hou daarvan om baie vrae te vra voordat ek iets probeer.	1. Ek hou daarvan om dinge te ontleed en dit in onderdele te verdeel voordat ek dit probeer.	1. Ek hou daarvan om die bruikbaarheid van iets volgens my eie ervaring te bepaal.

Experience

Reflection

Thoughts

Application



LEER VOORKEURE			
E	R	T	A
2. Ek hou met my gevoelens rekening wanneer ek leer.	2. Ek hou daarvan om deur middel van waarneming te leer.	2. Ek hou daarvan om die teorie van iets te verstaan.	2. Ek hou daarvan om risiko's te neem wanneer ek leer.
3. Ek aanvaar mense en situasies soos hulle is.	3. Ek hou daarvan om dit wat ek leer met dit wat aan my bekend is in verband te bring.	3. Ek hou daarvan om dinge te evalueer.	3. Ek hou daarvan om dinge te probeer en die resultate te sien.
4. Ek leer wanneer ek iets direk kan sien en aanraak.	4. Ek hou daarvan om alle kante van 'n saak te ondersoek wanneer ek leer.	4. Ek leer die beste wanneer iets op 'n logiese manier aangebied word.	4. Ek hou daarvan om altyd iets te doen. Ek haat dit om stil te sit.
5. Ek maak op my gevoelens staat om my te help verstaan.	5. Ek maak op my waarnemingsvermoë staat om my te help om te leer.	5. Ek maak op my eie of ander se idees staat om my te help leer.	5. Ek maak staat daarop om dinge te probeer ten einde kennis daarvoor te verkry.
6. Wanneer ek leer, fokus seer ek my aandag op wat nou gebeur.	6. Ek is stil en gereserveerd wanneer ek leer.	6. Ek probeer altyd om sake te bereken, wanneer ek leer.	6. Ek is 'n baie aktiewe leerder.



LEER VOORKEURE			
E	R	T	A
7. Wanneer ek iets nuuts leer, help dit as ek dit reeds ervaar het of met 'n soortgelyke ervaring in verband kan bring.	7. Wanneer ek iets nuuts leer, hou ek daarvan om 'n voorbeeld te sien en te poog om my voor te stel dat ek dit self doen.	7. Wanneer ek iets nuuts leer, hou ek daarvan om eers alle relevante inligting in te win.	7. Wanneer ek iets nuuts leer, vorm ek hipoteses en kyk dan of ek dit geldig of ongeldig kan bewys.
VOLTOOI EN TEL KOLOMME "E", "R", "T" EN "A" OP			
TOTAAL E =	TOTAAL R =	TOTAAL T =	TOTAAL A =

Die stellings in kolom "E" het te doen met ERVARING. As dit die hoogste telling is, beteken dit dat die individu verkies om deur middel van doen te leer.

Die "R" kolom bevat stellings oor REFLEKTERING. As dit die hoogste telling is, is dit 'n aanduiding dat die individu 'n meer passiewe leeroriëntering verkies soos byvoorbeeld leer deur middel van waarneming.

Die "T" kolom verteenwoordig die individu se DENKE. Hierdie persoon verkies die teorie, inligting en 'n logiese of rasonale benadering vir leer.

Die "A" kolom is die TOEPASSING. Hierdie persoon hou daarvan om deur middel van eksperimentering te leer.



1.3 Fases in die leerproses

Volgens Robinson (1978:223) kan die fases in die leerproses van die werker in drie verdeel word naamlik die eerste fase waarin die werker met die supervisie-onderrig en -begeleiding leer om die werk te doen, in die tweede fase werk die werker onafhanklik as 'n senior werker en as 'n gelyke vennoot saam met 'n supervisor en in die derde fase tree hy self as supervisor op en neem die verantwoordelikheid vir die supervisie-onderrig van studente en ander werkers. Die indeling van hierdie fase is myns insiens 'n makro-indeling wat vir die oorkoepelende en algemene verloop van loopbaanontwikkeling van 'n junior werker af tot supervisor voorsiening maak. Dit is vaag en onderskei nie die werklike evolusieproses wat met leer in die supervisie gepaard gaan nie. Dit dui nie aan hoe verandering, ontwikkeling en groei spesifiek tydens die leerproses manifesteer nie.

Die volgende fases word ook in die literatuur deur Reynolds (1942:75-85) en Westheimer (1977:63-66) in die leerproses onderskei:

Dormatige bewustheid van die self

In hierdie fase ervaar die werker gevoelens van ontoereikendheid en vrees dat hy sal misluk en homself sal blootstel. Die gevoelens reflekteer in verskillende optredes wat kenmerkend van die persoon self is. Sommige werkers word byvoorbeeld stil en ander weer oormatig spraaksaam. Die supervisor moet begrip vir hierdie gevoelens van die werker hê. Hy moet homself in die werker se situasie verplaas en begryp dat enige persoon 'n nuwe leersituasie in 'n mindere of meerdere mate as bedreigend ervaar en aan die werker die nodige sekuriteit en onderskraging bied en hom help om van sy eie moontlikhede bewus te word, dit te waardeer en te ontwikkel. Dit sal hom in staat stel om die nuwe leerervaring met meer sekerheid tegemoet te gaan.



Die sink-of-swem fase

Hierdie fase word gekenmerk deur die werker se afhanklikheid van die supervisor se goed- of afkeuring. Die werker mag die indruk skep dat hy die werk kan bemeester en die meeste situasies met gemak hanteer terwyl dit nie in die praktyk werklik realiseer nie. Die voor die handliggende rede is dat die werker nie die indruk wil skep dat hy nog nie oor die verlangde sekerheid en vaardigheid beskik nie, terwyl dit wel die geval is. Die supervisor moet steeds die werker se gevoel van eie waarde versterk en sekuriteit aan die werker verskaf. Hy moet hom aanmoedig om sy kennis en vaardighede te benut en 'n atmosfeer skep wat vir leer bevorderlik is. Konstruktiewe en doelgerigte terugvoering is in hierdie fase baie belangrik. Die werker moet ook aktief by die supervisie betrek word. Doelgerigte beplanning en die stel van realistiese doelstellings is noodsaaklik. Genoeg tyd moet vir die integrasie van leer toegelaat word.

Begrip van die situasie maar 'n onvermoë om die situasie en sy eie optrede te beheer.

Namate die werker minder van homself bewus word, is hy in staat om meer energie aan die leersituasie te wy. Begrip van wat hy moet doen, tree nou by die werker in maar hy is nog nie heeltemal in staat om dit in die praktyk doeltreffend toe te pas nie. Die supervisor moet daarteen waak om nie ongeduldig te raak en meer te verwag as waartoe die werker in staat is nie. Die supervisor moet geleenthede vir inoefening voorsien sodat die werker leemtes kan oorbrug. Erkenning vir alle vordering wat in hierdie fase gemaak word, is van wesenlike belang.

Fase van relatiewe bemeestering

Die werker verstaan nou die leeraktiwiteit en kan dit beheer. Hy internaliseer nou die nuwe kennis en ervaring. Hy is ook in staat om homself objektief te beoordeel en kan sy kennis en vermoëns in 'n verskeidenheid van situasies aanwend. Hy wend sowel sy kennis as homself aan om probleme op te los. Voortgesette opleiding moet nou aangemoedig word en die werker moet gemotiveer word om te waag.



Gereedheid om dit wat geleer en bemeester is aan ander oor te dra .

Wanneer die werker hierdie fase bereik, het sinvolle leer plaasgevind en moet die werker tot voortgesette onderrig aangemoedig word. Sy verbondenheid tot voortgesette leer is 'n belangrike faktor vir die kwaliteit van sy uiteindelijke deskundigheid (Reynolds, 1942:75-85 en Westheimer, 1977:63-66).

Friedman en Kaslow (1986:33) sê dat daar in die literatuur betekenisvolle inligting is oor die paralelle verloop in die ontwikkeling van persoonlike en professionele identiteit. Hulle verwys na modelle van Fleming, Grotjahn, Gaonie en Nuemann, en Toger. Volgens hierdie skrywers vind leer deur middel van die volgende drie fases plaas: eerstens deur die definiëring van die rol van die professionele persoon, tweedens deur die leer wat plaasvind deur die kliënt se interne gevoelens te eksploreer, dit te verstaan en te weet wat dit beteken en behels en derdens om die werker se eie interne gevoelens en prosesse te ontdek en te weet wat dit behels.

Vir die doeleindes van hierdie studie word daar volstaan by die ses fases van Friedman en Kaslow (1986:33-47) wat in die leerproses van supervisie manifesteer. Hierdie fases wys die eise wat aan die werker gestel word uit asook hoe dit in supervisie gehanteer kan word:

Fase 1: Opwinding, afwagting en angs

Dit is die fase waarin die werker vertrou raak met die organisasiese beleid, prosedures en doelstellings. Hierdie fase word gekenmerk deur n verskeidenheid van angs en opwinding wat by die werker te voorskyn tree as gevolg van nuwe omstandighede en situasies en die opwinding en afwagting wat met die begin van 'n nuwe professionele loopbaan saamhang. Dit is 'n tydperk waarin die werker totaal oorweldig kan voel. Cherniss (1980:203) wys daarop dat beroepsmatheid juis gedurende die eerste jaar van hulle loopbaanontwikkeling by maatskaplike werkers te voorskyn kom. Dit word toegeskryf aan die vreemdheid van die nuwe situasie en die oorweldigende gevoelens van angs en onsekerheid. Die tydperk van hierdie fase wissel van



werker tot werker en kan selfs maande lank aanhou.

Die taak van die supervisor in hierdie fase is om begrip te toon vir die werker se gevoelens van angs en onsekerheid en om aan hom genoeg empatie en sekuriteit te bied om hierdie nuwe ervarings en afwagting met moed en vertroue tegemoet te gaan en te hanteer. Die supervisor moet ook in hierdie fase bewus wees van die werker se kwesbaarheid en aan hom genoeg onderskraging bied.

Fase 2: Afhanklikheid en identifisering

In sy werk met die kliënt word die werker daarvan bewus dat hy 'n betekenisvolle invloed en impak op die kliënt en sy funksionering uitoefen. Die bewuswording van hierdie verantwoordelikheid wat tydens hierdie fase na vore kom, lei tot verhoogde afhanklikheid van die supervisor. Die werker se gebrek aan selfvertroue, vaardighede en professionele kennis gee aanleiding daartoe dat hy die supervisor idealiseer. Dit is dan ook tydens hierdie fase wat die werker die supervisor se styl, houding en gedrag naboots. Modellering vind in hierdie stadium plaas. Hierdie afhanklikheid en identifisering met die supervisor kan verskeie vorms aanneem en wissel van oormatige afhanklikheid en onderdanigheid af tot gesonde realistiese afhanklikheid of periodieke verwerping van die supervisor se leiding tot kroniese regiede en algehele teenkanting.

Dit is belangrik om in gedagte te hou dat die werker ook tydens hierdie fase dikwels oorweldig sal voel deur die eise wat die werk stel. Die werker word ook in hierdie fase dikwels gekonfronteer met ambivalente gevoelens en ervarings wat twyfel in en oor homself en sy vermoëns laat ontstaan. Vertwyfeling en ambivalente gevoelens oor professionele bevoegdheid kom algemeen in hierdie fase na vore. Barnat (1974:190) konstateer die supervisor kan die werker baie help deur warmte en aanvaarding aan hom oor te dra. Friedman en Kaslow (1986:36) haal vir Rosenbaum en Chessick aan wat met hulle navorsing bewys het dat professionele persone wat onderskragend en hulpvaardig is die beste supervisors is vir werkers in die vroeë stadium of fases van hulle ontwikkeling.



'n Ander belangrike aspek van hierdie fase wat die supervisor in gedagte moet hou, is dat werkers nie altyd alles wat in die interaksie met die kliënt gebeur in supervisie weergee of openbaar nie. Werkers is bang dat hulle professionele bevoegdheid dalk deur sekere gebeure of insidente bevraagteken kan word of hulle is bang dat hulle hulleself voor die supervisor belaglik sal maak. Die supervisor moet hierop bedag wees en ook teenoordrag betyds identifiseer. Hierdie fase kan vir die werker baie verwarrend wees en hom emosioneel dreineer.

Baie belangrik is dat die supervisor tydens hierdie fase kliënte baie versigtig sal selekteer en keur sodat die werker sukses kan beleef en nie deur te moeilike kliënte met 'n swak prognose ontmoedig sal word nie en vertroue in maatskaplike werk sal verloor nie, wat daartoe kan lei dat die werker se groei en ontwikkeling verhinder word nie. Hierdie saak moet nie ligtelik opgeneem word nie. Eie ervaring van studente-opleiding en van supervisie in die praktyk het aangetoon dat dit hoogs onwaarskynlik is dat 'n nuwe werker maatskaplike werk begin doen met oortuigde gevoelens van vertroue en geloof in maatskaplike werk. Dit is daarom die taak van die supervisor om die werker se groei en geloof in die profesie te help vestig.

Fase 3: Aksie en voortgesette afhanklikheid

Tydens hierdie fase kom die werker tot die besef dat sy insette vir die kliënt bepaalde betekenis het en dat die kliënt glo dat die werker hom kan help om sy probleem op te los. Die werker ontwikkel in hierdie fase van 'n passiewe en afhanklike persoon na 'n aktiewe en minder afhanklike persoon. Hy word 'n aktiewe deelnemer in sowel die terapeutiese- as die supervisieproses. Die werker aanvaar verantwoordelikheid vir die kliënt, sy eie besluite en terapeutiese handeling. In hierdie fase gebeur dit dat die werker fluktueer in die sin dat hy sy invloed en waarde of oor- of onderskat. Skuldgevoelens en onsekerheid oor besluite wat geneem is, kom ook in hierdie stadium na vore.

Hierdie toenemende verantwoordelikeheidsin wat in hierdie fase by



die werker ontstaan, dra daartoe by dat die werker sy werk met verskillende persone bespreek byvoorbeeld supervisors, ander personeel in die organisasie, kollegas en ander betekenisvolle persone.

Angs word sporadies tydens krisisse beleef en dit kan daartoe lei dat die werker weer van die supervisor afhanklik word en na die vorige fase terugbeweeg. Die doeltreffendste wyse waarop die supervisor hierdie situasie kan hanteer, is om die probleme en verantwoordelikhede van die werker te erken, hom te bemoedig en te onderskraag sonder om die problematiek te oorbeklemtoon of te oorskakel, want dit sal die werker se angsvlak laat toeneem. In hierdie stadium begin die werker om die teorie bewustelik met die praktyk te integreer. Die taak van die supervisor in hierdie fase is om aan die werker leergeleenthede te voorsien en om aanvaarding te reflekteer en begrip oor te dra. Dit verhoog die werker se selfbeeld en sy vertroue in homself. Wysies waarop die supervisor aanvaarding kan oordra, is om kritiek te beperk en te fokuseer, beperkings oordeelkundig toe te pas en om ook by die werker positiewe goedgesindheid teenoor sy werk te kweek.

Ervaring het geleer dat wanneer die supervisor op die werker se behoeftes ingestel is en met die regte gesindheid daaraan aandag gee, word supervisie vir die werker 'n positiewe leerervaring. Hierdie vroeë stadium van die supervisieproses is gewoonlik nie vir die supervisor baie bevredigend en stimulerend nie. Dit is egter vir die werker se ontwikkeling van kardinale belang. Die werker moet vry voel om te eksperimenteer en foute te maak in sy poging om probleme op te los. Dit is dikwels vir die supervisor baie frustrerend om hierdie moeisame pad met die werker saam te loop. Die supervisor het egter die verantwoordelikheid om aan die werker maksimale geleentheid vir leer en ontwikkeling teen sy eie tempo te voorsien deur hom nie onnodig terug te hou nie, maar ook nie om prematuur beweging en vordering te vereis nie.

Fase 4: Selfvertroue en in beheer wees

Die werker besef in hierdie fase dat hy in staat is om die werk te kan doen. Voor hierdie besef intree, het die werker vordering en



groei by die kliënt waargeneem en selfs geïdentifiseer dat hy 'n aandeel daarin het, maar die siening van homself as bevoeg het nie gerealiseer nie. Dit is eers wanneer die werker sy eie aandeel en bydrae tot die sukses identifiseer en homself as 'n suksesvolle werker ervaar dat sy toerusting as maatskaplike werker, sy kennis en vaardigheid, vir hom 'n werklikheid word. Dit is daarom ook nie vreemd dat maatskaplike werkers in hierdie fase tot die ontdekking kom dat maatskaplike werk as hulpverleningsproses waarde en betekenis het nie. Dit is tydens hierdie stadium dat maatskaplike werkers met supervisie sal openbaar dat hulle nou in maatskaplike werk begin glo en dat dit werk.

Die werker voel hy is in beheer van die hulpverleningsproses, hy weet wat sy werk behels en hoe hy te werk moet gaan om verandering te bewerkstellig. Die werker is nou in staat om die verband tussen die teorie en die praktyk in te sien en te verstaan. Hy begin in hierdie fase om met teorieë en strategieë te eksperimenteer en dit is nou dat hy met 'n bepaalde teoretiese benadering identifiseer. Hy is nou beter in staat om met die supervisor 'n kritiese bespreking oor die teorie te voer. Hy het nou behoefte aan diepte en intellektuele bespreking van sake. Hy oefen nou self beheer oor sy werk uit en sien supervisie meer as die geleentheid waartydens hy met die supervisor konsulteer om sy kennis uit te brei en vaardighede te verhoog. Hy is ook in staat om teenoordrag beter te hanteer en kan nou meer empaties, volwasse en eg teenoor kliënte reageer. Die professionele identiteit van die werker raak nou gevestig, hy identifiseer met die professie en hierdie identifiseringsproses is die voorloper vir internalisering. Die werker sien die supervisor nou minder as die persoon wat sy werk evalueer en meer as 'n persoon (konsultant) wat hulp sal voorsien wanneer dit benodig word. Die supervisor moet van hierdie verandering by die werker bewus wees en die werker toelaat om progressief op 'n onafhanklike wyse sy eie ontdekkings te maak. Oorbetrokkenheid en oormatige beheer van die kant van die supervisor ontnem die werker van positiewe leerervaring, sowel as die kreatiewe belewenis en vreugde van hierdie fase.

Fase 5: Identiteit en selfstandigheid

In hierdie fase voel die werker dat hy selfstandig, onafhanklik en sonder die supervisor se insette kan funksioneer. Portuurgroep-supervisie kan in hierdie stadium van groot waarde wees. Die werker beskik nou oor meer selfvertroue en sy begeerte om onafhanklik te funksioneer, is sy rede of motivering waarom hy nou die kwaliteit van die supervisor se insette deeglik evalueer en bevraagteken. Die werker beskik nou oor 'n geïnternaliseerde verwysingsraamwerk waarvolgens hy besluite neem en optree en het dus nie meer behoefte aan gereelde terugvoering nie. 'n Tipiese kenmerk van hierdie fase is dat die werker bewus is van terreine waar hy oor meer kennis en vaardigheid as die supervisor beskik. In hierdie fase is die werker gewoonlik gereed om eie professionele outonomie maksimaal te ontwikkel. Nou moet die supervisor die werker se outonomie erken en aanmoedig terwyl hy steeds vir die werker beskikbaar bly. Op hierdie wyse ondersteun die supervisor die werker se individuele behoeftes en lewer 'n bydrae om sy vertroue in sy groeiende professionele vaardighede te versterk.

Fase 6: Kalme kollegialiteit

Hierdie fase word gekenmerk deur stabiliteit en kalmte by die werker in sy funksionering en sy gevoelens van kollegialiteit met sy portuurgroep, senior personeel en supervisors. Die werker se professionele identiteit is sodanig gevestig dat hy bereid is om te waag en risiko's te neem. Hy bevraagteken sekere aanvaarde teorieë en veronderstellings en fokuseer op die ontwikkeling van 'n eie styl. Hy is nou minder geneig om met die supervisor of ander persone te modelleer. Hy is ook nou bereid om met nuwe modelle te eksperimenteer. Een van die redes vir kalmte by die werker in hierdie fase, is dat die twyfel in homself en oor sy bevoegdheid minder intens is as in die vorige fases. Die emosionele "wipplankryery" van die vorige fases het aansienlik afgeneem. Hy evalueer homself as bevoeg en bekwaam en voel hy word deur die ander professionele maatskaplike werkers gesien en gerespekteer as 'n volwaardige kollega. Die werker se selfaanmoediging en die uitdruklike erkenning deur kollegas van sy professionele waarde en outonomie



dra by tot onafhanklike funksionering en kalmte. Die vlak waarop die werker se professionele identiteit gemanifesteer het en geïntegreer is, word gereflekteer in die wyse waarop hy kollegas sien en met hulle saamwerk. Kollegas op dieselfde vlak van ontwikkeling word deur die werker gesien en aanvaar as 'n waardevolle bron van inligting, idees en ervaring waaruit geput kan word. Portuur-groep-supervisie neem in hierdie fase aanmerklik toe en dit spruit uit opregte respek en waardering van kollegas vir mekaar. Dit is veral in hierdie fase waarin die werker met gemak die verskillende vlakke van ontwikkeling en vermoëns by kollegas kan identifiseer, dit individualiseer en benut. Hy is nou in staat om te kan bepaal wat hy van die supervisie verlang en in watter mate die supervisor hom daarmee behulpsaam kan wees. Hy kan ook nou leergeleenthede waarby hy die meeste baat sal vind, self inisieer. Die werker is ook nou meer in staat om sy eie gevoelens en reaksies ten opsigte van die hulpverleningsproses te identifiseer en te ontleed.

Bogenoemde fases is nie absoluut en kan nie in waterdigte kompartemente verdeel word nie. Die grense wat die fases onderskei, is nie altyd duidelik afgebaken nie. Die fases kan mekaar oorvleuel en daar kan selfs onder bepaalde omstandighede 'n terugkeer na die vorige fase plaasvind. Hierdie beweging word gesien as inherent deel van die leer- en ontwikkelingsproses waardeur die werker moet gaan en word nie noodwendig gesien as regressie nie. Die fases stel die supervisor in staat om die algemene groei en ontwikkeling van die werker te evalueer.

