


DIE BESTUURSROLLE VAN 
MAATSKAPLIKEWERK-SUPERVISORS

DEUR

JOACHIM PETRUS HERMANUS KASSELMAN

SKRIPSIE VOORGELE[^] TER GEDEELTELIKE VERVULLING
VAN DIE VEREISTE VIR DIE GRAAD

MAGISTER ARTIUM

IN

MAATSKAPLIKE WERK
(SUPERVISIE)

IN DIE

FAKULTEIT LETTERE EN WYSBEGEERTE

AAN DIE

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

STUDIELEIER : DR L S TERBLANCHE

AUGUSTUS 1990

BEDANKINGS

Graag wil ek my dank uitspreek teenoor die volgende persone :

1. Melanie, Graeme en Neil vir hul geduld en ondersteuning.
2. Dawie Ackerman, my kollega vir sy motivering en volgehoue aanmoediging.
3. Dr L S Terblanche, my studieleier.
4. Corine Ferreira vir die tikwerk.
5. Aan God alle eer.

SAMEVATTING

DIE BESTUURSROLLE VAN MAATSKAPLIKEWERK-SUPERVISORS

Navorsing ten opsigte van supervisie in maatskaplike werk fokus veral op die noodsaaklikheid van supervisie en wat supervisors veronderstel is om te doen. Die doel van hierdie ondersoek is om vas te stel wat supervisors werklik doen aan die hand van tien basiese bestuursrolle van middelvlakbestuurders in die besigheidswêreld soos deur Mintzberg geïdentifiseer.

Die empiriese bevindinge van die ondersoek toon dat maatskaplikewerk-supervisors en middelvlakbestuurders dieselfde posisies in hul organisasies beklee. Daar is reeds baie navorsing gedoen in die ontwikkeling van effektiwiteit en doeltreffendheid van die middelvlakbestuur. Die feit dat supervisors en middelvlakbestuurders dieselfde plek in hul organisasies beklee verskaf aan die supervisor 'n wye kennisbasis wat hulle kan aanwend om hul eie take en pligte meer effektief en doeltreffend te maak.

Maatskaplikewerk-supervisors is onbewus van hul bestuurstake alhoewel hulle die take reeds vervul. In die lig hiervan is dit noodsaaklik dat hulle bewus gemaak word daarvan. Dit behoort meer struktuur te gee aan die bestuursproses in welsyns-organisasies.

Daar is ook gevind dat supervisors nie net die administrasie funksie in hul organisasies toepas nie, maar ook die ondersteunings- en onderrigfunksie. Die supervisors is egter nie bewus daarvan dat die funksies ook die funksies van bestuurders is nie.

Supervisors ervaar dat hulle oorlaai word met bestuurstake en dat daar nie 'n vaste bestuurstruktuur in welsynsorganisasies is nie. Die ondersoeker het bevind dat die take wat die supervisor uitvoer, bestuurstake is. 'n Duidelike beskrywing van supervisors se posisie, status en rol in hul organisasies sal probleme wat hulle ondervind met hul beroepsituasies en loopbaanontwikkeling uit die weg ruim.

Die ondersoeker het bevind dat die supervisieproses en die bestuursproses baie dieselfde is en die volgende riglyne is geformuleer:

- Bestuursopleiding vir supervisors is noodsaaklik om die geskikste persoon vir 'n bepaalde pos te werf.
- In die beroepsontwikkeling van maatskaplike werkers behoort aandag gegee te word aan die vaardigheid van die werker eerder as jare diens.
- Supervisors moet gekeurde persone wees met 'n bepaalde teoretiese opleiding.

- Die posisie, status en mag van supervisors moet duidelik omskryf word.

- Daar moet ook aandag geskenk word aan die ontwikkeling van kreatiewe en innoverende denke.

- Die tien basiese bestuursrolle volgens Mintzberg behoort vir supervisors aangeleer te word.

- Aandag moet geskenk word aan mentorskap-opleiding vir supervisors om te verseker dat die kwaliteit van supervisie in die toekoms, verbeter.

SUMMARY

THE MANAGEMENT ROLES OF SOCIAL WORK SUPERVISORS.

The emphasis of research in social work supervision is placed more on the necessity of supervision than on what supervisors do. The purpose of this investigation is to find out what supervisors really do, according to the ten basic roles in middle management identified by Mintzberg .

According to empirical findings, the role of both the Social Work Supervisor and the Middle Manager in their respective organisations, are the same. Much research has been conducted into the development of the effectiveness and efficiency of Middle Managers. Due to the fact that the Middle Manager and the Social Work Supervisor hold the same position in the organisation, a wide range of knowledge is thus available for the latter, which will ensure that his work is also more effective and efficient.

Social work supervisors are uninformed of their managerial roles although they perform managerial tasks. To give more structure to the managerial process in social work agencies, it will be necessary to make supervisors aware of their managerial functions.