Dit is duidelik dat die fases van Friedman en Kaslow (1986:33-47) sowel as die van Reynolds (1942:75-85) en Westheimer (1977:63-66) albei 'n progressiewe verloop in die leer- en ontwikkelingsproses onderskei. Leer is 'n komplekse proses en albei hierdie uiteensetting van die fases beklemtoon die belangrikheid daarvan dat die supervisor moet kennis dra van dit wat met die werker in die leerproses gebeur. Indien hy nie weet nie, kan hy nie die werker behoorlik onderrig nie. Die waarde van die uiteensetting en onderskeiding van hierdie fases spreek vanself. Die uiteensetting van Friedman en Kaslow is soos reeds gemeld, aanvaarbaarder omdat dit beter riglyne aan die supervisor voorsien van wat die werklike



dinamiek van die leerproses behels. Dit is slegs wanneer die supervisor in staat is om hom te laat lei deur wat met die werker in die leerproses gebeur, dat hy in staat sal wees om dit te onder- rig waaraan daar behoefte is. Daarbenewens is die omskrywing van die verskillende fases deur Friedman en Kaslow baie vollediger en relevant. 'n Mens kan nie help om onder die indruk te kom van baie goeie navorsing en waarneming wat deur hierdie twee persone gedoen is en van hulle relevante ervaring in supervisie, wat 'n groot bydrae gelewer het nie. Hierdie uiteensetting is byderwets en kan so geïmplementeer word dat psigodinamiese interaktiewe supervisie kan realiseer. As dit realiseer word supervisie 'n positiewe leer- ervaring met verrykende betekenis.

2 DIE ADMINISTRATIEWE FUNKSIE

Die supervisor word vandag met groot en nuwe uitdagings gekonfron- teer, waarmee die supervisor van twee of drie dekades gelede nie te kampe gehad het nie. Tereg sê Botha (1985:3) dat die administra- tiewe funksie van supervisie in die lig hiervan 'n nuwe betekenis kry. Groot klemverskuiwing het met betrekking tot supervisie in die algemeen plaasgevind, maar veral ten opsigte van die bestuurs- take en -funksies in supervisie het daar 'n omvangryke verandering ingetree. Van die grootste uitdagings vir supervisie vandag lê op die terrein van personeelbestuur, deelnemende bestuur, produktiw- iteit en koste-effektiwiteit, nuwe bestuursmetodes, -strategieë en -tegnologieë, en ook nuwe organisasiebestuur en -teorieë.

Veral op die terrein van personeelbestuur, wat die verhouding tussen die supervisor en die werker insluit, het drastiese verande- rings reeds ingetree en dit is nog steeds besig om teen 'n onge- kende tempo te verander. Ons leef in 'n tyd van menseregte waarin die reg van die kliënt en die reg van die werker beklemtoon en op die voorgrond geplaas word en hierdie regte kan nie deur supervisie geïgnoreer word nie. Dit moet binne die konteks van relevantheid en belangrikheid begryp word, daadwerklike aandag ontvang en op die regte wyse geakkommodeer word. Anthony Manning (1987:18) vat dit raak as hy sê dat supervisors 'n ander bestuurstyl en benadering sal moet ontwikkel vir 'n nuwe werkerskorps wat anders dink en



anders funksioneer in 'n drasties veranderende wêreld. Sosio-politiese, maatskaplike en ekonomiese faktore gaan die werkplek (organisasie) met toenemende intensiteit tref en groot druk gaan uitgeoefen word vir sosio-politieke verandering. Bestuursbeleid en -praktyk gaan 'n sleutelrol in hierdie opsig vervul. Supervisie sal derhalwe hiervoor gereed moet wees en oor nuwe bestuurskennis en strategieë moet beskik. Dit is geen maklike taak nie. Soos Manning (1987:18) dit stel: "This is a tall order". Dit impliseer dat daar gewis nie plek of tyd vir bysiendheid en bekrompenheid is nie en welsynorganisasies sal skouer aan die wiel moet sit en hulle daadwerklike rol in hierdie omstandighede moet vervul.

'n Verdere uitdaging vir supervisie op die vlak van bestuur, is dat 'n meer deelnemende benadering met betrekking tot probleemoplossing en besluitneming sal moet ontwikkel. Dit impliseer onder andere die voortgaande bestudering van werksprosesse en probleme en hoe om dit op die beste moontlike wyse op te los. Dit beteken dat daar nie gewag moet word totdat probleme na die oppervlak kom nie, maar dat die werksomgewing en -situasie deurentyd noukeurig ondersoek sal word, betyds pro-aktief opgetree sal moet word en ruimte geskep sal moet word vir die insette van die kant van die werkers, om probleme te voorkom maar veral om die organisasie doeltreffend te laat funksioneer. Hierdie deelnemende benadering berus op vertroue, samewerking en spanwerk.

Daar is baie uitdagings vir die supervisor op die terrein van deelnemende bestuur. Eerstens word van die supervisor verwag om oor 'n wye verwysingsraamwerk met betrekking tot bestuurskennis en -strategieë te beskik. Hy moet nie "tonnelvisie" hê nie. Hy moet kan insien hoe sy werksaktiwiteite by die van ander personeel inskakel, beide op die horisontale en vertikale vlak in die struktuur van die organisasie. Tweedens moet hy ook die uitdaging aanvaar om 'n houding en gesindheid te openbaar waarin hy bestuursverantwoordelikheid en outoriteit met ondergeskiktes deel (delegering). Die derde uitdaging wat aan die supervisor gestel word, is om die werkers vir deelnemende bestuur voor te berei. Dit vereis onderrig en opleiding, buigsaamheid ten opsigte van werksopdragte, vermindering van werkspanning, geleentheid vir werksverryking en om 'n atmosfeer te



skep waarin alle personeellede sal voel dat hulle vir 'n gemeenskaplike doelstelling en ideaal werk en dat elke individuele lid sal voel dat hy 'n plek en 'n rol hierin te vervul het en dat hy daarin selfaktualisering kan ervaar. Dit is die grootste uitdaging van almal.

'n Ander saak wat tans van wesenlike belang is, is die verhoging van produktiwiteit. Supervisie is beslis die kernfaktor in die verhoging van die kwaliteit en die kwantiteit van werk. Dit kan gedoen word deur:

'n positiewe gesindheid met betrekking tot doeltreffendheid en doelmatigheid in die werksituasie te openbaar,

ontwikkeling en opleiding te bevorder,

werkers tot doeltreffende funksionering aan te spoor en te aktiveer,

doeltreffende kommunikasie en leiding te bewerkstellig,

positiewe interpersoonlike verhoudings in die werksituasie te implementeer en te ontwikkel,

doeltreffender en doelmatige metodes aan te wend om die werk gedoen te kry,

die werk te vergemaklik sodat produktiwiteit verhoog kan word,

kostes te verminder en uitgawes te besnoei,

nuwe gesofistikeerde apparaat aan te wend en te benut.

Boweal moet die supervisor in staat wees om objektiewe doelstellings te formuleer.

Meganisering, outomatisering en die aanwending van die rekenaar in die werksituasie is een van die grootste uitdagings waarmee die



supervisor gekonfronteer word (Lowery, 1985:8-9). Die aanwending en benutting van die rekenaar in die werksituasie het maatskaplike en ekonomiese veranderings teweeggebring wat baie ingrypender en omvangryker is as die gevolge van die Industriële Rewolusie twee honderd jaar gelede. Een van die grootste probleme waarvoor die supervisor vandag te staan kom as gevolg van die aanwending van die rekenaar, is dat dit die tradisionele werksverhoudings tussen personeellede drasties gewysig het. Dit kan nuwe psigologiese en maatskaplike probleme in die werk na vore laat kom wat 'n groot uitdaging vir alle supervisors is. Rekenarisering mag nie inbreuk maak op die gevestigde samewerking tussen werkers nie. Dit mag ook nie tot oor-spesialisering lei nie.

Om te weet wat die bestuurstake van die supervisor met betrekking tot die administratiewe funksie behels, moet die term bestuur omskryf word in terme van wat die supervisor in die welsynsorganisasie doen. Botha (1985:3) sê die bestuursfunksie en -take van die supervisor in 'n nie-winsgewende welsynsorganisasie behels beplanning, organisering, aktivering en kontrole. Sy sluit haar aan by Cronje (1982:9) wat die vier bestuursaktiwiteite so uiteensit dat dit ook die ander komponente akkommodeer.

Bogenoemde bestuursaktiwiteite of -funksies vorm ook die kern van die supervisor se taak om bepaalde doelstellings doeltreffend en doelmatig te bereik. Soos reeds gemeld, om doeltreffend te wees, moet die supervisor die regte aktiwiteite uitvoer, dit wil sê in staat wees om die regte inligting te bekom en om die regte besluite te neem. Om doelmatig te wees beteken dat die supervisor die aktiwiteite reg moet uitvoer, dit wil sê in staat moet wees om doelstellings op die beste wyse moontlik te bereik. Doeltreffendheid en doelmatigheid kan alleen deur middel van noukeurige beplanning, goeie organisering, konstruktiewe aktivering en leiding asook geskikte beheer bereik word.

As die supervisor in staat wil wees om die uitdagings wat hedendaags aan hom gestel word, te hanteer moet hy die volgende doen:

Beplan.



Aktiwiteite in die werksituasie sowel as die mense (personeel) wat die werk moet doen organiseer.

Personeel lei en aktiveer.

Bronne en werksaktiwiteite beheer.

Goeie kommunikasie in die organisasie bewerkstellig.

Personeel menslik benader en hanteer.

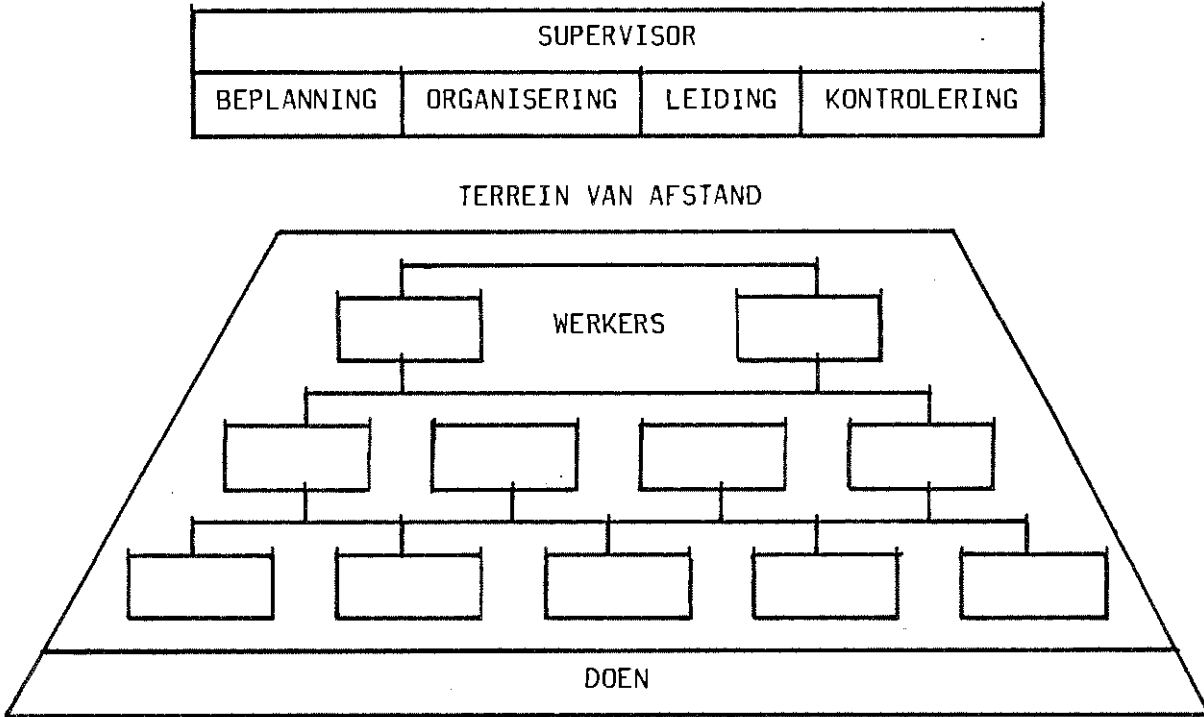
Geskikte bestuurstechnieke en -strategieë benut.

Die werk vergemaklik.

'n Konstruktiewe gesindheid en etiese gedrag bevorder.

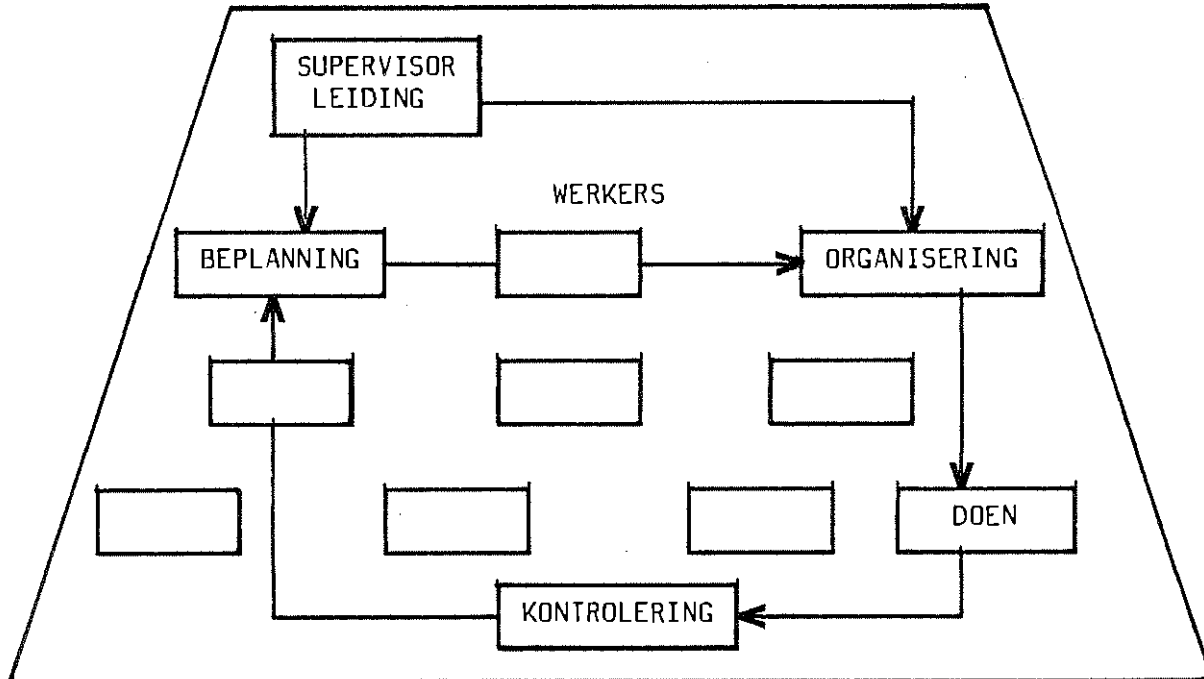
In hierdie studie word daar van die standpunt uitgegaan dat die supervisor as middelvlak bestuurder deel van 'n geïntegreerde span is. Die supervisor in die organisasie funksioneer nie op 'n eiland of in 'n eie wêreld nie. Die benadering dat die supervisor die persoon is wat die werker in diens neem, oplei, monitor en evalueer is nie aanvaarbaar nie. Dit mag in die verlede vir supervisie voldoende gewees het, maar dit sal nie aan die eise wat daar vandag aan supervisie gestel word, kan voldoen nie. Daar word in hierdie studie onderskei tussen die tradisionele beskouing oor die supervisor se rol as middelvlak bestuurder en die nuwe benadering. Die verskil tussen die tradisionele (uitgediende) en nuwe benadering kan soos volg geïllustreer word:

FIGUUR 1 : DIE TRADISIONELE BENADERING



FIGUUR 2 : DIE GEÏNTEGREERDE BENADERING

DIE SUPERVISOR EN WERKERS AS 'N
GEÏNTEGREERDE SPAN

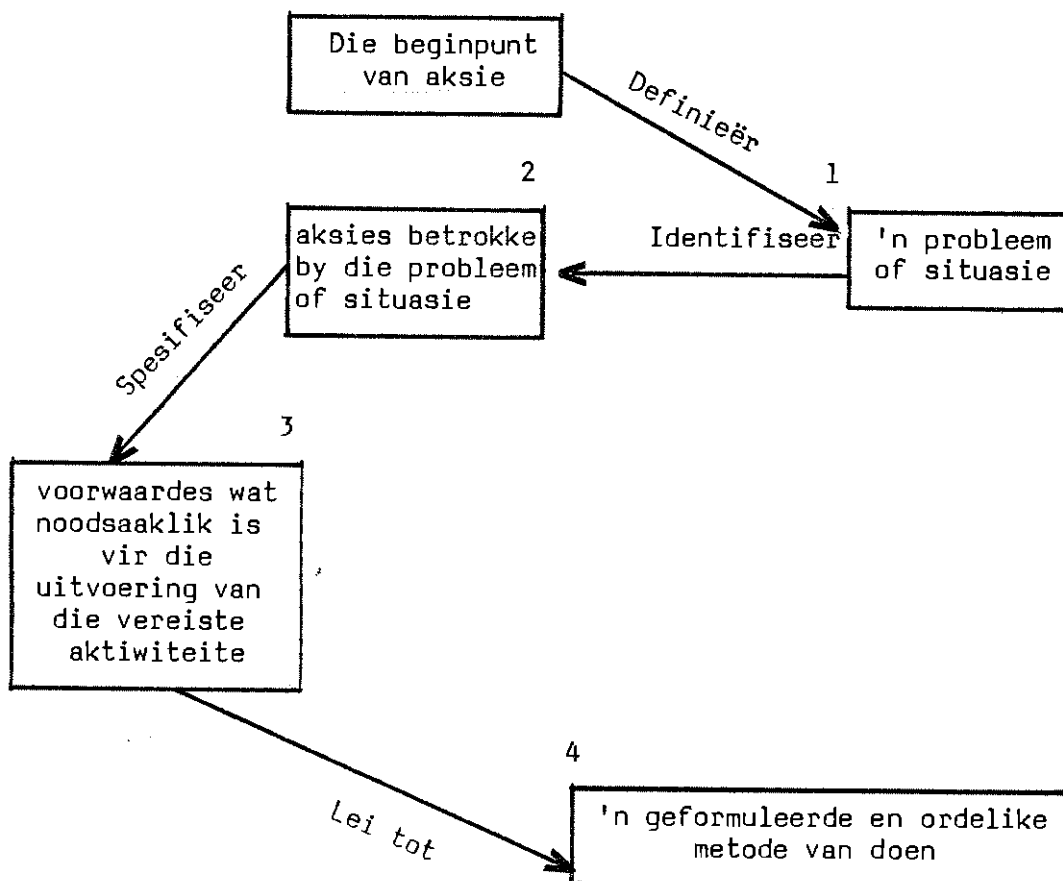


2.1 Beplanning

Beplanning is 'n baie komplekse proses maar is gewis een van die basiese bestuurstake in supervisie. 'n Supervisor se leierskap is baie nou verwant met sy vermoë om te beplan. Beplanning behels dat die supervisor sal weet wat om te doen en hoe om te werk te gaan om dit gedoen te kry. Dit is baie moeilik om enigiets te organiseer, te lei en te beheer as daar nie 'n duidelike plan is waarvolgens te werk gegaan kan word nie.

Beplanning behels 'n ontleding van die situasie, identifisering van alle aksies wat geneem moet word en bepaling van hoe die aktiwiteite uitgevoer moet word. Die eindprodukt van beplanning is 'n goed geformuleerde ordelike metode waarvolgens te werk gegaan moet word. Die volgende skematiese voorstelling van Lowery (1985:31) beeld dit goed uit:

FIGUUR 3 : BEPLANNING





Goeie beplanning lei daartoe dat wanneer 'n besluit geneem word om tot optrede oor te gaan, dit nie alleen die beste aksie nie, maar ook koste-effektief sal wees. Swak beplanning deur die supervisor lei tot frustrasie, ontevredenheid en lae produktiwiteit by maatskaplike werkers. Aan die anderkant reflekteer goeie beplanning sekerheid en dit gee die werkers vertroue in die werk wat hulle moet doen en in die doelstellings wat bereik moet word. Dit is 'n baie belangrike en betekenisvolle faktor in die korrekte en deeglike aanwending en benutting van mense, fasiliteite, bronne en geld. Beplanning verminder risiko's en onsekerhede en hou rekening met die toekoms (Haynes, 1984:7).

Dit is belangrik om in supervisie te onderskei tussen en rekening te hou met langtermyn-, tussentydse - en korttermynbeplanning. **Langtermynbeplanning** is 'n voortgaande en sistematiese proses en het te doen met daardie aktiwiteite, funksies en programme wat 'n hoë prioriteit is. Hierdie beplanning wat soms ook as strategiese beplanning bekend staan, het ten doel om te bepaal wat nou gedoen moet word om toekomstige doelstellings te bereik en watter nuwe en ander dinge gedoen moet word om dit te bereik. Vrae wat vir die supervisor antwoorde hierop sal gee en lig op die saak sal werp, is die volgende:

Watter huidige doelstellings moet verander word en waarom?

Watter van die huidige behoeftes of nuwe sake moet in die toekoms prioriteit geniet? Watter projekte en dienste moet gestaak word?

Hoe kan die huidige bevoegdheid en vermoëns van die werkers versterk word en die dienslewering van die organisasie uitgebrei word? Watter terreine moet nog ontwikkel word?

Waar lê die grootste uitdaging(s)? Hoe moet dit gehanteer word?

Hoe moet die bestaande hulpbronne ontwikkel word en hoe kan nuwe bronne verkry word?

Die primêre fokuspunt in langtermynbeplanning is om korrelasie te



bewerkstellig tussen die huidige doelstellings en doelstellings vir die toekoms.

Tussentydse beplanning - Dit behels dat die langtermyn doelstellings in duidelike doelwitte en programme sal realiseer wat binne 'n spesifieke tydskedule bereik moet word. Dit is 'n belangrike skakel in die oorgang van langtermyn doelstellings na gedetailleerde planne van aksie. Dit voorsien die brug tussen langtermynbeplanning (strategiese beplanning) en korttermynbeplanning (operasionele beplanning). Tussentydse beplanning staan ook bekend as programbeplanning. Hierdie beplanning het ten doel om verskeie programme te ontwerp wat uitgevoer moet word ten einde die langtermyn doelstellings te bereik.

Korttermynbeplanning is 'n voortgaande proses wat spesifiek en in detail bepaal **wat** gedoen moet word, **wanneer** moet en kan dit gedoen word, **wie** moet dit doen, **waar** moet dit gedoen word, **hoe** moet dit gedoen word, en die **hulpbronne** wat benodig word.

Beplanning bestaan uit die formulering van doelwitte en die uitwerk van metodes en planne om hierdie doelwitte te bereik. Dit verloop ook volgens 'n spesifieke proses wat probleemoplossing ten doel het. Beplanning kan 'n tydwende proses wees en in die lig hiervan moet daar seker gemaak word dat beplanning deurgaans verband hou met:

Die belangrikheid van die taak.

Die omvang van die taak.

Die dringendheid van die taak.

Die volgende riglyne kan in supervisie benut word vir doeltreffende beplanning:

Dit is belangrik dat die missie in duidelike, verstaanbare en spesifieke terme gedefinieër word.

Ook moet spesifieke doelstellings geformuleer word sodat daar geen onduidelikheid bestaan oor wat beoog word nie en die aktiwiteite en



verantwoordelikhede wat uitgevoer moet word, moet geïdentifiseer word om die doelstellings te bereik.

Dit blyk ook noodsaaklik te wees om aandag aan langtermyn-, tussen-tydse- en korttermynbeplanning en ontwikkeling in 'n stap-vir-stap benadering te gee, waardeur die doelstellings verwesenlik kan word.

Beplanning deur middel van deelnemende betrokkenheid van sowel die supervisor as die werkers is belangrik.

Identifisering van alternatiewe strategieë waardeur doelstellings bereik kan word asook dié wat die meeste voordele inhou, is ook 'n hoë prioriteit.

Daar moet ook aandag gegee word aan elemente wat die implementering van die beplanning kan beïnvloed.

Dit is nodig om potensiële struikelblokke te identifiseer en voorsiening vir alternatiewe te maak.

Onnodige detail en skedules behoort vermy te word. Identifisering van en fokusering op die belangrikste aspekte is nodig.

Koördinerings met alle sleutelpersone en sisteme in die organisasie wat by die implementering van die beplanning betrokke is, is ook noodsaaklik.

Voorsiening behoort ook daarvoor gemaak te word dat vordering bepaal kan word en beheer uitgeoefen kan word. Daar moet in gedagte gehou word dat presiese en meetbare doelstellings makliker is om te verwesenlik.

Buigsaamheid vir verandering is belangrik.

Samevattend kan gestel word dat beplanning 'n bepaalde impak het op die totale bestuursproses in supervisie. Dit is ook 'n kern faktor in die supervisor se leierskapsvermoëns en -vaardighede. Goeie beplanning is die resultaat van die uitvoer van basiese stappe in



beplanning, die ontleding van die onderskeie elemente wat die implementering van die beplanning kan beïnvloed en die beplanning vir vandag sowel as môre.

2.2 Organisering



Beplanning is : Weet wat om te doen.

Organisering is : Weet hoe om dit te reël.

Die doel van organisering behels die ordelike en logiese reëling van werksaktiwiteite en die doeltreffende toedeling van werk aan werkers (personeel) om die doelstellings te bereik. Dit is 'n proses waarin verantwoordelikhede en take so toegedeel word dat elkeen weet wie doen wat. Dit behels dat die supervisor die volgende moet doen ten einde goed te kan organiseer:

Die werkers se verantwoordelikhede, outoriteit en aanspreeklikheid moet uitgespel word.

Koördinering van funksionele aktiwiteite deur verbandhoudende aktiwiteite te identifiseer en saam te groepeer, moet bewerkstellig word.

Duplisering van werk behoort vermy te word.

Daar moet sover moontlik gepoog word om verwarring in die bereiking van 'n doelstelling uit te skakel.

o. ordnung

verwarring + doelstelling

Die vermindering van wrywing en spanning onder die werkers moet voorkom word en sover moontlik moet goeie moreel geskep word.

Geleentheid vir opleiding moet voorsien word.

Pogings moet aangewend word om die waarskynlikheid daarvan om belangrike projekte en spertye oor die hoof te sien, te verminder.

Sover moontlik moet daar vir werkstevredenheid voorsiening gemaak word deur onsekerheid in die werksituasie uit te skakel en te ver-

o. ordnung

7

4



minder.

Organisering het 'n betekenisvolle uitwerking op die werkers se tevredenheid, motivering en produktiwiteit en om dit te bewerkstellig moet die organisering van so 'n aard wees dat dit sal poog om in sowel die werkers as die organisasie se behoeftes te voorsien. Dit wil sê die geïntegreerde benadering (kyk punt 2.7). Twee aspekte wat kan meehelp om dit te bewerkstellig, is eerstens die erkenning van die invloed van die informele groep op die werkers se gedrag en om daarmee rekening te hou en tweedens om geleenthede in die werksituasie te voorsien wat tot die werkers se tevredenheid sal bydra.

Bogenoemde informele groep verwys na die informele organisasie en dit reflekteer die verhoudings wat tussen werkers ontwikkel. Dit bestaan of kom voor oral waar twee of meer persone met mekaar bepaalde interaksie het. Die informele organisasie gee aan werkers 'n gevoel van beskerming en behoort-tot-'n-groep. Dit ontstaan uit kontak wat werkers met mekaar in die organisasie het. Hierdie kontak vind tydens werksure plaas soos byvoorbeeld in die daaglikse werksroetine, teetye en etenstye. Kontak kan ook na werk plaasvind. Hoewel hierdie informele organisasie geensins deel uitmaak van die formele organisasie nie, kan dit nogtans die werkers se gedrag net so daadwerklik beïnvloed as die formele struktuur en interaksie van die organisasie. Die informele organisasie het sowel positiewe as negatiewe aspekte:

Positiewe

Bevredig die sosiale behoeftes van die werkers om aan 'n groep te behoort.

Vinnige wyse waarop kommunikasie plaasvind.

Dit is 'n wyse waardeur nie-amptelike inligting meegedeel word.

Negatiewe

Agterdog en moontlike vyandigheid kan ontwikkel.

Versprei gerugte en skinderpraatjies.

Ontwrig die formele kommunikasienetwerk.



Die informele organisasie is 'n wesenlike faktor waarmee rekening gehou moet word en waar mense saam werk in 'n organisasie sal dit altyd aanwesig wees. Die verstandige supervisor sal die bestaan hiervan erken, daarmee rekening hou en met die informele groep probeer saamwerk en sal ook poog om deur die groep te werk.

'n Belangrike beginsel in organisering is **spesialisering**. Dit behels die groepering van soortgelyke en verbandhoudende aktiwiteite met die doel om die werk te vergemaklik en om beter beheer uit te oefen. Dit behels ook verder die verdeling van werk in hanteerbare eenhede vir elke individuele werker. Spesialisering, indien reg uitgevoer, lei daartoe dat elke persoon se werk afgebaken word tot 'n bepaalde funksie of taak. Hierdie beginsel help om frustrasies by werkers uit te skakel deurdat dit voorkom dat 'n verskeidenheid van nie-relevante take aan 'n persoon toegewys word waarvoor verskillende vaardighede nodig is.

Die beginsel van spesialisering moet versigtig gehanteer word ten einde oor-spesialisering te vermy. Werk moet so toegewys en ontwerp word dat dit maksimale produktiwiteit sal bevorder. Dit word gewoonlik deur die doeltreffende verdeling van werk bewerkstellig. Daar is 'n paradoks in hierdie beginsel aanwesig in die sin dat spesialisering in die nastrewe om produktiwiteit te bevorder, kan lei tot verveeldheid.

Sommige werkers is heeltemal met roetine werk tevrede. Ander raak weer verveeld en ontevrede met oor-spesialisering. Daar is vier bestuursaksies wat die supervisor kan aanwend om bogenoemde dilemma te hanteer naamlik werksverbreding -verryking, -diepte en -rotering (Dessler, 1984:261,302-303,507; Byars en Rue, 1979:212, 220-221,174,186,194; Haynes, 1984:223,225-226,339-340).

Werksverbreding - behels die horisontale uitbreiding van die omvang van die werk deur die toedeling van verskillende en groter verskeidenheid take op dieselfde vlak van moeilikheidsgraad en verantwoordelikheid. Werksverbreding verminder die frekwensie van herhaling van dieselfde take.



Werksverryking - behels die vertikale uitbreiding van die omvang van die werk deur die toedeling van 'n groter verskeidenheid take op 'n hoër vlak van moeilikheidsgraad en verantwoordelikheid. Werksverryking mag behels dat 'n werker na 'n hoër vlak werk verskuif word ten einde ervaring vir moontlike bevordering op te doen. Dit bring gewoonlik ook 'n verhoging van salaris teweeg.

Werkstdiepte - behels die uitbreiding van die werk in so 'n mate dat die werker sy of haar werk kan beheer. Werkstdiepte - uitbreiding lei gewoonlik daartoe dat die werker toegelaat word om teen sy eie tempo die werk te doen en om sy eie metodes waarvolgens die werk gedoen word, te ontwikkel. Dit gee aan werkers meer outoriteit in die uitvoering van hulle werk.

Werkstrotering - behels die uitbreiding van die omvang van die werk deur 'n werker van een pos na die ander te verskuif, of te verplaas. Werkstrotering verminder die frekwensie van herhaling in die uitvoering van sekere werk. Dit stel die werker in staat om sowel met betrekking tot ander werk ervaring op te doen as om verveeldheid deur elke dag dieselfde werk te doen, uit te skakel.

Mense (werkers) kan en mag nie in vaste en onveranderlike vorms gegiet word nie. Elke persoon het sy eie persepsie en waardes en dit oefen 'n belangrike invloed uit op persoonlike tevredenheid en bevrediging. Hierdie persepsies en waardes verskil aansienlik van mens tot mens. Werkers beskik ook oor verskillende vermoëns omdat hulle verskillende fisiese, psigiese en intellektuele vaardighede het, terwyl hulle ook verskillende reaksies in situasies openbaar en ook verskillende ervarings en belewenisse gehad het. Daarom is dit belangrik dat die supervisor nie alleen die werkers goed sal ken nie, maar hy dit ook gewis in berekening sal bring in die organisering van die werk en in die toepassing van bogenoemde bestuursaksies, naamlik werksverbreding, -verryking, -diepte en -rotering. Indien die supervisor sy afdeling reg wil organiseer, moet hy in staat wees om die werk op so 'n wyse toe te deel dat elke werker die werk wat aan hom toegewys word, sal kan doen. Om maksimale produktiwiteit te verkry, moet die werk so georganiseer word dat dit die verwagtings en behoeftes van die werker sal bevredig, want



laasgenoemde beïnvloed die werker se werksvermoë en -gedrag.

Belangrike beginsels wat in organisering in berekening gebring moet word, is die volgende:

→ **Doelstellings** - Daar moet duidelike doelstellings en doelwitte geformuleer word. Daar moet ook 'n duidelike doel en rede vir die werker en sy pos wees.

→ **Doelmatigheid** - Die werksaktiwiteite moet reg uitgevoer word. Daar moet dus goeie metodes en prosedures bestaan, sodat die doelstellings met die minste koste en meeste voordele bereik kan word.

→ **Spesialisering** - Die werk van elke persoon in die afdeling moet duidelik gedefinieer en afgebaken wees tot 'n spesifieke taak, met verwante aktiwiteite wat saamgegroeper kan word.

→ **Ruimte** - Die werksruimte en -beweeglikheid van elke werker moet van so 'n aard wees dat dit doeltreffend en doelmatig gehanteer en beheer kan word. As die ruimte te wyd of te nou is, belemmer dit die werker se funksionering.

→ **Opdragte** - Die wyse waarop en kanaal waardeur opdragte aan werkers gegee word, moet so kort en effektief moontlik wees. Hoe ingewikkelder die wyse van opdragte gee of hoe langer die kanaal waarlangs dit gegee word, hoe groter is die moontlikheid vir misverstand.

→ **Balans** - Daar moet 'n redelike balans bestaan tussen die hoeveelheid werk wat gedoen moet word en die aantal werkers wat die werk moet doen. Die supervisor moet die werk so kan organiseer dat die werker nie 'n oor- of onderbelading van werk sal hê nie. Daar moet ook 'n redelike balans tussen sentralisering en desentralisering van besluitneming wees. So moet daar ook 'n redelike balans ten opsigte van standaardisering en buigsamheid van prosedures wees.

→ **Delegering** - Werkers moet betrek word in die besluitnemingsproses en die nodige verantwoordelikheid en outoriteit moet saam met dele-



gering gegee word. Dit is 'n kern faktor in delegering (kyk afdeling oor delegering).

Verantwoordelikheid - Hoewel die supervisor werkstake na die werker delegeer en daarmee saam die nodige verantwoordelikheid en outoriteit om dit af te handel, bly hy vir die werkers en hulle werk verantwoordelik. Die supervisor bly aanspreeklik vir gedelegeerde verantwoordelikhede, hy kan hom nie daaraan onttrek nie.

Outoriteit - Wanneer 'n bepaalde verantwoordelikheid aan 'n werker opgedra word, moet daarmee saam die nodige outoriteit vir besluitneming om daardie verantwoordelikheid uit te voer, gegee word. Die omgekeerde is ook waar. Wanneer 'n persoon bepaalde outoriteit ontvang, gaan dit met bepaalde verantwoordelikhede saam.

Aanspreeklikheid - Elke werker het 'n bepaalde aanspreeklikheid ten opsigte van sy verantwoordelikhede en hy moet dit so aanvaar. Aanspreeklikheid kan nie gedelegeer word nie.

Koördinering - Die supervisor moet die werkers in sy afdeling help om gemeenskaplike doelstellings na te strewen deur met mekaar sinvol saam te werk, mekaar aan te vul en met mekaar te kommunikeer.

Stabiliteit - Om werk doeltreffend en doelmatig uit te voer, vereis tyd en opleiding. Wanneer personeel te vinnig wissel, is daar nie kontinuïteit nie en lei die werk skade terwyl dit ook tot frustrasies by die werkers aanleiding gee. Verandering is onvermydelik en soms nodig maar te veel en te drastiese verandering kan tot onsekerheid lei. Alle verandering moet deeglik geëvalueer word om maksimale stabiliteit te verseker.

Samevattend kan gestel word dat die wyse waarop die supervisor die werk in sy afdeling organiseer en na die bestuursvlak deurvoer, 'n betekenisvolle invloed het op die werkers se tevredenheid, motivering en produktiwiteit. Om laasgenoemde te bewerkstellig moet die supervisor die werk so organiseer dat daar in die werkers se behoeftes sowel as die organisasie se vereistes voldoen word.



2.3 Beheer

Beheer is 'n komplekse proses. Beheer behels die assessering van die werk wat gedoen word om te verseker dat dit toereikend is en op die bepaalde doelstelling afgestem is. Beheer word uitgevoer deur die meting en evaluering van die resultate in vergelyking met die doelstellings wat aanvanklik tydens beplanning bepaal is. Botha sê (1985:7) dat te midde van die steeds groeiende vereistes vir aanspreeklikheid vir die koste-effektiwiteit en kwaliteit van maatskaplikewerk-dienslewering, dit absoluut noodsaaklik is dat supervisors oor kennis sal beskik om kontrole en beheer uit te oefen. Om te beheer beteken om probleme wat die werksverrigting belemmer, uit te ken, te bepaal wat die oorsake daarvan is en om deur middel van leiding, reëling en terugvoering aan te dui hoe dit verbeter kan word. Ten grondslag van doeltreffende beheer lê die daarstelling van spesifieke doelstellings en doelwitte wat verband hou met standaard, tyd en koste.

'n Belangrike saak wat deurentyd ten opsigte van beheer in berekening gebring moet word, is dat doeltreffende kommunikasie tussen die supervisor en die werker oor hoe doelstellings bereik moet word, moet plaasvind. Indien daar druk op die werker uitgeoefen word om bepaalde doelstellings te bereik, moet daar ook duidelike kommunikasie en beheer wees oor hoe die doelstellings verwesenlik moet word.

Beheer begin wanneer daar beplan en geskeduleer word oor wat gedoen moet word en ook bepaal word watter fasiliteite, mense en geld vir die implementering daarvan benodig word. Deur middel van uitvoerende aksies tref die supervisor die nodige maatreëls om te verseker dat die beoogde resultate bereik kan word. 'n Behoorlike ontwerpte en doeltreffende geïmplementeerde beheersisteem hou baie voordele vir supervisie in. Dit stel die supervisor in staat om:

'n Verskeidenheid van funksies, programme en aktiwiteite uit te voer en te monitor.



Beheer uit te oefen oor werksaamhede wat gedentraliseer en in verskillende gebiede uitgevoer moet word.

Werk na ondergeskiktes te deleger en te bepaal of die toegewysde take uitgevoer word.

Probleme wat die organisasie se funksionering in die uitvoering van sy aktiwiteite beïnvloed, te identifiseer.

Foute reg te stel voordat dit kritieke probleme word.

Eenvormigheid onder die werkers met betrekking tot reëls, regulasies, beleid, prosedures en organisatoriese doelstellings te bewerkstellig.

Inligting en mededelings oor huidige vordering met betrekking tot aktiwiteite en programme te bekom.

Noodsaaklike veranderings in die organisasie se funksionering en sy dienslewering te bepaal.

Die gaping wat daar tussen die daaglikse aktiwiteite en die beplanning mag bestaan, te vernou.

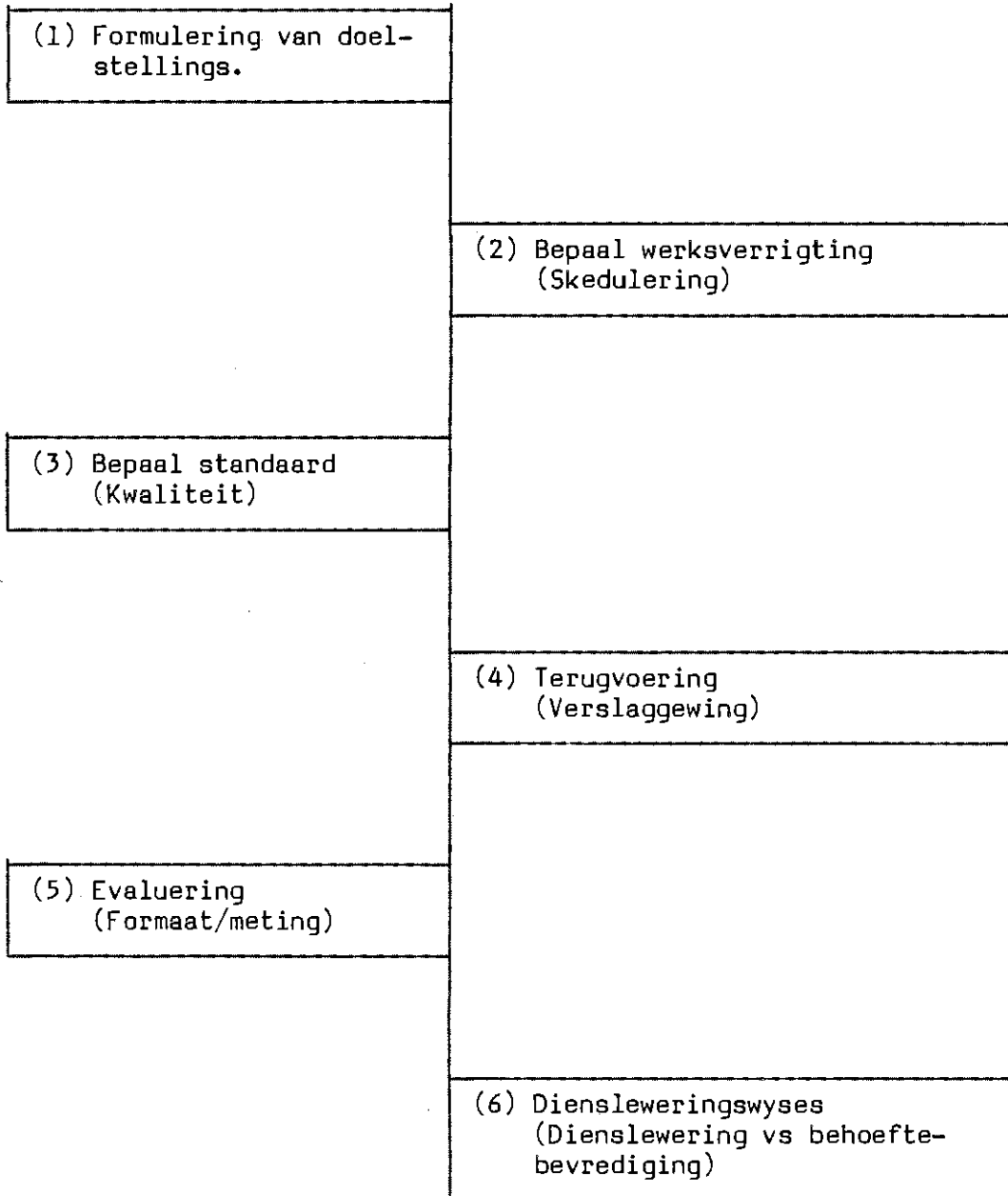
Om toekomstige behoeftes te bepaal en te hanteer.

Die beste wyse om 'n beheersisteam vir supervisie te ontwikkel, is deur middel van deelnemende verantwoordelikheid waarby die werkers betrokke is. Alleenlik deur samewerking kan die supervisor 'n koördinerende beheersisteam ontwikkel en in werking stel, wat die regte dienslewering en aktiwiteite op die regte tyd aan die regte mense sal voorsien.

Die volgende stappe in die ontwikkeling van 'n beheersisteam word deur Lowery (1985:91) aanbeveel:



FIGUUR 4 : BEHEERSISTEEM



Stap 1 - Die doelstelling word bepaal (byvoorbeeld verminder die werker se ontevredenheid en bevorder werkstevredenheid).

Stap 2 - Faktore wat sal aandui dat daar vordering in die bereiking van die doelstelling is, word aangewys.

In die bepaling van sowel die doelstellings as faktore wat vordering moet aandui, moet daar op die dringendste gefokuseer word. Die betekenisvolste faktore dui afwykings betyds aan en identifiseer ook betyds potensiële probleme. Daar moet in gedagte gehou word dat nie elke aspek beheer kan word nie. Die aanduiding van te veel faktore lei tot 'n ondoeltreffende beheersisteam omdat belangrike aspekte in detail verlore raak.

Stap 3 - Stel standarde vas waaraan vordering gemeet kan word. Aangesien omstandighede met verloop van tyd verander, moet hierdie standarde waaraan die vordering gemeet word, buigzaam en toepaslik wees.