This investigation has found that supervisors make use of all three functions of supervision, namely: the administrative, supportive and educational functions. Supervisors are unaware

though, that these functions are also expected from managers in their organisations.

Supervisors in practice feel that they are overloaded with managerial tasks and that there is no set structure within welfare organisations. This investigation has found that supervisors carry out managerial tasks. To be able to remove the problems which supervisors experience with their career situations in career development, a distinct description of their position, status and powerbase in their organisations, must be made.

This investigation has found that the process of supervision, and the managerial process, are the same, and thus the following guidelines can be devised:

- Management development for social work supervisors is a necessity. Improved management strategies will attract the most suitable person for supervisory posts.
- In the career development of social workers more attention should be given to the development of managerial skills. Social workers should not be promoted to supervisors solely on the grounds of years of service rendered.
- Supervisors should be selected according to carefully devised criteria, and have a specific theoretical background.

- The position, status and powerbase of the supervisor should be clearly stated and described.

- Attention should be given to the development of creative and innovational thinking of supervisors.

- The ten basic roles, according to Mintzberg, should be taught to supervisors.

- To ensure quality supervision in the future, attention should also be given to mentorship development for social work supervisors.

INHOUDSOPGAWE

DIE BESTUURSROLLE VAN MAATSKAPLIKEWERK-SUPERVISORS.

HOOFSTUKKE		BLADSY NO.
1	PROBLEEMIDENTIFISERING EN FORMULERING.	1.
1.1	Inleiding.	1.
1.2	Die formulering van die probleem.	1.
1.2.1	Motivering vir die keuse van die onderwerp.	2.
1.2.2	Doel van die studie.	3.
1.2.3	Hipoteses.	4.
1.3	Beperkinge van die ondersoek.	5.
1.4	Samevatting.	6.
2	MAATSKAPLIKEWERK-SUPERVISIE.	7.
2.1	Inleiding.	7.
2.2	Historiese oorsig.	7.
2.3	Begripsomskrywings.	8.
2.3.1	Supervisie.	8.
2.3.2	Supervisor.	11.
2.4	Doelstellings van Supervisie.	13.
2.4.1	Verantwoordelikheid.	14.
2.4.2	Verhoging van produktiwiteit.	15.
2.4.3	Kwaliteit dienslewering.	17.
2.4.4	Personeelontwikkeling.	18.
2.4.5	Leierskap en besluitneming.	19.
2.4.6	Effektiewe funksionering van die werker.	21.
2.5	Funksies van Supervisie.	22.

(ii)

2.5.1	Administratiewe funksie.	22.
2.5.2	Die Onderrigfunksie.	25.
2.5.3	Onderskraging.	28.
2.5.4	Persoonlikheidsverrykking.	30.
2.5.5	Motivering.	34.
2.5.6	Modellering.	36.
2.6	Samevatting.	38.
3	ORGANISASIE EN BESTUUR.	40.
3.1	Inleiding.	40.
3.2	Begripsomskrywing.	42.
3.2.1	Bestuur.	42.
3.2.2	Bestuurder.	46.
3.2.3	Organisasie.	49.
3.3	Die doel van bestuur.	50.
3.4	Etiese beginsels vir bestuur.	52.
3.5	Organisasiekunde.	55.
3.5.1	Struktuur van 'n organisasie.	55.
3.5.1.1	Gebeurlikheidsfaktore.	57.
3.5.1.2	Die keuse van 'n struktuur.	60.
3.5.2	Organisasieteorieë.	61.
3.5.2.1	Tradisionele of Klassieke teorieë.	61.
3.5.2.2	Resente benaderings.	73.
3.6	Samevatting.	76.

4	DIE FUNDAMENTELE BESTUURSPROSES.	79.
4.1	Inleiding.	79.
4.2	Die suksesvolle bestuurder.	79.
4.3	Die vlakke van bestuur.	82.
4.3.1	Tipes bestuurders.	85.
4.4	Benaderings tot die funksies van bestuur.	86.
4.4.1	Die bestuursfunksiebenadering.	86.
4.4.1.1	Beplanning.	86.
4.4.1.2	Organisering.	87.
4.4.1.3	Leiding.	88.
4.4.1.4	Beheer.	89.
4.4.1.5	Opsommend.	91.
4.4.2	Die bestuursrollebenadering.	91.
4.4.2.1	Beskrywing van rol, posisie, status en gesag.	92.
4.4.2.2	Die bestuursrolle.	95.
4.4.2.2.1	Interpersoonlike bestuursrolle.	95.
4.4.2.2.2	Inligtingsrolle van die bestuurder.	98.
4.4.2.2.3	Die besluitnemende rolle van die bestuurder.	102.
4.4.2.3	Die vaardighede van die bestuurder.	109.
4.5	Samevatting.	113.
5	EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE BESTUURSROLLE VAN MAATSKAPLIKEWERK-SUPERVISORS.	114.
5.1	Inleiding.	114.
5.2	Navorsingsprosedures.	114.