Stap 4 - Skep geleentheid vir terugvoering. 'n Behoorlike terugvoeringsnetwerk is vir beheer baie noodsaaklik. Bepaal hoe die inligting ingewin sal word, hoe dit volgens die standarde gemeet en beoordeel sal word en hoe verslaggewing daarvoor moet plaasvind. Betekenisvolle afwykings moet duidelik reflekteer sodat onmiddellike regstelling gedoen kan word.

Stap 5 - Bepaal en ontwerp evalueringskriteria. Inligting wat deur middel van die terugvoeringsnetwerk ontvang is, moet geëvalueer word.

Stap 6 - Nadat die inligting geëvalueer is, moet die resultate gedokumenteer en beskikbaar gestel word. In die beheersisteam moet daarvoor voorsiening gemaak word. Dit kan deur middel van statistiese gegewens, kort verslae of samesprekings gedoen word.

Samevattend kan gestel word dat 'n goeie beheersisteam onmiddellik uitwys waar daar iets verkeerd is, in watter mate dit verkeerd is, wie daarvoor verantwoordelik is en of dit deur die organisasie as



sisteen veroorsaak word. Goeie beheer begin met goeie supervisie en omgekeerd.

2.4 Aktivering *leidinggewing*

Volgens Botha (1985:7) word aktivering in die literatuur sinoniem gebruik met leidinggewing en implementering. Sy konstateer dat vaardigheid ten opsigte van aktivering is onontbeerlik vir supervisors aangesien beplanning en organisering wat dit vooraf gaan, nie daarsonder kan realiseer nie. Lowery (1985:68) stem in hoofsaak hiermee ooreen, want hy beweer aktivering is leiding en motivering. Volgens hom is die suksesvolle implementering van 'n program of plan in die organisasie nie moontlik sonder leiding en motivering van die personeel vir hulle toegewysde verantwoordelikhede nie. Leierskap vereis kennis van beplanning en organisering van die wyses om mense, bronne en tyd te bestuur en te beheer. Aktivering verwys na die vermoë om mense te laat doen wat hulle moet doen en om dit gewilliglik te doen. Baie menings oor motivering wys daarop dat mense hulle beste lewer wanneer hulle weet wat van hulle verwag word. Aktivering behels werkstoedeling, voorligting en regstelling met betrekking tot die werk wat die werker moet doen en dit vereis leierskap.

Brilliant (1986:326) verklaar dat leiers kreatief is, nie bang is om te waag nie en verandering en groei bevorder. Sy wys ook daarop dat die meeste van die literatuur leierskap en bestuur as sinoniem gebruik, wat tot 'n normatiewe interpretering van leierskap aanleiding gee en wat daarop dui dat leierskap goeie of doeltreffende bestuur is.

In sy klassieke artikel "Managers and Leaders: Are They Different?" verklaar Zalenik (1977:43) dat dit wel so is. Hy beweer dat bestuurders wel probleme kan oplos en organisasies goed kan laat funksioneer maar dat leiers oor bepaalde kwaliteite beskik. In haar beredenering dat leiers kreatief is en bereid is om te waag om verandering en groei in 'n organisasie teweeg te bring, argumenteer Brilliant (1986:326), dat 'n bestuurder 'n "goeie bestuurder" kan wees sonder om noodwendig 'n leier te wees. Dit is belangrik om daarop te let dat bestuur verbind is aan 'n



bepaalde posisie of status en dit hang saam met formele outoriteit. Leierskap aan die ander kant, kan sowel formeel as informeel wees. Leierskap mag met formele bestuursposisies saamval, of dit kan deur informele "leiers" uitgeoefen word wat nie 'n bestuursposisie beklee nie, maar wat 'n groter rol as die bestuurder self speel in die suksesvolle bereiking van die organisasie se doelstellings en in die uitvoering van sy take. Die leier se invloed en mag kan spruit uit faktore wat nie aan 'n formele posisie of toegekende status gekoppel is nie, maar wel aan faktore soos kennis en die toegang tot bepaalde kennis wat van hom 'n deskundige maak en 'n persoon wat oor bepaalde eienskappe beskik, met wie ander persone hul graag wil identifiseer. Leiers mag dus 'n amptelike bestuursposisie beklee of mag leierskap buite die formele bestuurstruktuur uitoefen.

Hierdie feit met betrekking tot leierskap, is vir supervisie en leierskap van wesenlike belang. Dit impliseer dat supervisie leierskap potensiaal sal identifiseer en ontwikkel. Kennis oor leierskap en opleiding in leierskapsvaardighede is belangrike komponente van die supervisiepraktyk. In supervisie-onderrig oor organisatoriese ontwikkeling en professionele etiek, moet daar aandag gegee word aan die konsep van leierskap. Dit kan bewerkstellig word deur leierskap deur middel van supervisie te ontwikkel deurdat maatskaplike werkers se outonomie bevorder word. Dit vereis die handhawing van 'n fyn balans tussen die individuele werker se vlak van ontwikkeling en emosionele volwassenheid aan die eenkant en die veeleisendheid van die taakopdrag. Dit wil sê, die taakopdrag moet nie so moeilik en so veeleisend wees dat dit demotivering in die hand werk en die funksionering van die werker strem nie maar dit moet ook genoeg uitdaging bied om ontwikkeling te bevorder. Hopps (1986:323) beweer maatskaplike werk is dié professie wat waarskynlik die meeste deur die samelewing beïnvloed word, en maatskaplike werkers het nuwe vaardighede en leierskapstyle nodig om in vandag se moeilike en kritieke omstandighede doeltreffend te funksioneer.

Indien supervisie derhalwe 'n bydrae wil lewer om maatskaplike werkers in staat te stel om hulle werk en die eise wat dit stel,



reg te hanteer, moet dit gedoen word deur hulle te help om in leierskapsrolle te funksioneer. Daar moet dus aandag gegee word aan teorieë oor leierskap en die spesifieke rol van die maatskaplike werker as leier in die organisasie, gemeenskap en samelewing. Die opleiding in leierskap moet ook met praktiese ervaring in leierskap gepaard gaan sowel as geleenthede vir inoefening. Die opleiding en werkers moet ook gestimuleer word deur modelle waarvan die supervisor, een van die prominentstes behoort te wees. 'n Supervisor wat 'n leier is, nie vanweë sy posisie nie, maar omdat hy oor besondere eienskappe beskik en werkers deur middel van die regte supervisie-opleiding in staat stel om vir hulleself te dink, is 'n belegging.

Die leierskapstyl wat 'n supervisor openbaar om werkers te aktiveer, beïnvloed hulle motivering en produktiwiteit. Die outoritêre leier is dogmaties en staan daarop dat sy mening gehandhaaf moet word en laat nie ruimte vir ander se mening of beskouings nie. Die konsulerende leier win advies en inligting van ander in voordat hy 'n besluit neem. Die leier met die deelnemende bestuurstyl gaan nog 'n stappie verder en laat ander deel in die besluite wat geneem word, formulering van doelstellings en die ontwerp van planne en strategieë. 'n Supervisor se houding en gesindheid is die deurslaggewende faktor met betrekking tot die leierskapstyl wat hy openbaar. Sy houding en gesindheid reflekteer ook sy benadering tot die werkers en hoeveel hy vir hulle as mense omgee. Goeie verhoudings in die werk en supervisieverhouding hang nou saam met die wyse waarop die supervisor werk toedeel, ondergeskiktes onderrig en voorlig en hulle reghelp wanneer iets nie reg gedoen is nie. Die supervisor wat 'n goeie leier is, hanteer werkers as mense. Daar bestaan 'n noue verwantskap oor hoe werkers behandel word en die gemotiveerdheid waarmee hulle werk. Die supervisor se houding teenoor die werkers is dus 'n betekenisvolle faktor in die motivering van die werkers. Goeie leierskap beteken dat die supervisor moet weet hoe om die werkers te aktiveer deur middel van 'n positiewe houding en gesindheid wat die menslike aspek van verhoudings en groepsdinamiek verstaan en reg hanteer.

Aktivering is die faset van die bestuurstaak van die supervisor



wat werkers sover kry om die werk op die regte manier te doen. Dit is 'n baie betekenisvolle en sensitiewe funksie want dit vereis integriteit en etiese gedrag. Om mense sover te kry om reg en eerbaar op te tree, vereis die regte motivering deur middel van goeie leierskap.

Dit is nie maklik om spesifieke eienskappe uit te sonder wat van die supervisor 'n besondere leier sal maak nie. Dieselfde eienskap wat die een werker mag aantrek en motiveer, kan die volgende werker afstoot en demotiveer. Daar is egter bepaalde eienskappe wat in enige situasie geld en wat vir alle mense aanvaarbaar is.

Eerlikheid - 'n Universele leierseienskap is eerlikheid en opregtheid. Die supervisor wat opreg en eerlik is, word oor die algemeen gerespekteer en vertrou deur die werkers. Daar bestaan ook 'n hoë korrelasie tussen die eerlike en opregte persoon wat regverdig is en wat werklik vir die werker omgee.

Moed - 'n Ander belangrike leiereienskap wat vir die supervisor van deurslaggewende belang is, is moed. Dit reflekteer die persoon se vermoë om moeilike situasies te hanteer en die hoof te bied. Dit verwys na sy kennis, selfvertroue, selfbeheer en selfdisipline. Alleenlik 'n persoon wat homself kan dissiplineer, kan van ander gedissiplineerde optrede verwag. Die supervisor wat oor hierdie eienskappe beskik, is lojaal teenoor die organisasie en sy werkers, gereed en gewillig om verantwoordelikheid te aanvaar en is bereid om te erken wanneer hy 'n fout begaan het. Dit verg moed om dit te doen. Moed dra ook daartoe by dat die supervisor nie bang is om hom vir verandering in die organisasie se beleid en prosedures ten opsigte van aspekte wat moet verander, te beywer nie. Dit impliseer verder dat hy oor die moed beskik om nuwe metodes en tegnieke aan te wend.

Bevoegdheid - Hierdie belangrike leierseienskap verwys na die nodige kennis en vaardigheid waaroor die supervisor moet beskik om sy werk te kan doen. Dit behels ook die vermoë om in staat te wees om betekenisvolle feite en inligting doeltreffend te selekteer en aan te wend, sonder om die totaliteit van die situasie uit die oog



te verloor. Dit is die vermoë om situasies te konseptualiseer en die verskillende feite in 'n saamhorige geheel te integreer. Die vermoë om te selekteer en te konseptualiseer vereis intelligensie, goeie begrip vir en lojaliteit teenoor die organisasie se doelstellings en die vermoë om die werkers te aktiveer om die doelstellings te bereik.

Etiese gedrag - Die handhawing van 'n hoë etiese standaard in gedrag en optrede is 'n volgende belangrike eienskap wat vir die supervisor van kardinale belang is. Dit behels eerstens, die handhawing van persoonlike etiese standaarde vir gedrag en optrede in die uitvoering van supervisieverantwoordelikhede. Tweedens behels dit die regverdige hantering van werkers en daarmee saam 'n sensitiwiteit wat die regte, waarde en waardigheid van ander respekteer. Etiese gedrag en optrede beteken om in ooreenstemming met eerbare motiewe, reëls en standaarde binne en buite die werksituasie op te tree.

Volgens Lowery (1985:75) is die volgende eienskappe vir doeltreffende leierskap ook belangrik:

'n Aanvaarbare persoonlikheid.

Charismatiese kwaliteite.

'n Aangename stemtoon.

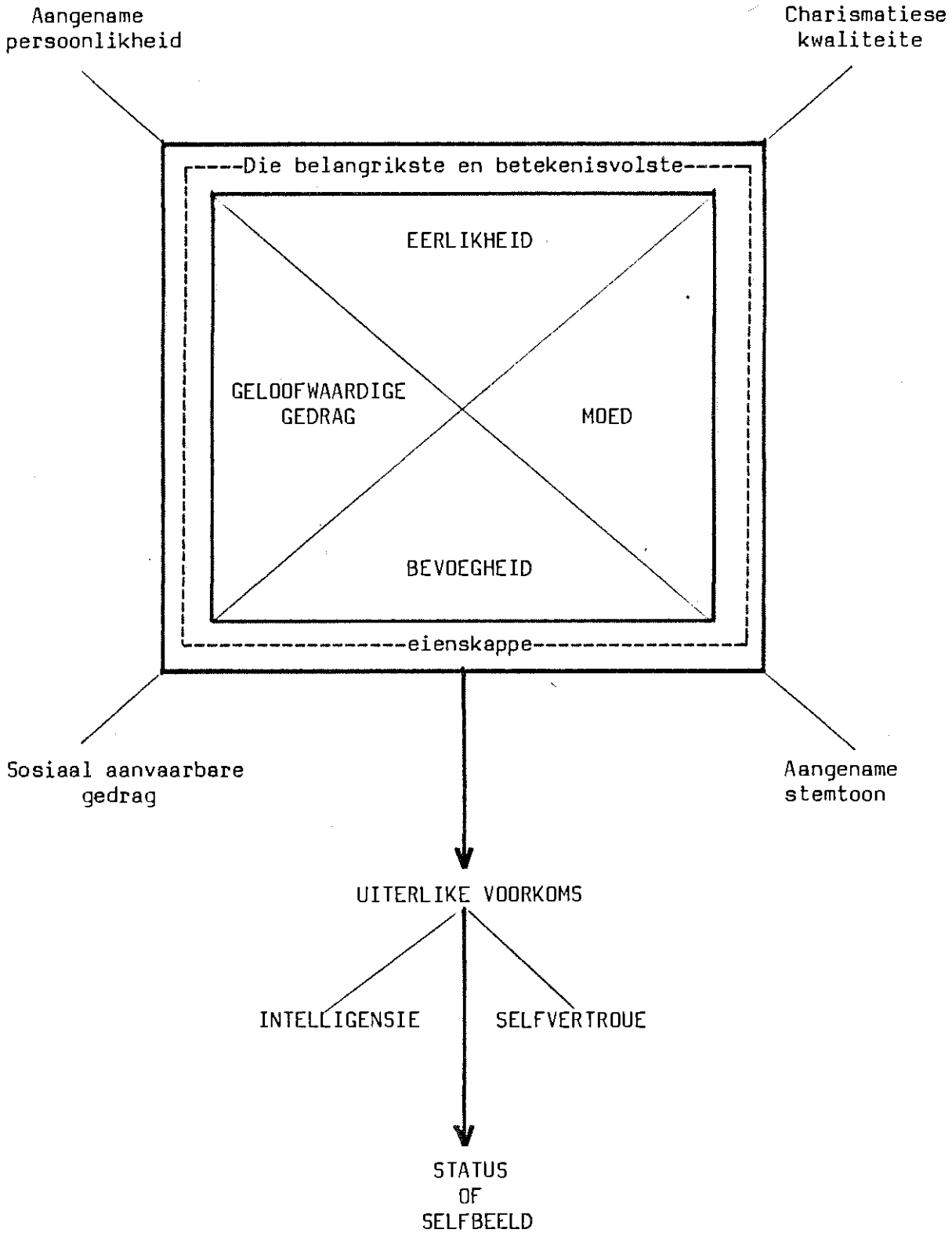
'n Uiterlike voorkoms wat dui op netheid, selfvertroue en 'n gesonde selfbeeld.

Sosiaal aanvaarbare gedrag in die wyse waarop opgetree word.

Die noodsaaklikheid en rol van bogenoemde eienskappe in doeltreffende leierskap kan nie ontken word nie, maar die betekenis daarvan vir die supervisor in die uitvoering van sy taak en verantwoordelikheid, is minder as dié van eerlikheid, moed, bevoegdheid en etiese gedrag. Die volgende skets van Lowery (1985:75) illustreer dit duidelik:



FIGUUR 5 : LEIDING





Daar is verskillende leierskapstyle waardeur mense geaktiveer kan word. Baie navorsing (Niehouse, 1987:21-26, Eads, 1984:18-20, Freed, 1982:29-34 en Brilliant, 1986:325-329), is reeds op hierdie terrein gedoen. Veral is die resultate van taakgeoriënteerde teenoor werkergeoriënteerde bestuur bestudeer. Die werkergeoriënteerde leier motiveer werkers eerder as om oor hulle beheer uit te oefen. Werkers word aangespoor om take deur middel van groepsdeelname uit te voer, in 'n atmosfeer wat aangenaam is en waarin vertroue en respek van tussen werkers onderling aanwesig is. Die taakgeoriënteerde leier lei die werkers en oefen noukeurige beheer uit. Die fokuspunt is om die werk gedoen te kry eerder as om goeie verhoudings tussen werkers te ontwikkel. Navorsing wat by die Ohio-Universiteit oor 'n tydperk van 'n paar jaar gedoen is, het aange-ton dat personeelwisseling en -afwesigheid minder voorgekom het by dié supervisors wat hoog gemeet het op die skaal van werkergeoriën-terde bestuur dit wil sê dat hulle 'n benadering in supervisie openbaar dat hulle vir hulle werkers omgee. Soortgelyke navorsing wat by die Universiteit van Michigan gedoen is, het verder aange-ton dat werkergeoriënteerde supervisors hoër produktiwiteit bereik het as taakgeoriënteerde supervisors (Lowery, 1985:77). Die impli-kasie hiervan is dat die werkergeoriënteerde leier, werkers so aktiveer dat dit tot hoë produktiwiteit aanleiding gee en werks-tevredenheid bevorder. Wat verder deur navorsing (Lowery, 1985:77, Kadushin, 1985:472, Byars en Rue, 1979:424 en Haynes, 1984:25-26) bewys is en wat streng gesproke geen bewysvoering nodig het nie, is dat 'n integrering van albei die doeltreffendste is. Dit wil sê 'n balans ten opsigte van werker- en taakgeoriënteerdheid.

Die volgende aktiveringstegnieke (Timmermans, 1987:pp22-27; Backer, 1977:27-30; Werther, 1975:438-442; Whitehill, 1976:516-519 en Wright, 1976:3-4) word geonderskei en is vir die vooruitgang, groei en beweging in die organisasie en die kwaliteit en kwantiteit van die werkverrigting van wesenlike belang. Vaardigheid ten opsigte van aktivering is onontbeerlik vir supervisie en daarsonder kan die supervisor sy middelbestuurspos nie doeltreffend bestuur nie en die verantwoordelikhede wat daarmee saamhang, nie korrek uitvoer nie.



Deelname en verantwoordelikheid

Dit impliseer dat meer verantwoordelikheid aan die werker opgedra word. Motivering en entoesiasme om doelwitte te bereik, neem toe wanneer die werker die geleentheid gegee word om te deel in die besluite wat hom en sy werk raak. Sy belangstelling en inisiatief vir sy werk neem toe en hy is meer gemotiveerd om bepaalde doelwitte te bereik en bepaalde resultate te verkry. Die supervisor moet met betrekking tot die deelname van die werker in gedagte hou dat hoe groter die outonomie, hoe groter is die gevoel van werklike deelname. Die werker se mening, voorstelle en idees moet deurgaans gerespekteer word. Deelname en verantwoordelikheid gaan hand aan hand. Wanneer die werker geleentheid vir groter deelname ontvang, gaan daarmee saam dat hy ook geleentheid vir groter verantwoordelikheid wat hy op homself neem, moet ontvang. Die aanvaarding van verantwoordelikheid hou met selfaktualisering verband, omdat verantwoordelikheid die werker in staat stel om sy vermoëns optimaal te benut. Daar moet egter in gedagte gehou word dat om meer verantwoordelikheid aan die werker te gee, nie impliseer dat die werker met meer werk belas moet word nie.

Doelwitbestuur

Hierdie tegniek behels integrering van die werker se doelwitte met die doelwitte van die organisasie. In supervisie beteken dit dat die supervisor die werker in staat moet stel om sy eie doelwitte te formuleer en hom dan te help om dit met die doelstellings van sy pos en van die organisasie te integreer. Die werker se doelwitte wat hy vir homself formuleer, word by dié van die werkstaak geïntegreer. Hierdie tegniek mag nie aangewend word om die werker te beoordeel of te kritiseer, indien hy na verloop van 'n spesifieke tydperk nie sy doelwitte bereik het nie. Indien laasgenoemde wel gebeur, moet die werker eerder gehelp word om sy doelstellings en doelwitte realistieser te bepaal.

Werksverryking

Dit behels die vertikale verryking van die werker se werkstaak en



hou ook met selfaktualisering verband. Werksverryking moet nie met verwante begrippe soos werksverbreding verwar word nie. Hierdie saak is reeds in die afdeling wat oor organisering handel, bespreek. (Kyk bladsy 105.)

Aktivering is vir doeltreffende en doelmatige supervisie van wesenlike belang. Vanuit eie ervaring van supervisie is bevind dat 'n werker alleenlik suksesvol geaktiveer kan word indien die supervisor die werker goed genoeg ken om te weet watter faktore en elemente vir die besondere werker benut moet word om hom aan te spoor. Daar is egter basiese riglyne wat op alle werkers van toepassing is en wat in die aktiveringsproses hoë prioriteit moet geniet. Dit is naamlik om erkenning te gee vir werk wat goed gedoen is, die werker oor homself goed te laat voel, hom as mens en sy behoeftes te respekteer, aan hom opregte meeleving te betoon en aan hom sekuriteit te gee. Daar moet by herhaling beklemtoon word dat die supervisor eerstens die werker sal laat voel dat hy hom as mens aanvaar, daarna as 'n maatskaplike werker en laastens as 'n werknemer van die organisasie.

2.5 Oriëntering

'n Nuwe werker moet ingeburger word om sy plek in die organisatoriese struktuur te vind. Hy moet weet teenoor wie hy verantwoordelik is, verslag moet doen en wie aan hom verslag moet lewer. Dit stel die werker in staat om sy spesifieke plek in die organisatoriese raamwerk te vind. Dit is die waarde van oriëntering en dit is deel van die supervisor se verantwoordelikheid. Die supervisor kan sekere take wat met die oriëntering verband hou na 'n senior personeellid delegeer, maar die verantwoordelikheid van konstruktiewe en sinvolle oriëntering is die supervisor se verantwoordelikheid.

Byars en Rue (1979:170-171) wys op die belangrikheid en noodsaaklikheid van oriëntering, want dit is gewoonlik tydens hierdie tydperk dat 'n nuwe werker sy eerste indrukke oor die organisasie en die werk vorm. Dikwels is hierdie indrukke ongunstig en dan kan dit herlei word na ondoeltreffende oriëntering.



Glueck (1982:324) sien oriëntering soortgelyk aan wat sosioloë sosialisering noem. Hy sê dit is 'n bestuursaktiwiteit wat nuwe personeel vir hulle werk inburger. Dit stel die nuwe werker bekend met die beleid van die organisasie, vereistes van die pos, werksomstandighede, persone met wie die werker sal saamwerk, hoofde aan wie die persoon verslag moet doen, die supervisor en die werk self.

Die basiese doelstellings van 'n oriënteringsprogram word soos volg onderskei:

Om die nuwe werker te verwelkom en hom deel te laat voel van die organisasie.

Om hom bekend te stel met die organisasie se doelstellings, filosofie, agtergrondsinsigting, werkswyse, struktuur, dienslewering, hulpbronne en fisiese fasiliteite.

Om hom met die verantwoordelikhede, eise en verpligtings van die pos bekend te stel (Cloete, 1986:14-16).

Om foute reg van die begin af uit te skakel. Dit dra by tot koste-effektiwiteit en stel die werker ook in staat om werkstandaarde gouer te bereik.

Om die angs en onsekerheid van die werker oor die nuwe werk te verminder. Onnodige angs en onsekerheid bevorder nie doeltreffende werksverrigting en werksbevrediging nie.

Om wisseling van personeel te verminder. Glueck (1982:325) sê personeelomset is tydens die aanvangsfase van 'n personeellid se werk baie hoog. Werkers ervaar in hierdie tyd gevoelens van onbevoegdheid en dat hulle nie werklik nodig is nie. Dit dra tot 'n hoë omset van personeel by. 'n Goeie oriënteringsprogram kan dit uitskakel.

Dit spaar tyd, kragte en geld. 'n Personeellid wat nie behoorlik georiënteer is nie moet deur die supervisor en medewerkers gehelp en bygestaan word sodat hy die nodige insigting om sy werk te kan



doen, kan bekom. 'n Goeie oriënteringsprogram kan 'n groot deel van hierdie aktiwiteite uitskakel en vir almal tyd bespaar.

Dit dra by tot die ontwikkeling van realisitiese werksverwagtings, werksbevrediging en 'n positiewe houding teenoor die werk, die organisasie en die bestuur. 'n Program wat in Texas in werking gestel is om te kyk wat die uitwerking van oriëntering is met betrekking tot angs, onsekerheid, bevoegdheid, werkstevredenheid en wisseling van personeel, het die volgende resultate opgelewer: Angs, onsekerheid, en wisseling van personeel het met 50% verminder, bevoegdheid met 80% verhoog terwyl werkstevredenheid met 50% toegeneem het (Glueck, 1982:327). Hoewel die betroubaarheid van hierdie inligting nie gekontroleer kan word nie, is dit nietemin 'n betekenisvolle aanduiding van wat die waarde van so 'n oriënteringsprogram is.

Kanouse en Warihay (1980:34), het 'n ander benadering ten opsigte van oriëntering. Hulle sê werksverryking is 'n saak waaraan daar tans baie aandag gegee word om werkers se moreel te verhoog. Hulle wys egter op die feit dat werksverryking eers nadat die werker se proeftydperk verloop het, in werking gestel word. Volgens hulle is dit 'n verkeerde benadering en behoort dit reeds tydens oriëntering aandag te ontvang. Hulle beklemtoon verder die noodsaaklikheid daarvan dat oriëntering 'n persoonlike ervaring of gebeurtenis tussen werker en supervisor moet wees. 'n Goeie verhouding tussen die werker en die supervisor is die beginpunt en is ook die meganisme wat die werker en die organisasie se doelstellings met mekaar integreer. Hulle wys daarop dat die eerste indrukke gewoonlik dié aspekte is wat 'n mens bybly. Die eerste kontak en ontmoeting word gewoonlik ook lank onthou deur werkers. Dikwels laat organisasies die geleentheid verbygaan om tydens oriëntering op die nuwe werker se behoeftes te respondeer. Die nuwe werker moet nie met 'n vooraf saamgestelde oriënteringsprogram ontvang en verwelkom word nie, maar die fokus moet wees op die een-tot-een verhouding wat die werker sal laat voel dat hy deel van 'n groep mense is wat hom graag daar wil hê en wil laat tuis voel.



Daar moet met Kanouse en Warihay met akklamasie saamgestem word. Uit eie ervaring en in konsultasie met welsynsorganisasies oor supervisie en personeelaangeleenthede, het dit dikwels geblyk dat organisasies vir nuwe werkers gewoon 'n handleiding oor beleid en prosedures in die hand stop en aan hulle sê om dit deur te lees en vrae te vra indien daar enige onduidelikheid oor bestaan. Hierdie oriënteringswyse is totaal onbevredigend en onvoldoende. Dit laat werkers gewoonlik verward voel of dat hulle aan hulle lot oorgelaat word. Hulle voel of onwelkom en onbelangrik, of verward of albei. Dit het tot gevolg dat die positiewe houding en gesindheid waarmee die werker aanvanklik begin werk, verdwyn en heeltemal negatief word.

Vir 'n oriënteringsprogram om doeltreffend te wees, moet dit deeglik beplan word en bepaalde inligting aan die werker oordra. In hierdie belanning moet daar rekening gehou word met die gevoelens van die nuwe werker. Shulman (1982:35) praat van "tuning in" en sê dat die supervisor homself in die plek van die nuwe werker moet stel en terugdink aan sy eie behoeftes en gevoelens as nuwe werker. Bell (1981:39) wys daarop dat hierdie oriënteringstydperk ook belangrik is om enige wanindruk wat daar by die werker oor die organisasie en sy funksionering bestaan, te identifiseer en reg te stel.

Cloete (1986:81-88) het 'n oriënteringsmodel saamgestel wat sy in vier afdelings verdeel het, naamlik die organisasie, werksomstandighede, personeelbeleid en die aard van die werk. Die model fokus seer hoofsaaklik op die oriëntering en inburgering van die nuwe werker met betrekking tot praktiese aangeleenthede. Hoewel die model waarde het, word daarin na mening te min aandag gegee aan aangeleenthede wat met die werker se toekomsbeplanning by die organisasie verband hou.

Die volgende kan as algemene riglyne, inligting en aangeleenthede geld wat tydens die oriëntering gehanteer moet word:



Perspektief van die organisasie

Doelstellings en filosofie van die organisasie.

'n Verduideliking van die organisasie se funksionering, outoriteit en gesagskomponente, hiërargie en hoe hierdie komponente met mekaar verband hou.

'n Kort historiese oorsig oor die organisasie.

Wat word van die nuwe werker verwag: houding/gesindheid, betroubaarheid, inisiatief, kreatiwiteit, emosionele volwassenheid en persoonlike fisiese uiterlike voorkoms. Werksvereistes en verantwoordelikhede.

Reëls ten opsigte van spesifieke pos, regulasies, beleid en prosedures.

Hoekom die organisasie die nuwe werker nodig het.

Wetsaspekte waar van toepassing.

Funksies van die bestuur.

Kantoorprosedures.

'n Goed beplande oriënteringsprogram hou vir sowel die organisasie as die werker net voordele in (Wilson, 1981:46-48; Plunkett, 1980:266; Berliner, 1979:358 en Haimann en Hilbert, 1982:245). Cherniss (1980:230) doen aan die hand dat elke organisasie sy eie individuele oriënteringsprogram moet ontwerp. Laasgenoemde (1980:228) wys ook daarop dat 'n groot faktor in die veroorsaking van beroepsmatheid by die pasafgestudeerde werker is dat hy met die realiteit van die praktyk wat totaal van sy verwagtings verskil, gekonfronteer word. Hy noem dit "raliteitskok". Hy wys daarop dat

Perspektief van die werker

Verwelkoming.

Bekendstelling in die departement aan medewerkers.

Algemene kantoorpraktyk en etiket.

Opleidingsgeleenthede - prosedures en metodes.

Verantwoordelikhede ten opsigte van spesifieke pos.

Kriteria vir doeltreffende werksverrigting - meting en evalueringskriteria.

Bevorderingsmoontlikhede en loopbaanontwikkeling.

Voorwaardes met betrekking tot indiensneming: stiptelikheid, aanwesigheid, gedrag, werksure, oortyd, reëls, bedanking.

Salaris en vergoedingspakette.

Ander byvoordele: Assuransie, pensioen, personeelfunksies, vakansieverlof, pensioen, kursusgelde ensomeer.

Personeelbeleid.

Leerfasiliteite.

Aanmoediging en onderskriging.



hierdie "realiteitskok" versag en verminder kan word deur 'n goed beplande oriënteringsprogram wat ook die spanning en druk van die nuwe werkers in berekening bring.

Dit is ook belangrik dat die nuwe werker tydens die oriënteringsprogram vir supervisie voorberei moet word. Hy moet presies weet wat van hom verwag sal word. Dit skakel onnodige angs en onsekerheid uit en bevorder aktiewe deelname in die supervisieproses. Die stel van wedersydse verwagtings oor die supervisie is belangrik. Dit lê die grondslag vir begrip en sekuriteit wat vir toekomstige supervisie absoluut noodsaaklik is (West, 1981:60 en Westheimer, 1977:38).

Dit is ook belangrik dat oriëntering en inburgering geleidelik moet plaasvind, sodat die nuwe werker nie al die eerste dag oorweldig sal voel nie.

Immundo (1980:58) sê dat 'n persoonlike oriënteringsprogram nie 'n luuksheid is nie, maar 'n absolute noodsaaklikheid. Dit skep 'n balans deurdat dit in die organisasie sowel as die werker se behoeftes voorsien. 'n Goeie oriënteringsprogram is nie net vir werkers wat pas afgestudeer het en nou vir die eerste keer begin werk, van waarde en betekenis nie, maar dit kan vir alle werkers aangepas en toegepas word. Dit blyk uit die praktyk ook die geval te wees.

Wat hiermee bedoel word is dat alle nuwe werkers georiënteer moet word, maar dat die program afhangende van die ervaring van die werker, aangepas of gewysig moet word. Die program sal ook voortdurend geëvalueer moet word aan die hand van terugvoering wat van die werkers verkry word, om sodoende die mate van geslaagdheid van die program vas te stel. Relevante en betekenisvolle gegewens wat uit hierdie terugvoering verkry is, moet dan aangewend word vir toekomstige herstrukturering of wysiging daarvan. Die program moet vanselfsprekend ook tred hou met alle verandering en vernuwing wat daar op watter terrein ook al, mag plaasvind. Supervisors wat daarop ingestel is om in die organisasie, sowel as die werkers se behoeftes te voorsien, het 'n konstruktiewe en sistematiese werks-



wyse of strategie nodig, waardeur hulle die mensekrag in die organisasie kan aanspreek en bereik. Hulle moet daarom begin by die punt waar dit die grootste impak het, naamlik om te begin met 'n doeltreffende en betekenisvolle oriëntering.

2.6 Delegering

Dit is belangrik dat die supervisor in staat moet wees om te kan delegeer. Delegering is die vermoë om addisionele verantwoordelikheid aan 'n werker toe te wys. Positiewe en konstruktiewe delegering behels die toewysing van addisionele verantwoordelikhede of verpligtings aan 'n werker, maar daarmee saam die delegering van outoriteit wat die maatskaplike werker in staat stel om die werk doeltreffend uit te voer, op so 'n wyse dat hy sal voel dat die supervisor vertrouwe in hom en sy vermoëns het en dat hy met die implementering en afhandeling van die werk sal ervaar dat sy tyd en vermoëns produktief benut word.

Tradisioneel is die toewysing van verpligtings, die gee van outoriteit en die stel van eise vir aanspreeklikheid, gesien as die drie hoof aspekte in delegering. Vandag egter, met die toenemende erkenning en bewuswording van die noodsaaklikheid daarvan om 'n werksklimaat en omgewing te skep waarin die werker sekuriteit, stimulering en selfaktualisering kan ervaar, het daar 'n addisionele aspek ten opsigte van delegering na vore getree. Dit is die verkryging van werkstevredenheid deur die werker. Delegering wat in sowel die genoemde drie tradisionele as die nuwe vereiste voorsien, kan beskou word as positiewe en konstruktiewe delegering.

Normaalweg was delegering gesien as 'n wyse om werk deur middel van ander persone gedoen te kry. Die fokus was hoofsaaklik op resultate, dit wil sê om die werk gedoen te kry binne 'n bepaalde tyd, volgens spesifieke vereistes en met die minste onkoste daaraan verbonde. Hedendaags word daar in positiewe delegering steeds op resultate klem gelê, maar ewe belangrik is die selfaktualisering en bevrediging wat die werker in die afhandeling van die taak moet ervaar.



Positiewe delegering gebeur nie vanself nie. Dit vereis van die supervisor om die beginsels wat vir konstruktiewe delegering geld, te verstaan en toe te pas. Dit behels ook dat die supervisor 'n gesindheid sal openbaar om delegering vir selfaktualisering en motivering aan te wend. Om die toepassing daarvan doeltreffend te maak, vereis dit van die supervisor 'n weldeurdagte praktyk wat op motivering en resultate gebaseer is.

Haynes (1984:257) onderskei drie vlakke van delegering wat volgens hom uiteindelik tot volledige delegering lei:

Vlak 1 - Delegering van wat gedoen moet word en hoe dit gedoen moet word, maar wat aan die werker bepaalde vryheid gee om te besluit oor die omvang asook oor die kwaliteit daarvan.

Vlak 2 - Delegering wat gedoen moet word, maar wat aan die werker die vryheid gee om te bepaal hoe dit gedoen moet word en wat die omvang asook die gehalte daarvan sal wees.

Vlak 3 - Delegering van wat bereik moet word, maar die werker vry laat om te besluit wat om te doen om dit te bereik, hoe en wat die omvang en gehalte daarvan sal wees.

Haynes (1984:261) wys daarop dat die doel van die supervisor in delegering moet wees om aan werkers die geleentheid te gee om hulle daaglikse verantwoordelikheid en addisionele toegewysde take af te handel, sonder inmenging van die supervisor.

In die literatuur (Carruth en Pressley, 1984:7-8; Lowery, 1985:212-213; Kadushin, 1985:58-62; Haynes, 1984:253-276) oor delegering, word die volgende aspekte uitgewys wat in berekening gebring moet word ten einde positief te kan delegeer:

*** Wat om te delegeer.**

Die supervisor moet weet watter aspekte van die werk gedelgeer kan word en watter nie.



Carruth en Pressley (1984:7-8) het die volgende aktiwiteite geïdentifiseer wat 'n hoë potensiaal vir positiewe delegering bevat: samestelling en skryf van verslae oor bepaalde aspekte, administratiewe take, byvoorbeeld op datum bring van bepaalde skedules, programme, kaarte ensomeer, spesialiseringsterreine waarvan 'n werker meer kennis van dra as die supervisor en take wat 'n hoë potensiaal vir persoonlike ontwikkeling het. Enige saak of taak wat die werker in staat sal stel om nuwe kennis te bekom, of nuwe vaardighede aan te leer en wat aan hom die geleentheid sal gee om sy kreatiwiteit te benut, veral as hierdie take aan hom die geleentheid bied om bevoegdheid te ontwikkel met die oog op bevordering.

Die belangrike beginsel in delegering is dat die supervisor, voordat enige saak toegewys word, hom daarvan vergewis dat daar met die delegering van die taak vir die werker geleentheid vir leer en persoonlike ontwikkeling sal wees.

Sake wat nie gedelegeer mag word nie, is die volgende: die aanstelling en afdanking van personeel, konflik in die werksituasie, griewe, salarisaangeleenthede, beleidsveranderings, sake wat vertroulike inligting hanteer, krisissituasies wat onmiddellike optredes vereis en opdragte wat deur die bestuur na die supervisor persoonlik vir afhandeling verwys is.

*** Die regte persoon vir die regte taak.**

Vanselfsprekend beskik alle werkers nie oor dieselfde vermoëns, behoeftes en motivering nie. 'n Taak wat met sukses na die een persoon gedelegeer word, kan vir 'n volgende persoon glad nie geskik wees nie. Die supervisor moet die taak wat gedelegeer word, laat pas by die werker se vermoëns, bevoegdheid, aspirasies en gewilligheid indien delegering suksesvol moet wees.

Een van die supervisor se grootste verantwoordelikhede in supervisie, is om elke werker in staat te stel om sy volle potensiaal maksimaal te ontwikkel. In positiewe delegering word hiermee rekening gehou. Dit impliseer dat die supervisor die werker sal



ken, sy vaardighede, kennis, behoeftes, vermoëns en belangstellings ten einde sinvol te kan delegeer. Konstruktiewe delegering impliseer dat die supervisor 'n spesifieke taak aan dié werker sal toewys wat by die uitvoering daarvan die meeste kan baat.

In baie organisasies is daar baie werkers wat uiters gefrustreerd is omdat hulle nooit die geleentheid kry om hulle vermoëns aan te wend en maksimaal te ontwikkel nie. In die praktykervaring van supervisie het supervisors aangetoon dat hulle dikwels eers nadat hulle 'n saak gedelegeer het, die werklike potensiaal van 'n werker ontdek het. Dit toon duidelik dat supervisors in baie gevalle nie die werkers goed genoeg ken om vooruit te weet wat om aan hulle te delegeer of nie te delegeer nie.

* **Duidelike inligting**

Dit is baie belangrik dat daar duidelikheid sal bestaan oor die taak en opdrag wat gedelegeer word. 'n Versuim om deeglik te kommunikeer oor die taak wat gedelegeer word, lei tot misverstand en laat die delegering misluk.

* **Genoeg outoriteit**

Outoriteit om die taak uit te voer, moet nie net verleen word nie, maar moet ook duidelik uitgespel word. Elke keer wanneer 'n taak gedelegeer word, moet die supervisor vir homself duidelikheid hê oor die aard en graad van outoriteit wat benodig sal word om die taak uit te voer, en daardie hoeveelheid outoriteit moet verleen word. Dit is ook belangrik dat die ander werkers kennis sal dra van die gedelegeerde outoriteit, ten einde maksimale samewerking en ondersteuning te verseker.

Positiewe delegering kan ook bevorder word deur die taak in sy totaliteit aan 'n individu op te dra, eerder as om dit te verdeel en na verskillende individue te verwys. Dit verhoog die persoon aan wie die taak opgedra word se gevoelens van verant-



woordelikheid en vergemaklik ook die beheer van die gedelegeerde gesag.

*** Terugvoering**

Terugvoering is vir positiewe delegering absoluut noodsaaklik. Carruth en Pressley (1984:9) sê in delegering is die gee van opdragte en instruksies die vloei van kommunikasie vorentoe; terugvoering is die vloei van kommunikasie terugwaarts en sluit vrae, opmerkings en vorderingsverslae in. Selfs in gevalle waar die delegering van so 'n aard is dat daar nie offisiële terugvoering vereis word nie, moet die werker self terugvoering voorsien om seker te maak dat die opdrag suksesvol afgehandel word of is.

*** Konstruktiewe kritiek**

Delegering voorsien aan die werker 'n leerervaring. Foute kan nooit heeltemal uitgeskakel word nie. Die hantering (deur die supervisor) van die foute wat gemaak word, bepaal of die leerervaring negatief of positief sal wees. As die supervisor die werker afbrekend penaliseer, kritiseer en onregverdiglik beoordeel, sal dit leer en ontwikkeling beperk, maar wanneer hy die werker aanmoedig en wanneer daar geleentheid vir verduideliking en opheldering is, sal die werker uit foute leer. 'n Belangrike beginsel wat ten opsigte van foute in die werksituasie te alle tye toegepas moet word, is dat daar op die probleem en nie op die persoon nie, gefokuseer sal word. Die werker se eie waarde en waardigheid moet te alle tye beskerm word. Positiewe delegering fokuseer nie net daarop om die werk gedoen te kry nie, maar ook op die motivering en selfaktualisering van die werker. Foute moet dus gesien word as geleenthede vir groei, onderrig en ontwikkeling.

*** Beheer en vertroue**

'n Sekere hoeveelheid beheer moet uitgeoefen word maar die hoe-



veelheid beheer wat deur die supervisor uitgeoefen word, reflekteer die aard van vertroue wat hy in die werker het. Die supervisor se vertroue in 'n werker is vir positiewe delegering van wesenlike belang. Te veel beheermaatreëls ontnem 'n werker sy selfvertroue.

* **Oorbelading**

Dit is ook belangrik dat die supervisor daarop sal let om geleidelik take en verantwoordelikhede aan die werker op te dra wat by sy vermoë, behoeftes en belangstellings aansluit. Daar moet geleentheid vir die werker wees om op sukses voort te bou. Deur te veel met een slag aan 'n werker op te dra, word daar 'n geleentheid vir oorbelading geskep en dit kan positiewe voorring belemmer.

* **Erkenning en beloning**

Erkenning vir werk wat goed gedoen is, help om 'n motiverende atmosfeer te skep wat werkers gewillig maak om in toenemende mate addisionele verpligtings uit te voer.

Bevorderings en meriete-erkennings is ook wyses waarop 'n werker beloon kan word vir voortdurende gewilligheid om addisionele verpligtings na te kom en suksesvol af te handel. Wanneer hierdie soort beloning met die ewe belangrike emosionele erkenning en aanmoediging gepaard gaan, skep dit 'n baie produktiewe klimaat in die organisasie.

Positiewe delegering verhoog werkers se motivering en bevorder werksbevrediging omdat dit die intrinsieke behoeftes van die werkers om te leer, te groei en te ontwikkel, vervul. Dit gee ook die werker erkenning daarvoor dat hy as persoon vir die organisasie van waarde en betekenis is en 'n bydrae het om te lewer. Positiewe delegering stel verder die supervisor in staat om tyd te bestee aan ander take en verantwoordelikhede. Positiewe delegering is dus vir sowel die werker as die supervisor, 'n hoogs bevredigende en motiverende ervaring.



Wat hierbo gestel is met betrekking tot positiewe delegering is reeds voldoende aanduiding van wat as onaanvaarbare delegering beskou moet word. Daar is egter minstens een verskynsel wat as besonder onaanvaarbaar en afkeurenswaardig beskou moet word. Dit is die dikwels voorkomende verskynsel dat persone in gesagsposisies vir geen ander doel van delegering gebruik maak nie, as om hulle verantwoordelikhede en take op ondergeskiktes af te skuif nie. Wat hierdie praktyk veral onaanvaarbaar maak, is dat dié sulkes daarby ook nog erkenning vir suksesse wat behaal word vir hulleself opeis, sonder vermelding van die bydrae van die ondergeskikte.

2.7 Werwing en keuring

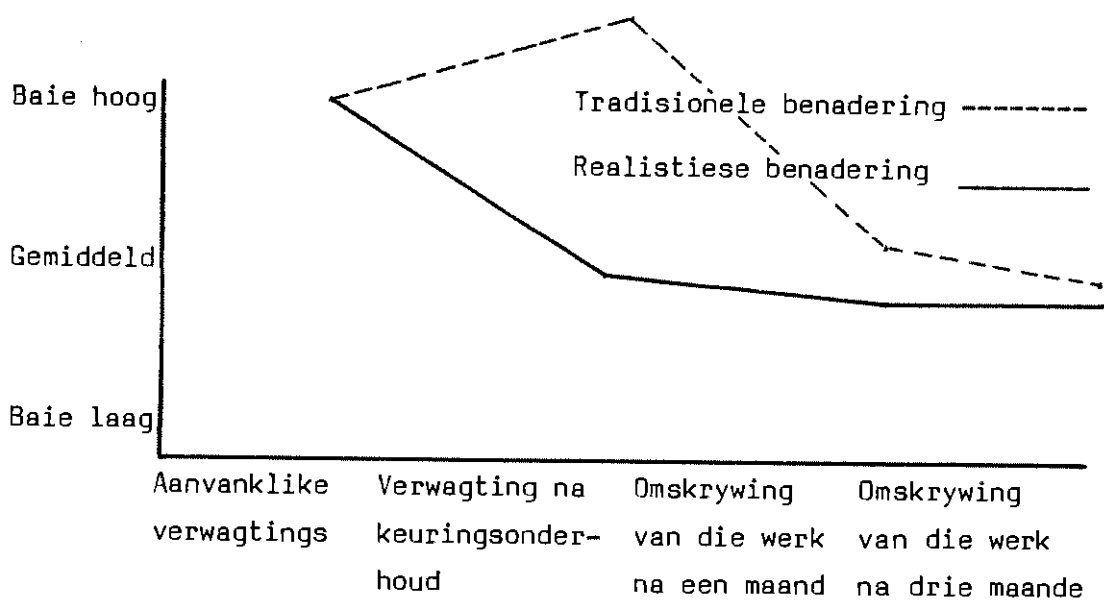
Supervisie is die hart van 'n welsynsorganisasie se bestuur van sy maatskaplikewerk-personeel. Die supervisor is die persoon wat die organisasie se beleid, prosedures en doelstellings vir die personeel in sy afdeling moet interpreteer en hulle in staat moet stel om dit doelgerig aan te wend en doeltreffend uit te voer. Leiding aan die personeel om saam te werk om 'n gemeenskaplike doelstelling te bereik, beperk wisselvalligheid. 'n Doelgerigte en doeltreffende wyse om wisselvalligheid te bekamp, is deur middel van selektering, keuring en aanstelling van personeel wat by die organisasie suksesvol sal inpas en inskakel. Dit behels die selektering van daardie personeel wat oor die persoonlike kwaliteite, vermoëns, toerusting, eienskappe, houdings en gesindheid beskik om by die res van die personeel in te skakel en met hulle saam te werk en om met die uitvoering en bereiking van die organisasie se doelstellings behulpsaam te wees (Kadushin, 1985:48-49).

Werwing van personeel is die stap wat die keuringsproses moet voorafgaan en is net so wesenlik en belangrik vir die opbou van 'n toegeruste, bekwame en gemotiveerde personeelkorps. Die sukses van 'n organisasie se personeelbestuursprogram hang af van die doeltreffendheid van sy werwingsprogram. Vir suksesvolle werwing is dit noodsaaklik dat poste duidelik omskryf moet word. Dit is moeilik om personeel te werf vir poste wat vaag omskryf is. Werwing moet volgens 'n wetenskaplike metode gedoen word. Navorsing (Byars en



Rue 1979:126), het bewys dat werwing die suksesvolste is indien daar 'n baie realistiese beskrywing gegee word van wat die werk werklik behels, die spesifieke vereistes van die pos en van die werksomstandighede. Byars en Rue (1979:126-127) sê vervolgens dat die belangrikste voordele hiervan is dat voornemende applikante korrekter verwagtings van die pos en die werk het en dat wanneer hulle in diens geneem word, hulle minder ontnugter raak en meer tevrede is. Hierdie benadering ten opsigte van werwing dra ook daartoe by dat die personeelomset laer is. Die volgende skematiese voorstelling van Wanous (1975:58) beklemtoon hoe werkers se houdings oor hulle werk verander en toon die skerp kontras tussen personeel wat onderskeidelik volgens die tradisionele benadering en die realistiese benadering geworf is, aan. Die tradisionele benadering in werwing behels dat die pos aan die voornemende applikante "verkoop" word en dat in hierdie proses die pos sowel as die bekleër daarvan aangeprys word, terwyl die resente benadering in werwing wat ook as die realistiese benadering bekend is, van die standpunt uitgaan dat die voornemende applikant ingelig word oor die werklike aard en vereistes van die pos. Wanous (1975:58) noem dit die "Tell it like it is approach":

FIGUUR 6 : TRADISIONELE EN REALISTIESE BENADERING
OOR DIE WERWING VAN PERSONEEL





Ten einde die werwing- en keuringsproses suksesvol te implementeer, is dit noodsaaklik dat daar 'n deeglike omskrywing sal wees van die spesifieke pos en die werk van daardie pos. Die supervisor is dié persoon in die organisasie wat saam met die personeel wat die werk doen, die beste in staat is om oor detail gegewens te beskik. Dit behels kennis wat vir die pos benodig word, vaardighede en gesindhede waaroor die werker moet beskik, werksomstandighede, loopbaanontwikkelingsmoontlikhede, ensomeer. Maar voordat 'n posbeskrywing gedoen kan word, moet daar eers 'n deeglike analise van die pos gedoen word (Byars en Rue, 1979:127-129 en Lowery, 1985:194-195). Hierdie analise behels dat daar bepaal sal word wat vereis word om die werk te kan doen, sowel as die resultate wat verkry moet word. Die werk en die werksvereistes word ontleed eerder as die kennis, vaardighede en vermoëns van die persoon wat op daardie oomblik die pos bekleë. Die take wat die pos omvat, word aangeteken en dan word bepaal watter soort kennis, opleiding, vaardighede en persoonlike eienskappe benodig word om die werk suksesvol uit te voer. Daar bestaan verskillende metodes en werkswyses om 'n werksanalise te doen. Die drie algemeenste metodes is deur middel van 'n vraelys met objektiewe en oop-vrae, of die insameling van gegewens deur middel van waarneming en onderhoude wat met die ampsbeker gevoer word. 'n Derde metode wat tans baie gewild is, is om die ampsbeker die posbeskrywing te laat doen onderhewig aan die goedkeuring van die supervisor. Die groot voordeel van bogenoemde is dat die persoon wat in daardie stadium die pos bekleë, die beste daartoe in staat is om dit korrek te beskryf. 'n Ander voordeel van hierdie metode is dat dit enige verskille en wanopvattinge tussen die werker en die supervisor, met betrekking tot die pos en sy vereistes, identifiseer. Lowery (1985:194-195) waarsku dat in so 'n analise daar rekening gehou moet word met beide die taakgeoriënteerde benadering en die mens-georiënteerde benadering. Daar moet 'n balans tussen hierdie twee benaderings wees terwille van koste-effektiwiteit en die werksbevrediging van die werkers. Hierdie laasgenoemde benadering waarna Lowery verwys, behels die volgende:



Taakgerigtheid

Die organisasietaak word ten koste van die werker oorbeklemtoon. Dit mag die indruk skep dat die supervisor die supervisieproses en die werker sien as 'n "middel" om die werk gedoen te kry, sonder om erkenning vir die belangrike feit te gee dat die organisasie nie sonder die werker sy doelstellings kan bereik nie. Werkers beleef hierdie wyse van optrede in supervisie baie negatief. Geen spontane en gemotiveerde samewerking word van die werker gekry nie. Werkers voel dikwels hulle word "gedryf" ten koste van hulleself, maar ter wille van die organisasie of produktiwiteit. Hierdie optrede van die supervisor is wel doelwitgerig en 'n groot bate vir enige organisasie, maar dit is vir die werker baie onbevredigend en frustrerend.

Mensgerigtheid

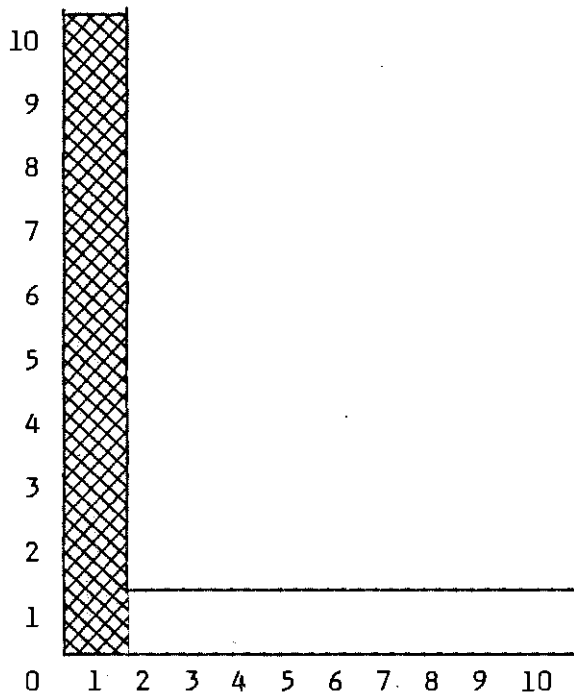
In hierdie benadering poog die supervisor weer voortdurend om die werker ten koste van die organisasie se doelstellings tevrede te stel. Hoewel hierdie gesindheid van die supervisor aan die werker die nodige aandag en erkenning mag gee, kan hierdie benadering of optrede weer die organisasie se doelwitbereiking benadeel.

Geïntegreerde benadering

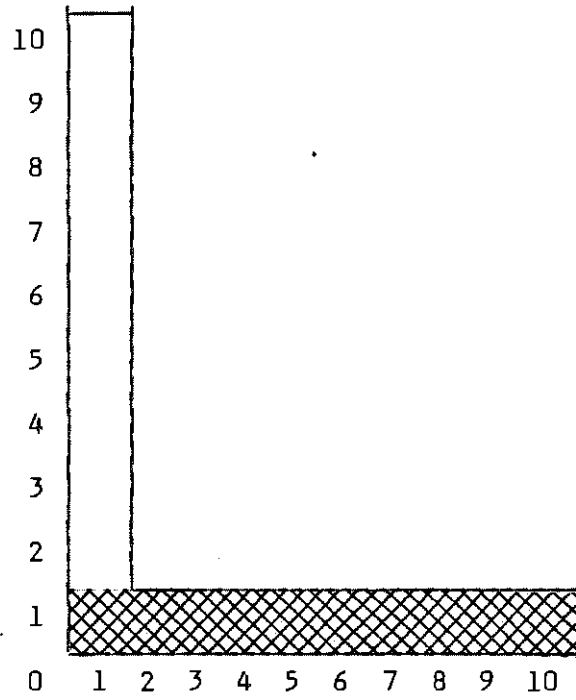
Hierdie benadering is die doeltreffendste. Dit is die benadering waar die supervisor sy taak en verantwoordelikheid ten opsigte van die organisasie se doelstellings besef, maar terselfdertyd ook die werker as mens met eie behoeftes in ag neem. Dit wil sê, die supervisor moet albei doen. Hy moet taakgerig wees terwyl hy ook 'n bepaalde mensgerigtheid openbaar. Die enigste wyse waarop dit gedoen kan word, is om aan die werker die nodige erkenning te gee wanneer hy die organisasie se doelstellings nastreef en om ook toe te sien dat die werker persoonlike bevrediging en werkstevredenheid ervaar en geleentheid tot selfaktualisering in die uitvoering van sy taak, in die werksopdragte wat hy moet uitvoer, kan bereik. Hiervoor is 'n ontleding en deeglike assessering van die werker se behoeftes, belangtellings, ideale, verwagtings, persoonlike benadering en styl baie noodsaaklik.



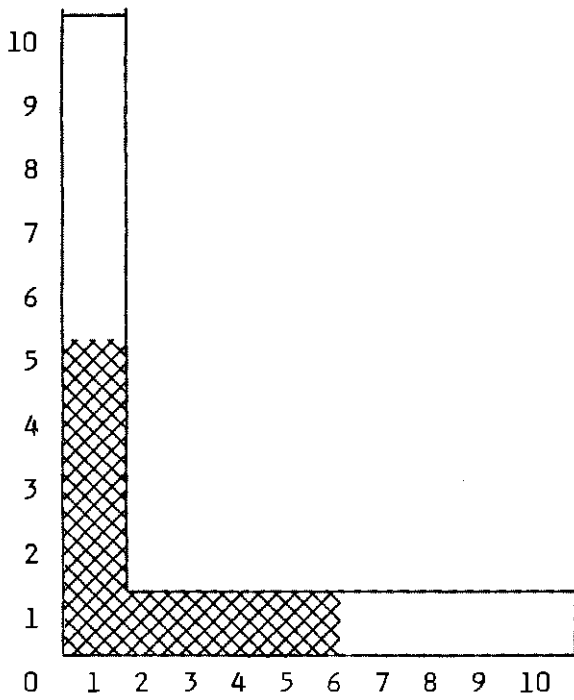
FIGUUR 7 : MENS- EN TAAKGERIGHEID



Mensgerigheid



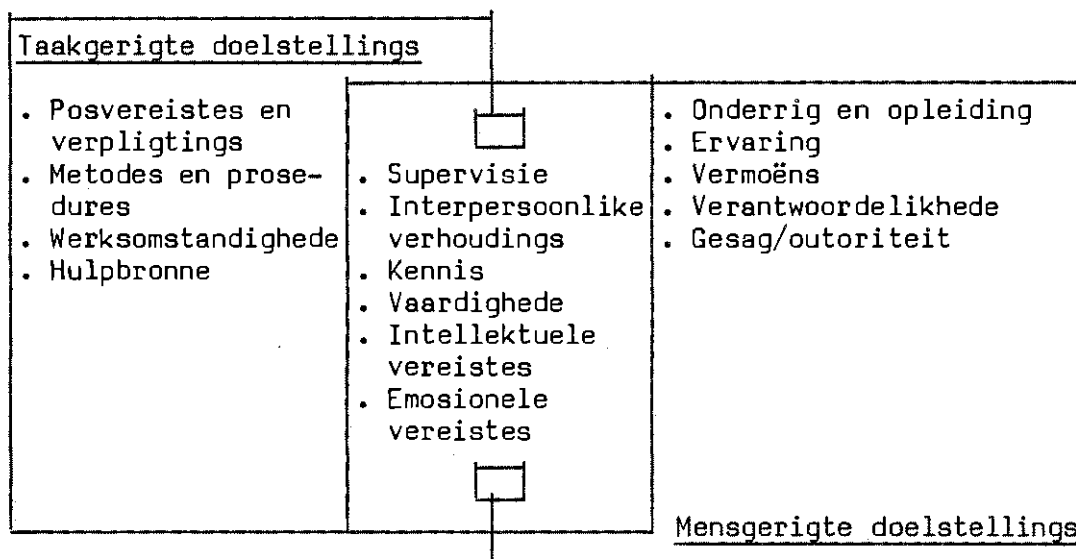
Taakgerigheid



Integrering van mens- en taakgerigheid

Die geïntegreerde benadering, wat 'n balans tussen taak- en mensgerigtheid verseker, sal die beste bevorder word indien die werksanalise albei hierdie benaderings akkommodeer. Die volgende illustreer hoe die werksanalise daarvoor voorsiening kan maak:

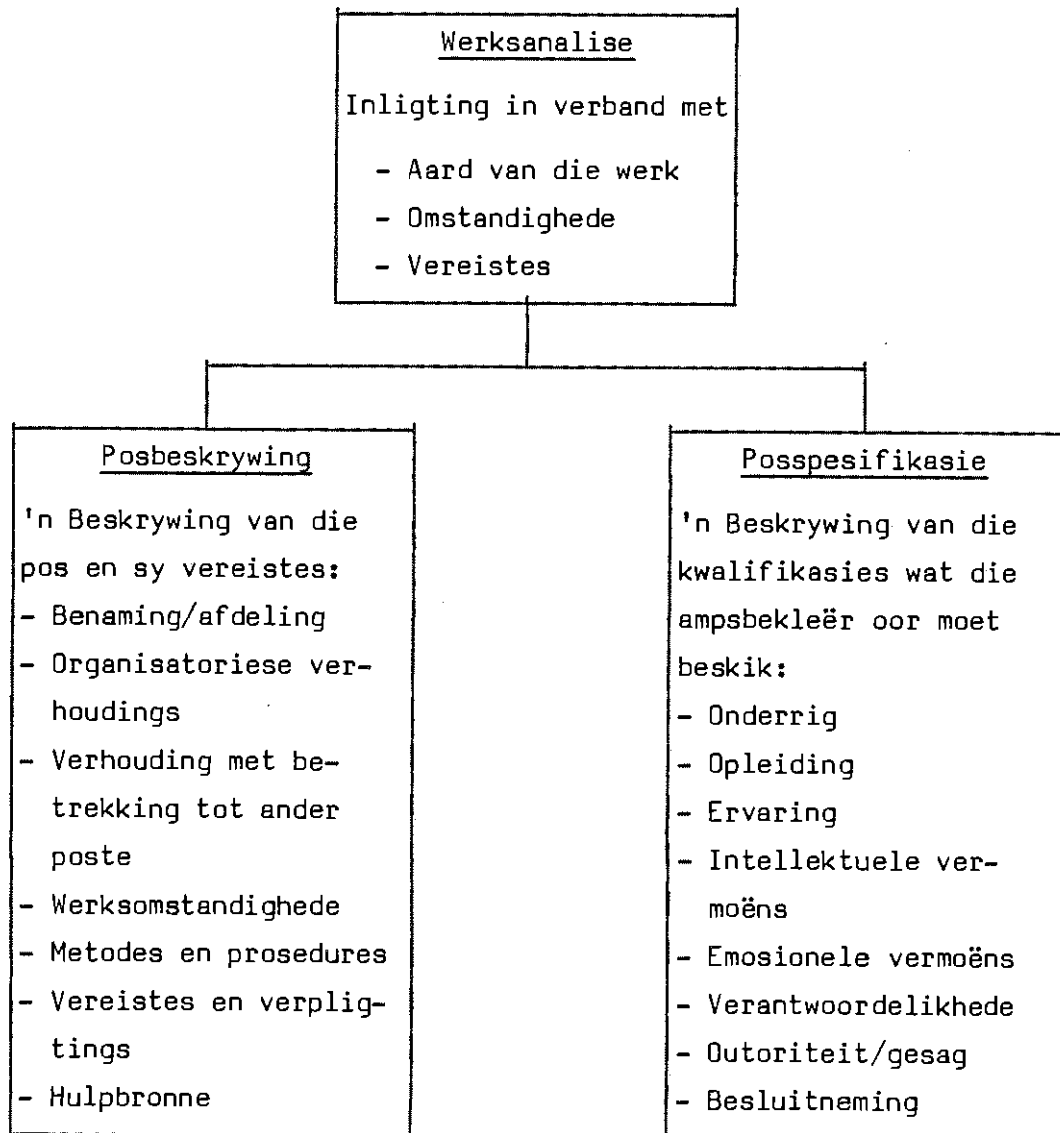
FIGUUR 8 : TAAK- EN MENSASPEKTE IN DIE WERKSANALISE



Die volgende stap in die proses is die posbeskrywing en posspesifikasie. Posbeskrywing verduidelik wat die pos behels, dit wil sê wat die verantwoordelikhede, vereistes en verpligtings is en gee ook 'n beskrywing van die werksonstandighede. Die posspesifikasie beskryf die kwalifikasies waaroor die persoon wat die pos beklee, moet beskik. Die volgende uiteensetting dui die inligting aan wat normaalweg in posbeskrywing en posspesifikasie uiteengesit word. Die sisteem bevat drie komponente, naamlik werksanalise, posbeskrywing en posspesifikasie.



FIGUUR 9 : WERKSANALISE, POSBESKRYWING EN POSSPESIFIKASIE



Die werksanalise het te doen met die totaliteit van die verantwoordelikhede en funksies wat aan die pos verbode is. Die posbeskrywing spesifiseer bepaalde fasette van die pos wat deur die persoon bekleer moet word, terwyl die posspesifikasie 'n spesifisering is van die kwaliteite en die kwalifikasies waaraan die persoon moet voldoen wat die pos moet bekleer.

Dit is deel van die taak van die supervisor om kriteria vir die indiensneming van personeel in samewerking met ander betrokke personeel, in die organisasie te ontwerp.



Die passing van personeel in 'n spesifieke pos is absoluut noodsaaklik en moet ook op 'n wetenskaplike wyse verantwoord word. Die tyd is lank reeds verby dat welsynsorganisasies "voetstoots" 'n persoon in 'n pos kan aanstel. Dit is kontra-produktief en is nie vir die organisasie of die personeel tot voordeel nie. Haynes (1984:30) sê mense lewer die beste resultate as hulle hou van die werk wat hulle doen en daarin belangstel. Daar is vasgestel dat tagtig tot negentig persent van alle werksprobleme toegeskryf kan word aan 'n verkeerde plasing van personeel met betrekking tot hulle kennis, vaardighede, belangstellings en vermoëns in verhouding tot die pos wat hulle beklee. Die regte passing van die regte persoon in die pos verhoog werksverrigting, produktiwiteit en werkstevredenheid.

2.8 Supervisie en produktiwiteit

Produktiwiteit verwys na die kwantiteit werk wat binne 'n spesifieke periode van tyd gedoen word. Dit word gemeet volgens die insette en uitsette wat gelewer word. As die insette en uitsette in verhouding vermeerder, verhoog produktiwiteit. In produktiwiteit gaan dit basies om die oogmerk om steeds beter te presteer. Dit wil sê, om vandag beter te presteer as gister en môre beter as vandag. Dit behels verder die benutting van alle faktore wat produktiwiteit bevorder.

Dale (1985:327) wys daarop dat supervisie en produktiwiteit (deur verskillende faktore) met mekaar baie nou ineen verweef is. As daar op die faktore wat deur hom aangedui word, gelet word, is dit duidelik dat dit faktore is wat met die administratiewe funksie van supervisie te doen het. Hy noem die volgende faktore:

Die ontwerp en bestuur van die dienslewering.

Die wyse waarop die werk georganiseer word.

Bepanning van werkstake.

Werkstoedeling deur middel van posontwerp, -beskrywing en -evaluering.



Die ontwikkeling van metodes en prosedures waarvolgens die werk gedoen moet word.

Die werwing, opleiding en ontwikkeling van werkers.

Die bestuur van die vloei van die werk.

Die bestuur van fasiliteite om die werk gedoen te kry en die instandhouding daarvan.

Die makliker maak van die werk.

Die kontrolering en beheer van tyd, geld en die kwaliteit van die diens wat gelewer moet word.

Die bewerkstelling en instandhouding van werksverhoudings.

Verhoging van produktiwiteit deur middel van kennis.

Die redes vir lae produktiwiteit is: 'n gebrek aan vaardigheid, swak bestuur, personeel wat nie goed genoeg toegerus is vir die werk wat hulle moet doen nie en wat ook verkeerd aangewend word. Om te weet oor watter toerusting (vaardighede, kennis en gesindheid), die personeel moet beskik om hulle werk doeltreffend te verrig, moet daar duidelikheid bestaan oor wat van hulle in die werksituasie verwag word om die werk goed en doeltreffend te kan doen.

Opleiding is hier van kardinale belang, dit wil sê die regte opleiding. Dikwels vind opleiding egter plaas en word dit gedoen sonder dat daar 'n behoorlike opleidingsbehoefte-analise gemaak is. Mense word dikwels onderrig of opgelei terwille van opleiding en nie noodwendig om goed of doeltreffend te presteer nie.

'n Ander aspek wat in produktiwiteit 'n belangrike rol speel, is evaluering van werksverrigting. Personeel wil ten eerste of eerstens weet wat word van hulle verwag en dan wil hulle terugvoering hê oor hoe hulle presteer.



Die supervisor moet homself die vraag afvra of die maatskaplike werkers presies weet wat van hulle verwag word en watter soort diens hulle moet lewer. Daar moet egter op gelet word dat dit nie bloot gaan om aktiwiteite nie, maar ook en veral om die resultate wat daardeur bereik word. Daar word te dikwels nog gekonsentreer op aktiwiteite alleen sonder dat die resultate daarvan voldoende aandag kry. Wanneer mense aktief besig is, word dit dikwels as voldoende beoordeel. Met ander woorde, daar word wel aan die doeltreffendheidsaspek aandag gegee, maar nie in dieselfde mate aan die doelmatigheidsaspek van die aktiwiteite nie.

Die volgende is riglyne vir die verhoging van produktiwiteit:

Die resultate wat bereik moet word, moet bepaal word.

Kriteria vir meting wat sal aandui dat die resultate suksesvol bereik is, moet ontwikkel word.

Dit is belangrik om aan personeel terugvoering te gee in watter mate hulle aan die vereiste kriteria voldoen het. (Dale, 1985:327).

Die kern van die saak is dus dat personeel presies wil weet wat van hulle verwag word en hoe hulle vaar, met ander woorde, doelwitbepaling, evaluering en terugvoering is die sleutel tot hoër produktiwiteit. Daar is 'n slagspreuk wat lui: "If you aim at nothing, you hit it every time".

'n Ander belangrike aspek van produktiwiteit is **gesindheid**.

Die gemiddelde Suid-Afrikaanse werker is nie prestasie-georiënteerd nie. Prestasie-georiënteerdheid is 'n lewenshouding of gesindheid wat van kindsbeen af aangeleer moet word.

Bestuur en werkgewers (dit sluit supervisors in) is dikwels nie daarop ingestel om hulle mensekrag behoorlik te benut nie.

Mense se gedragpatrone word meesal bepaal deur wat van hulle verwag word.



Personeellede moenie voel hulle is maar net nog 'n nommer nie.

Die supervisor se betrokkenheid by produktiwiteit impliseer dat baie aktiwiteite gelyktydig sal plaasvind. Lowery (1985:329) verwys na die supervisor se vermoë om sowel vorentoe as terug te kyk. Hy moet projeksies met die oog op die toekoms doen, terwyl hy ook regstellings ten opsigte van bepaalde handeling wat reeds plaasgevind het, moet kan uitvoer. Die supervisor se vermoë en sukses om kwantitatiewe sowel as kwalitatiewe werk in die organisasie te verseker, is baie nou verwant aan die volgende basiese elemente van produktiwiteit:

Organisatoriese bestuur.

Personeelbestuur.

Bestuur van fasiliteite en hulpbronne.

Bestuur van metodes en prosedures (werkswyses).

Dikwels wanneer daar van produktiwiteit gepraat word, verkeer mense onder die indruk dat daar harder gewerk sal moet word en wek dit weerstand. Feit is egter dat in die oorgrote meerderheid gevalle, produktiwiteit verhoog kan word sonder dat daar harder gewerk hoef te word. Trouens in by verre die meeste gevalle gaan hoër produktiwiteit gepaard met die makliker maak van die werk.

Dale (1985:340) sê die wyse waarop die werk vergemaklik word, het 'n groot invloed op produktiwiteit. Dit is derhalwe belangrik dat die supervisor voortdurend daarop ingestel sal wees om te bepaal op watter wyse die werk vergemaklik kan word. Die supervisor se gesindheid is hier van deurslaggewende belang. Hy moet ontvanklik wees en begrip hê vir die bepaalde voorstelle van die kant van die werker oor hoe die werk vergemaklik kan word en hy moet dit steeds in gedagte hou dat die makliker maak van die werk 'n gesamentlike poging deur homself, die werker en die bestuur moet wees. Dit is nodig dat die supervisor kennis sal dra van tegnieke en prosedures om die werk te vergemaklik. Dit vereis kennis en toepassing van



die volgende:

Die verdeling en verspreiding van die werk.

Dit behels die beplanning en beheer van die werksaktiwiteite van die totale werksverrigting deur elke werker in die afdeling. Om produktiwiteit te bevorder, moet die supervisor in staat wees om die rol en bydrae van elke werker en die plek van elke werksaktiwiteit duidelik te onderskei en te beoordeel. Faktore wat hier van belang is, is die volgende:

- Watter aktiwiteite neem die meeste tyd in beslag?
- Waar ontbreek doeltreffendheid en doelmatigheid?
- Word vaardighede korrek aangewend?
- Word werkers met te veel nie-verwante take belas?
- Is die werk eweredig verdeel?
- Kom onnodige duplisering van werk voor?

Ontleding van die vloei van werk.

Dit verwys na **hoe** die werk uitgevoer word. Dit behels die proses van stappe waarvolgens die werk gedoen word. Hierdie ontleding van werksaktiwiteite, in verhouding tot die personeel wat beskikbaar is om die werk te doen, hulpbronne en fasiliteite wat aangewend kan word, help om die werk makliker uitvoerbaar te maak. Dit verwys na die wat, waar, wanneer, wie en hoe van die totale werksproses. Deur die doelstelling van elke stap en aktiwiteit in die werksproses te bepaal, kan die supervisor die werk vergemaklik, maar ook opeenhoping en blokkerings wat die uitvoering van die werk bemoeilik, uitskakel.



Evaluering van die vordering van die werk.

Dit stel die supervisor in staat om te bepaal wat en hoeveel met die dienslewering bereik word. Dit hou ook ander voordele in, naamlik om:

'n balans tussen die hoeveelheid werk wat gedoen moet word en die getal werkers in die afdeling te bewerkstellig.

te bepaal watter uitwerking die metodes en prosedures wat aangewend word op die hoeveelheid werk het.

die realistiese skedulering van die werk te bevorder.

buitengewone tendense, wat as gevolg van foute ontstaan, uit te wys.

werkers wat hulp en opleiding nodig het te identifiseer.

'n basis vir die standaard van werksfunksionering te ontwikkel.

foute in behoeftebepalings aan te dui.

gesonde kompetisie tussen werkers aan te moedig.

'n basis vir bevorderings te voorsien.

Om die werk in 'n welsynsorganisasie te vergemaklik, is geen geringe taak nie, want die werk opsigself is vanweë die besondere aard daarvan moeilik en veeleisend. Daarom is dit in 'n welsynsorganisasie nog soveel belangriker as in enige ander organisasie, dat onderskraging en samewerking tussen die supervisor en die werkers moet realiseer, anders sal dit nie moontlik wees nie. Die supervisor, vanweë sy middelvlak bestuursposisie, verkeer in 'n baie gunstige situasie om 'n deeglike skakel te vorm om samewerking tussen die onderskeie sisteme in die organisasie te bevorder. Supervisie en die verhoging van produktiwiteit gaan hand aan hand. Dit is 'n verantwoordelike en dikwels moeilike taak en dit vereis



van die supervisor om op 'n gebalanseerde wyse aandag aan verskeie werksaspekte te gee. Produktiwiteit word ook verhoog as werkers besef dat hulle 'n aandeel in die doeltreffende en doelmatige funksionering van die organisasie het en die nodige erkenning daarvoor kry.

3 DIE ONDERSKRAGINGSFUNKSIE

Werkers en supervisors word daagliks gekonfronteer met 'n verskeidenheid werksverwante spanningstoestande. Indien daar nie strategieë en bronne beskikbaar is om hulle te help om hierdie werksdruk en spanning te hanteer nie, sal hulle werk daardeur ernstig benadeel word, sowel as die doeltreffende funksionering van die organisasie. Dit is die supervisor se taak en verantwoordelikheid om die werker te help om werksverwante spanning te bestuur en te hanteer. Die uiteindelige doelstelling van hierdie komponent van supervisie, is presies dieselfde as die ander funksies van supervisie, naamlik om die maatskaplike werker in staat te stel, sowel as die welsynsorganisasie deur die maatskaplike werkers, om die doeltreffendste en doelmatigste diens aan die kliënt te lewer. Die maatskaplike-werk-supervisor kry te doen met die gevoelens en reaksies van die werkers oor hulle werk en werksomstandighede. Die beskerming en die ontwikkeling van die werkers se vermoëns is 'n dominante supervisietak. Die onderskragende funksie van supervisie stel die werker in staat om emosionele energie vry te stel en te mobiliseer, wat nodig is om die werk doeltreffend te doen. Dit behels ook die eliminerings van emosionele blokkerings wat doeltreffende werkverrigting belemmer. Onderskraging in supervisie verhoog die werker se doeltreffendheid, deurdat dit die werkspanning wat met werkverrigting inmeng, verminder en die moreel van die werkers wat hulle funksioneringsvermoëns in die werk bevorder, vermeerder.

Volgens Kadushin (1985:229) kan die onderskragende funksie van supervisie omskryf word as daardie maatreëls wat deur die supervisor aangewend word om die ego-vermoëns van die werker te versterk, sodat hy in staat is om werksverwante spanning en druk te kan hanteer. Prosedures soos versekering, aanmoediging, erkenning, die uitspreek van realistiese vertroue in die werker en sy vermoëns,

key
elstar



goedkeuring, katarsis-ventilering, desensitisering, veralgemening en empatiese luister, word in die onderskragingsfunksie aangewend. Dit is volgens Kadushin gemoeid met die bestuur van werkspanning.

Werk kan 'n groot oorsaak van spanning wees en dit kan tot swak werksfunksionering aanleiding gee, maar dit is ook die oorsaak van negatiewe en ongesonde fisiese en geestestoestande.

Dit is interessant, wanneer die literatuur oor werkspanning bestuur word, om te sien in hoe 'n mate daar ten opsigte van die bestuur van werkspanning 'n klemverskuiwing gekom het. Volgens Donovan (1987:260) wys Bradley Googins daarop dat die maatskaplike-werk-praktyk belemmer word deurdat dit op die individu en sy probleme fokuseer. Hierdie tendens in die maatskaplikewerk-praktyk skryf hy toe aan die professie se navolging van die mediese model. Googins sê binne hierdie raamwerk dra maatskaplike werk by tot die neiging om vir die oorsake van probleme en die oplossing daarvan slegs op die individu te fokuseer. Hy waarsku dat indien die maatskaplikewerk-professie sou voortgaan om dienslewering, wat slegs op hierdie model gebaseer is, te ontwikkel, dit sy werkers die belangrike geleentheid ontnem om 'n bydrae te lewer vir die oplossing van die maatskaplike probleme van ons tyd.

Vigilante (1982:296-300) het 'n soortgelyke beskouing en in haar artikel oor ingryping in die werksplek en sy verklaar dat maatskaplike werk 'n tweeledige benadering het, naamlik die persoon en sy situasie. Sy sê dat 'n praktyk wat die individu se situasie en sy belewenis van sy werk nie in berekening bring nie, ontoereikend is.

Wat uit bogenoemde bydraes afgelei moet word, is dat die individuele werker gehelp moet word om werkspanning te hanteer. Dit behels 'n tweeledige oriëntering. Die een verwys na die onderskraging en bystand van die individu wat hom in staat sal stel om werkspanning te bestuur en te hanteer, en die ander verwys na die bestuur van die werksomgewing om spanning te verminder en om werksverwante faktore wat tot spanning en frustrasie aanleiding gee, so te monitor dat dit of beperk of verminder sal word. Dit is vanuit hierdie beskouing dat die onderskragende funksie in hierdie studie gehan-



teer word. Die onderskragende sisteem in supervisie wat die beste resultate sal oplewer, is die sisteem wat hierdie tweeledige benadering aanwend en handhaaf.

Die meeste teoretici sien spanningsdruk as 'n proses, wat as gevolg van bepaalde gebeure of omstandighede, te voorskyn tree en wat na verloop van tyd so 'n negatiewe invloed op die mens uitoefen, dat sy fisiese gesondheid en algemene funksionering as gevolg daarvan verswak word (Pearlin, 1981:337-338). In die psigologiese woordeboek (1979:287) word spanningsdruk omskryf as "'n toestand van psigiese gespannenheid en/of fisiese oorspanning. Dit versteur homeostase en strem dus die individu se psigiese en/of fisiese funksionering". Steyn (1986:8) gee die volgende omskrywing: "Spanningsdruk is 'n toestand van psigiese gespannenheid en/of fisiese oorspanning. Dit spruit uit die mobilisering van psigobiologiese bronne ten einde 'n bedreiging, konflik of hoë eise, die hoof te bied. Indien hierdie toestand voortduur, versteur dit die homeostase en strem die individu se psigiese en fisiese funksionering".

Baie werksomstandighede en situasies is potensieel spanningsvol, maar nie alle werkers beleef dieselfde toestande as ewe spanningsvol nie. In die werk reageer werkers op dieselfde omstandighede nie op dieselfde wyse nie.

Donovan (1987:263) wys daarop dat die hantering van spanningsdruk deur die individu, nie tot die oplossing van die probleme lei nie. Trouens, sy gaan sover om te sê dat die individu se oplossings vir swak werksomstandighede relatief ondoeltreffend en onsuksesvol is. Sy haal Pearlin en Schooler aan wat sê dat werksprobleme met die maatskaplike struktuur en organisering van die werksplek verweef is en dat gesamentlike optredes eerder as individuele optredes vir die oplossing van die probleme nodig is. Volgens Donovan is die bestuur van spanningsdruk by die werker slegs maar die dun kussing, wat die negatiewe impak van die ondoeltreffendheid van die organisasie probeer versag en dit kan die werker slegs maar help om dit wat hy in die werksituasie nie kan vermy of elimineer nie, te verduur.



Wanneer maatskaplike onderskraging spesifiek ten opsigte van die werkplek voorsien en aangebied word, dien dit as 'n buffer om die negatiewe uitwerking van werkspanning teen te werk. Maatskaplike onderskraging verwys na die mate waartoe 'n individu se basiese behoeftes vir liefde, aanvaarding, selfwaarde, behoort tot, sekuriteit en identiteit, deur middel van interaksie met ander persone bevredig word. Twee terreine is hier van belang, die sosio-emosionele en die instrumentele. Die voorsiening van eiewaarde, effektiewe aanvaarding, simpatie en begrip is sosio-emosionele onderskraging en instrumentele onderskraging verwys na die voorsiening van konkrete hulp, soos byvoorbeeld inligting en hulp met werksprobleme. Onderskraging kan uit 'n verskeidenheid bronne voorsien word, maar dit is duidelik dat werksverwante spanning op sy doeltreffendste deur die onderskraging van die supervisor en 'n medewerker(s) in toom gehou kan word.

'n Betekenisvolle tendens wat aandag verdien, is die instelling en toename van werkspanningbestuursprogramme in die organisasie. Werkspanningbestuur fokuseer daarop om die werker te help om by die werksomgewing aan te pas en die eise wat dit stel, te hanteer. Donovan (1987:264) wys daarop dat daar in die V.S.A. baie geld aan werkspanningbestuursprogramme bestee word en die rede hiervoor is dat die simptome van spanning instansies meer as vyf en sewentig biljoen dollar per jaar kos. Vir hierdie rede word daar so sterk op werkspanningbestuursprogramme gefokuseer. Ongelukkig word die aandag van die oorsaak van spanning, naamlik die werksomgewing, daardeur afgetrek en fokuseer dit op die beheer van spanning wat 'n onrealistiese en onbillike las op die werkers plaas. Wat meer is Ardt en Chapman beweer dat hierdie programme nie besonderlik doeltreffend is nie. Inderdaad het Pearlin en Schooler se navorsing bewys gelewer dat die individu se hantering of bestuur van spanning vir die oplossing van werksprobleme, ondoeltreffend is (Donovan, 1987:264).

Donovan (1987:264) meen dat supervisors moet waak teen die versoeking om ook in die ry van diegenes in te val, wat die beheer van spanning as die oplossing vir werksverwante probleme aanwend. Supervisors moet eerder die moeisame en pynlike taak opneem en



pogings aanwend om die spanningsvolle elemente van 'n spesifieke organisasie se werksomstandighede te verstaan. Hierdie inligting en kennis sal 'n deeglike basis vir besluitneming aan die supervisor voorsien om werkspanning te verminder. Klem moet op vroegtijdige ingryping geplaas word. Die werksomgewing is potensieël daartoe in staat om die groei van die mensekrag, potensiaal in die organisasie en die doeltreffende funksionering van hulle werkers, te bevorder. As die oorsake van spanning verminder of uitgeskakel kan word, sal die welsyn van alle werkers bevorder word.

3.1 Assessering van die werksomgewing

Onlangs is daar belangrike konseptuele en metodologiese vordering gemaak met 'n studie oor die werksomgewing. Moos (1981:652-655) en sy medewerkers het vir die afgelope vyftien jaar by die "Social Ecological Laboratory" van die Stanford Universiteit, 'n studie van die mens se omgewing gedoen, waarby die werksomstandighede ingesluit is.

Hulle het 'n belangrike bydrae gelewer deurdat hulle 'n skaal ontwerp het vir die assessering van die werksomgewing. Hulle noem dit die werksomgewingskaal (WOS). Die WOS bevat negentig items in die vraelys, wat 'n globale assessering van die werksomgewing soos die werkers dit waarneem, voorsien. Die skaal bevat tien subskale, met nege items elk, wat met die hoof-dimensies van die mens se omgewing ooreenstem - verhoudings, persoonlike ontwikkeling, instandhouding van die sisteem en verandering van die sisteem. Die WOS dimensies en skale is soos volg saamgestel:

- * Die verhoudingsdimensies - dit word deur die volgende subskale gemeet, naamlik betrokkenheid, portuurgroep-kohesie en onderskraging deur die supervisor. Hierdie subskale assesseer in watter mate werkers betrokke is by hulle werk en daaraan toegewyd is; ook die mate waartoe werkers teenoor mekaar vriendelik en welwillend is en mekaar onderskraag en in watter mate die supervisor die werkers onderskraag en hulle aanmoedig om mekaar te onderskraag.



- * Persoonlike groei - of doeloriënteringsdimensies word deur outonomie gemeet. Hier word die volgende twee subskale onderskei: taakoriëntering en werksdruk. Hierdie subskale bepaal in watter mate die werkers aangemoedig word om selfonderhoudend te wees en hulle eie besluite te neem; die graad waarin klem op goeie beplanning en doeltreffendheid om die werk gedoen te kry geplaas word en in watter mate werksdruk en sperdatums en tyd die werksmilieu oorheers.

- * Die instandhouding en verandering van die sisteem - hierdie dimensies word deur die volgende subskale gemeet: duidelikheid, beheer, verandering en fisiese gemak. Hierdie skale meet in watter mate werkers weet wat van hulle met betrekking tot hulle daaglikse roetine verwag word en in watter mate reëls, regulasies en beleid duidelik oorgedra word; in watter mate die supervisor reëls en druk uitoefen om werkers te beheer; die graad waarop klem op verskeidenheid, verandering en nuwe benaderings geplaas word en in watter mate die fisiese omgewing en toebehore tot 'n aangename werksomgewing bydra.

Hierdie verskillende komponente waarna hierbo verwys is, is baie belangrik indien 'n korrekte assessering van die werksomgewing gedoen moet word. Die inligting van Moos en sy medewerkers lewer 'n belangrike bydrae tot onderskraging in supervisie, deurdat daar gefokuseer word op faktore in die werksomgewing wat 'n belangrike rol in onderskraging kan speel, indien dit deur die supervisor reg geassesseer en gehanteer word. Die onderskraging van die werker om sy werksomgewing reg te benader en te bestuur om sodoende spanning te verminder, is net so noodsaaklik en van wesenlike belang vir doeltreffende en doelmatige hulpverlening, as die hantering van spanning wat in die individu self geleë is. Die korrekte monitering van werksverwante faktore wat tot spanning aanleiding gee, is deel van die onderskragende sisteem wat deur die supervisor in die organisasie gevestig moet word.

3.2 Identifisering van werkspanning

Werkspanning is onafwendbaar deel van die maatskaplike werker se



werk en sal dit ook bly (Kadushin, 1985:229; Cherniss, 1980:168 en Mattingly, 1977:131). Werkspanning is 'n realiteit en 'n gegewenheid in die beoefening van maatskaplike werk en baie van die oorsake kan beperk en uitgeskakel word, maar daar is tog sekere oorsake wat so inherent aan die maatskaplikewerk-professie self is, dat dit nooit werklik volkome geëlimineer kan word nie (Kadushin, 1985:236-259).

Verskillende teoretici is dit eens dat dit deel van die supervisor se onderskragende taak is om werkspanning by maatskaplike werkers te diagnoseer en om hulle in staat te stel om dit te hanteer (Kadushin, 1985:225 en Daley, 1979:378). Zischka (1981:613) wys op die strategiese posisie van die supervisor as middelvlakbestuurder. Hy is vanweë hierdie posisie in noue kontak met die maatskaplike werkers en is in 'n gunstige posisie om die werkers van die verskynsel van werkspanning bewus te maak, maar ook om die nodige veranderings in die organisasie te weeg te bring. Hy is ook in die posisie om inligting oor werkspanning na die hoër bestuursvlakke deur te voer. In gevalle waar die supervisor deur middel van die onderskragende funksie die werkers bewus gemaak het van die verskynsel van werkspanning, het die moreel in die organisasie verbeter (Cherniss, 1980:39).

Voordat die supervisor die verskynsel van werkspanning by die maatskaplike werker kan diagnoseer, moet hy eers die simptome van werkspanning kan identifiseer en ook die maatskaplike werker help om dit te identifiseer. Deur die simptome betyds te identifiseer en die werker bewus te maak van die verskynsel, kan die supervisor die werker motiveer om die probleem van werkspanning positief te benader en konstruktief te hanteer. Volgens Freudenberger (1980:67) is die simptome nie 'n siekte nie. Hy verwys daarna as deel van 'n alarmsisteem wat jou bewus maak van iets wat nie reg is nie, of wat ontbreek en dat dit tyd is om tot aksie oor te gaan.

Steyn (1986:60-73) het in sy ondersoek bevind dat dit die taak van die supervisor is om die simptome van werkspanning by die maatskaplike werker betyds te identifiseer. Hierdie identifisering van die simptome vind nie toevallig plaas nie en die supervisor moet doel-



bewus pogings en strategieë aanwend en bepaalde handelingte uit te voer, ten einde 'n spanningstoestand by 'n maatskaplike werker te identifiseer. Die produktiwiteit en doeltreffendheid van die maatskaplike werker word nadelig deur die aanwesigheid van simptome van werkspanning beïnvloed. Dit is nie net slegs die werkverrigting van die individuele maatskaplike werker wat nadelig beïnvloed word nie, maar ook die totale funksionering van die organisasie. Om doeltreffende werkverrigting te bewerkstellig en om beroepsmatheid te voorkom, is dit noodsaaklik dat die supervisor die vroeë identifisering van spanningsimptome sal bemeester en dit ook sal individualiseer, aangesien dit by elke maatskaplike werker anders manifesteer.

Die identifisering van simptome van werkspanning is 'n integrale deel van die onderskragingsfunksie van supervisie. Steyn (1986:77-110) het in sy ondersoek 'n verskeidenheid van werkswyses aangedui wat deur die supervisor benut kan word om werkspanning te identifiseer:

- * Selfevaluering deur die werker.
- * Waarneming van die simptome deur 'n ander persoon (gewoonlik die supervisor).
- * Identifisering van die simptome deur die werker en die supervisor gesamentlik.
- * Identifisering deur formele en informele groep in die werksituasie.
- * Die gebruik van hulpmiddels vir die identifisering van simptome, soos byvoorbeeld elektroniese apparaat, vraelyste, skedules en gevallestudies.
- * Mediese ondersoeke met terugvoer aan die supervisor oor die bevindings.

Hieruit blyk duidelik dat dit die supervisor se taak is om benewens



die identifisering van werkspanning ook 'n dinamiese probleemoplossende benadering tot die probleem van werkspanning te inisieer.

3.3 Empatiese respondering

Twee interpersoonlike prosesse vind gelyktydig in supervisie plaas: Die terapeutiese verhouding en proses sowel as die supervisie-verhouding en proses. Empatie is die belangrike skakel tussen hierdie twee verhoudings en prosesse. Die supervisor bring sy empatiese vermoëns sowel as sy teoretiese kennis en begrip in die supervisie-verhouding en proses in en wend dit in belang van die terapeutiese verhouding en proses aan. 'n Emosionele sowel as intellektuele interaksie vind in supervisie plaas.

Empatie kom in verskeie dimensies van supervisie na vore. Dit is die goue draad wat al die betrokke partye met mekaar verbind: die kliënt, die maatskaplike werker en die supervisor. Die werker se empatie met die kliënt is van deurslaggewende belang vir die suksesvolle verloop van die terapeutiese proses. Die supervisor se empatie raak die werker sowel as die kliënt. Daar is egter die moontlikheid van konflik in hierdie tweeledige fokus van die supervisor se empatie. Wanneer die supervisor 'n ongelyke en ongebalanseerde hoeveelheid empatie met een van die twee het, kan dit met die supervisor se doeltreffendheid ten opsigte van sy supervisie-taak bots. Die supervisor moet voortdurend buigsaam en aanpasbaar wees in sy empatiese meelewing met die kliënt en die werker en voortdurend heen en weer beweeg. Wanneer dit gebeur word, empatie 'n betekenisvolle vaardigheid om die kliënt en sy problematiek te begryp en om die supervisieproses te monitor.

Empatie kan omskryf word as die vermoë om jouself in die ander persoon se innerlike belewenis te verplaas of te projekteer. Dit word lank reeds erken as 'n belangrike komponent van die hulpverleningsproses. Tans is daar 'n hewige debat aan die gang oor presies hoe belangrik dit is en presies wat dit behels (Dean, 1984:130). Kohut (1977:302) konstateer: "The essence of psychoanalysis lies in the scientific observer's protracted empathic immersion into the observed for the purpose of data-gathering and explanation".



Buie (1981:283) se siening van empatie verskil van dié van Kohut. Hy sê dat empatie nie 'n aangebore en aparte verstandelike vermoë is nie; dit is gebaseer op gewone sensoriese waarneming. Hy meen empatie begin met waarnemings van die kliënt se gedrag, optrede, gevoelens en belewenisse en dit stuur 'n bepaalde aanvoeling of kode na die werker wat sy eie gevoelens en bewustheid aanspreek. Dit is vanuit hierdie benadering dat empatie in supervisie bestuurdeer word.

Empatie en die oordra van empatie in supervisie, hou verband met die interpersoonlike aspek van supervisie. Een van die fundamentele aspekte van supervisie-onderrig is om die werker te help om werklike empatie vir die kliënt te ontwikkel. Feldman (1982:43) waarsku dat hierdie proses versigtig en geleidelik moet plaasvind. Die doelstelling is om die werker in staat te stel om geleidelik 'n emosionele begrip te ontwikkel wat met intellektuele begrip hand aan hand gaan. Hieronder sal die werker nie in staat wees om die vermoë te ontwikkel om aan die kliënt die regte emosionele klimaat, waarin doeltreffende hulpverlening moet realiseer, te voorsien nie.

Die supervisor kan die werker se begrip vir die kliënt uitbrei, maar kan ook soms verhinder word om dit te doen deurdat inligting deur die kliënt van die werker weerhou word en ook deur die feit dat die werker soms bewustelik en soms onbewustelik inligting van die supervisor in die supervisieproses weerhou (Friedman en Kaslow, 1986:36). Indien die supervisor werklike en opregte meelewing met die kliënt en sy problematiek wil verkry en in staat wil wees om dit aan die werker oor te dra, moet sy begrip van die situasie verder en dieper strek as bloot dit wat hy uit die inligting wat aan hom gebied word, verkry. Dit is die taak van die supervisor om die werker te help om ander dimensies van die kliënt en die interaksieproses van die hulpverlening te ontdek (Dean, 1984:132).

Om dit te kan doen sê Feldman (1982:44), moet die supervisor 'n goeie begrip hê van die maatskaplike werker se totale funksionering. Met ander woorde, die supervisor moet die werker baie goed ken, sy persoonlikheid en hoe dit in sy werk reflekteer. Die supervisor kan op grond van sy kennis van en begrip vir die werker



en die kliënt, die werker in staat stel om so in die hulpverlening op die kliënt te repondeer dat die kliënt sy gevoelens en belewenis aan die werker sal openbaar. Feldman (1982:44) waarsku egter dat dit alleenlik gevoelens mag wees wat die werker op daardie stadium kan begryp, verduur en hanteer. Hierdie benadering van Feldman sluit aan by die van Dean (1984:132) dat dit 'n geleidelike proses is wat moet plaasvind.

Die oordra van empatie deur die supervisor aan die werker, is een van die belangrike uitdagings van supervisie. Dit is die supervisor se taak om sy begrip van die kliënt se situasie aan die werker duidelik te maak, sodat die werker dit intellektueel sowel as emosioneel sal begryp. Terwyl intellektuele begrip deur middel van lees en teoretiese besprekings bevorder en ontwikkel kan word, is die emosionele begrip baie moeiliker om oor te dra en te begryp.

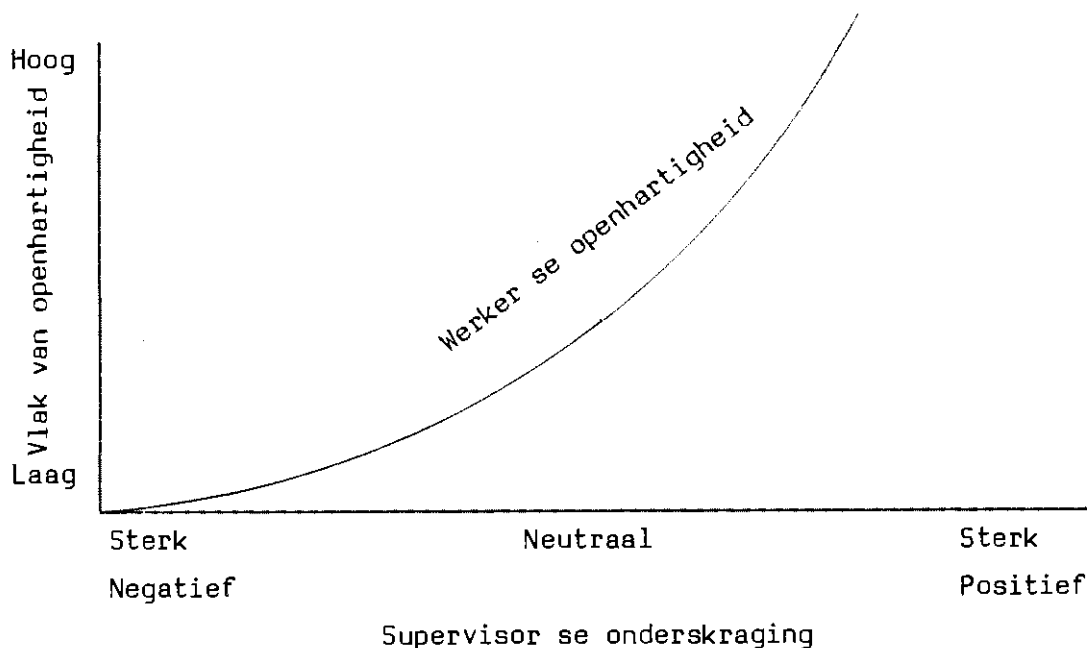
Dean (1984:132) is van mening dat 'n supervisor vir hierdie onder-
rig kan steun op verbeelding, analogie, beeldspraak, voorbeelde van sy eie ervaring in hulpverlening of persoonlike belewenis en 'n eerlike en direkte bespreking van die inligting om die werker te help om empatiese meeleving met die kliënt te ontwikkel. Die supervisor se verbeelding en kreatiwiteit kan die leerproses van empatie aansienlik verhoog, maar die werker moet aan die anderkant ook oop en ontvanklik wees vir hierdie insette, indien 'n dieper en beter emosionele begrip vir die kliënt na vore moet kom. Hierdie openheid aan die kant van die werker sal afhang van die aard en kwaliteit van die vertroue van die supervisieverhouding. Dit is die supervisor se verantwoordelikheid om sover moontlik 'n atmosfeer waarin vertroue heers te bewerkstellig, sodat maksimale leer kan plaasvind.

Wanneer die oordra en leer van empatie in supervisie nie kan plaasvind nie en die oorsaak daarvan is nie toe te skryf aan leemtes in die supervisie-onderrig, -proses en verhouding nie, en alle ander moontlike maatreëls is aangewend om die empatiese bevoegdheid van die werker te laat vorder en realiseer, en dit kan nie, verkry die proses 'n ander belangrike dimensie wat vir supervisie-evaluering van wesenlike belang is. As daar geen manier is waarop die werker se leemte met betrekking tot empatie oorkom kan word nie, is dit 'n

aanduiding van die werker se geskiktheid vir die professie. Maatskaplikewerk-hulpverlening is nie moontlik sonder empatiese meelewing nie. Dus, die vermoë van die werker tot empatie is een van die belangrike maatstawwe vir professionele bevoegdheid.

Deur 'n doeltreffende onderskragende sisteem te ontwikkel, skep die supervisor 'n atmosfeer waarin die werkers vry sal voel om hulle doelstellings, aspirasies, onsekerhede, vrese, spanninge, behoeftes en belangstellings met die supervisor te deel. Indien dit nie realiseer nie, kan daar nie sprake van psigo-dinamiese interaktiewe supervisie wees nie. Om 'n openhartige en onderskragende klimaat te skep, is dit nodig dat daar wedersydse aanvaarding, onderskraging en vertroue tussen die supervisor en die maatskaplike werker sal bestaan. Haynes (1984:41) sê die bereidwilligheid van die werker om teenoor die supervisor openhartig te wees, kan direk in verband gebring word met die hoeveelheid en aard van onderskraging wat in die supervisorverhouding aanwesig is. Figuur 1 is 'n diagram wat dit illustreer. Namate die onderskraging in die supervisieverhouding toeneem, neem die werker se bereidwilligheid om openhartig te respondeer toe.

FIGUUR 10 : ONDERSKRAGING EN OPENHARTIGHEID



Bogenoemde dui die verhouding tussen die werker se openhartigheid en die supervisor se onderskraging aan.



3.4 Die volgende kan as riglyne vir 'n doeltreffende **onderskragende sisteem** wat psigo-dinamiese interaktiewe supervisie bevorder, beskou word:

- **Die voorsiening van onderskraging en nie terapie nie**

Die werker het die supervisor se onderskraging en bystand nodig. Die supervisor moet vir die werker se psigo-dinamiese groei verantwoordelikheid aanvaar. Respondering met betrekking tot die werker se spanning en onsekerheid is 'n belangrike aspek van supervisie, maar dit is nie terapie nie. Atwood (1986:94) sê dat die supervisor die verantwoordelikheid het om die werker te help om sekere problematiese verskynsels in sy funksionering en persoonlikheid te ontleed en reg te stel en dit kan die beste gedoen word deur positiewe en empatiese onderskraging.

- **Die stimulering van kreatiwiteit**

Die werker moet toegelaat word om sy eie interpretering ten opsigte van die kliënt en sy problematiek te doen. Die supervisor wat psigo-dinamiese interaktiewe supervisie bevorder, sal die werker hierin onderskraag en nie die werker se vryheid om kreatief te wees, beperk nie. Dit is vir die psigo-dinamiese ontwikkeling van die werker noodsaaklik dat hy die geleentheid sal hê om sy eie besluite te neem met betrekking tot sy interpretering van sake. Te veel interpretering deur die supervisor namens die werker het die potensiaal om tot afhanklikheid by die werker te lei.

Die supervisor moet die werker onderskraag om sy kennis en vaardighede maksimaal te ontwikkel. Gesonde leiding en kreatiewe delegering van werksopdragte kan dit bewerkstellig.

- **Die vermyding van ontydige evaluering**

Evaluering is 'n kardinale element van die supervisieproses. Maar in psigo-dinamiese interaktiewe supervisie het dit 'n spesifieke tyd en plek. Evaluering wat op die regte tyd, by die



regte geleentheid en met die regte gesindheid gedoen word, het onderskragende waarde. Ontydige evaluering en onnodige kritiek moet liefers vermy word. Wees eerder beskrywend as evaluerend. Verhoog die dinamika van die supervisie deur die volle betekenis van die werker se mededeling te probeer verstaan. Ontleed dubbelsinnige en bedekte boodskappe en verklarings sonder om dit te beoordeel. 'n Onderskragende sisteem in supervisie help die werker om sy motivering om irrelevante inligting in die supervisie of die terapeutiese situasie in te dra, te klarifiseer en te verstaan.

- Die openbaring van sensitiwiteit

Poog om die werker se innerlike gevoelens te verstaan. Fokuseer op verbale en nie-verbale gedrag wat nie ooreenstem nie. Stel die werker op sy gemak. Wees empaties eerder as neutraal. Om empaties teenoor die werker ingestel te wees en dienooreenkomstig op te tree, dra by tot onderskraging en openheid. Om 'n gesindheid van neutraliteit te handhaaf, reflekteer 'n gebrek aan begrip en meelewing. 'n Gebrek aan empatiese meelewing veral wanneer die werker die risiko neem om 'n saak wat vir hom nie maklik is nie met die supervisor te deel, is 'n bewys daarvan dat dit deur die supervisor nie verstaan en gerespekteer word nie.

- Gesag en outoriteit moet nie verkeerd aangewend word nie

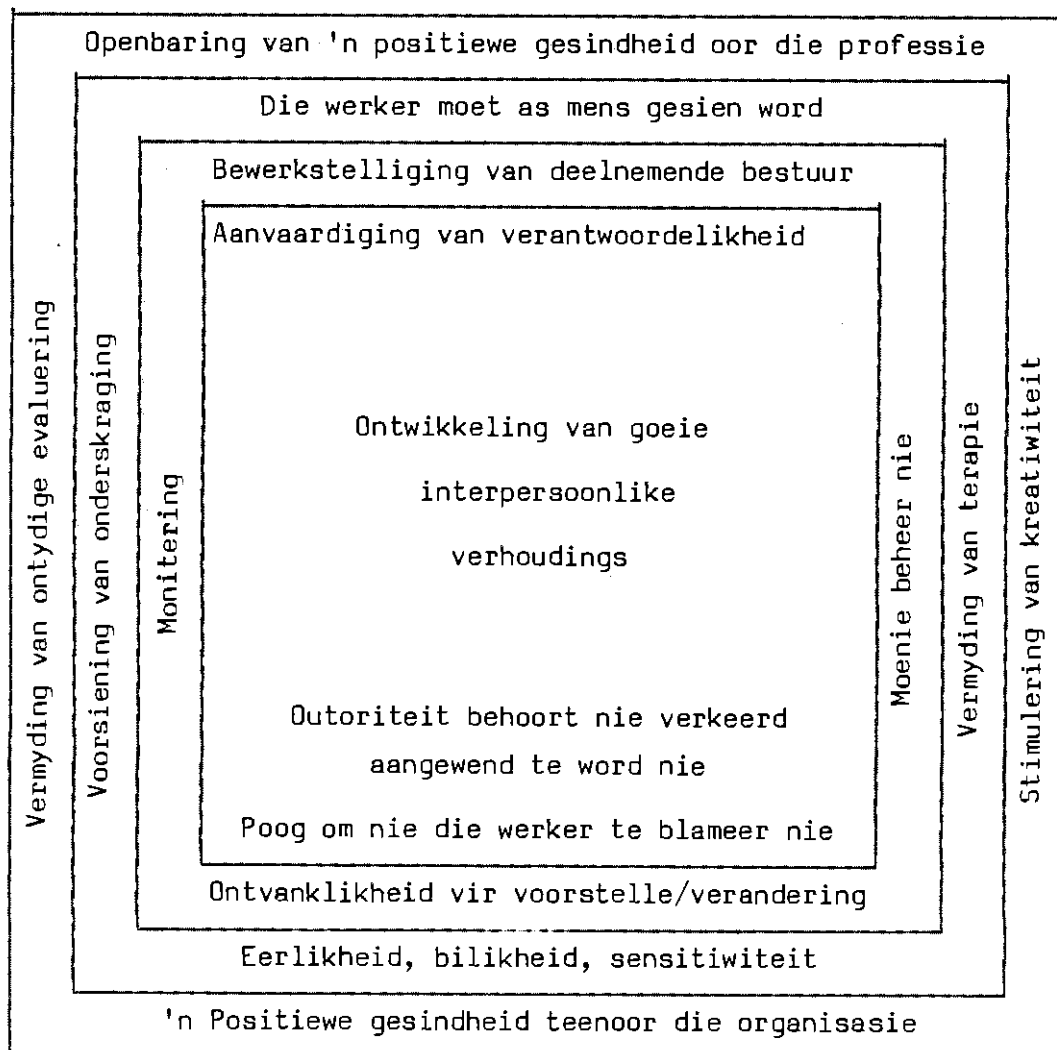
Soms is daar 'n neiging by supervisors om 'n indruk van gesag en outoriteit te skep. Hierdie gesindheid is nie vir 'n onderskragende sisteem bevorderlik nie. Vermy lang ingewikkelde en uitgebreide wetenskaplike besprekings en bekrywings met moeilike terminologie. Dit beklemtoon net die status verskille tussen die werker en die supervisor. Wetenskaplike besprekings is beslis vir die leerproses van wesenlike belang, maar die supervisor moet egter daarop bedag wees om taal en terme te gebruik wat vir die werker verstaanbaar is en waarmee hy op sy gemak voel. Die onnodige gebruik van ingewikkelde taal dra nie tot 'n onderskragende en gemaklike leeratmosfeer by nie. Die verskil tussen die supervisor en die werker moet gerespekteer en nie beklemtoon word nie.

- **Monitering, en nie beheer nie**

'n Veilige en positiewe atmosfeer moet geskep word waarin die werker veilig sal voel om te eksplloreer en te eksperimenteer en die supervisie geleentheid te benut om te leer en professioneel te groei. Daar mag nie voorgeskryf word nie, die werker moet liewer betrek word om alternatiewe te eksplloreer. Dit lei tot kreatiewe denke en probleemoplossing en die werk van die werker word sinvol gemonitor sonder dat hy voel hy word deur die supervisor beheer. Wees spontaan, oop en buigsaam met betrekking tot die werker se voorstelle en suggesties.

Die volgende skets vat die onderskragende sisteem wat die supervisor in die organisasie behoort te vestig, goed saam:

FIGUUR 11 : ONDERSKRAGENDE SISTEEM





Die belangrikste beginsel vir die supervisor om met betrekking tot onderskraging in gedagte te hou en toe te pas, is om empatie te hê met die werker wat in 'n posisie is waar hy (die supervisor) self eens was. Hierdie gesindheid verskaf die korrekte onderskragende atmosfeer wat psigo-dinamiese interaksie bevorder.