5.2.1	Ontwerp.	114.
5.2.2	Vooronderzoek.	114.
5.2.3	Toepassing van navorsingsontwerp.	116.
5.3	Remmende faktore.	116.
5.4	Empiriese gegewens.	117.
5.4.1	Die interpersoonlike bestuursrolle van maatskaplikewerk-supervisors.	118.
5.4.1.1	Die maatskaplikewerk-supervisor as hoof.	118.
5.4.1.2	Die maatskaplikewerk-supervisor as leier.	120.
5.4.1.3	Die maatskaplikewerk-supervisor as skakel-persoon.	121.
5.4.2	Die inligtingsrolle van die maatskaplikewerk-supervisor.	122.
5.4.2.1	Die maatskaplikewerk-supervisor as monitor.	122.
5.4.2.2	Die maatskaplikewerk-supervisor as verspreider van inligting.	123.
5.4.2.3	Die maatskaplikewerk-supervisor as woord-voerder.	124.
5.4.3	Die besluitnemende rolle van die maatskaplike-werk-supervisor.	125.
5.4.3.1	Die maatskaplikewerk-supervisor as entrepreneur, probleemhanteerder, brontoewyser en onderhandelaar.	126.
5.4.4	Die tien basiese rolle.	128.
5.4.5	Jare diens as maatskaplikewerk-supervisor.	129.
5.4.6	Populasie waaruit steekproef getrek is.	129.
5.5	Samevatting.	130.

6	BEVINDINGS, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	132.
6.1	Inleiding.	132.
6.2	Bevindings en gevolgtrekkings.	132.
6.3	Aanbevelings.	134.
6.4	Slotgedagtes.	137.
	BRONNELYS.	138.
	BYLAES.	142.
Bylae 1.	Versoekbrief.	142.
Bylae 2.	Vraelys.	143.
	FIGURE.	
Figuur 3.1	Die drie benaderings tot die etiek in bestuur.	54.
Figuur 4.1	Die vlakke van bestuur volgens die skakelpenkonsep.	83.
Figuur 4.2	Die verband tussen die monitor-, inligtings- en verspreidingsrolle van bestuurders.	101.
Figuur 4.3	Die vaardigheid van die bestuurder.	112.
	TABELLE.	
Tabel 5.1	Die supervisor as hoof.	119.
Tabel 5.2	Die supervisor as leier.	120.

Tabel 5.3	Die supervisor as monitor.	123.
Tabel 5.4	Die supervisor as verspreider.	124.
Tabel 5.5	Die supervisor as woordvoerder.	125.
Tabel 5.6	Die besluitnemende rolle van die supervisor.	127.
Tabel 5.3	Diensjare van die respondente.	129.

HOOFSTUK 1

PROBLEEMIDENTIFISERING EN FORMULERING.

1.1. Inleiding.

Supervisie in maatskaplike werk fokus volgens navorsers histories op die administratiewe funksie eerder as die onderrig- en ondersteuningfunksies. Navorsers is van mening dat daar as gevolg hiervan 'n sosiale en professionele vervreemding tussen supervisors en maatskaplike werkers ontstaan het, wat 'n direkte invloed op die aard van interaksie in die supervisieproses het.

Volgens die maatskaplikewerk-literatuur is dit die taak van die maatskaplikewerk-supervisor om "onervare" werkers te lei na effektiewe integrasie van teorie en praktyk in die hantering van die maatskaplike probleme van die mens. Hoe die supervisor sy of haar taak uitvoer hou dus direk verband met sy vaardighede en kundigheid in sy rolvervulling as supervisor.

1.2. Die formulering van die probleem

Die vraag ontstaan of maatskaplikewerk-supervisors wat hul daaglikse net met administratiewe take besig hou, aan

die beskrywing van 'n supervisor voldoen. Word hulle nie 'n administrateur en 'n persoon wat ander moet "dophou" nie? Watter spesifieke rolle vertolk die maatskaplike-werk-supervisors in hul dagtaak?

Die rolle wat 'n supervisor in die uitvoering van sy dagtaak vervul het 'n direkte invloed op die verhouding tussen hom en die werkers. Ook die status en posisie van die supervisor kan direk gekoppel word aan die rolle wat hy vervul.

Dit is bekend wat supervisors veronderstel is om te doen, die vraag wat onwillekeurig by navorser opkom, is: "Wat doen maatskaplikewerk-supervisors werklik".

1.2.1. Motivering vir die keuse van die onderwerp.

Deur navorser se eie ervaring van supervisie en deur waarneming van kollegas in besigheidsorganisasies, het dit geblyk dat maatskaplikewerk-supervisors en middelvlakbestuurders van organisasies dieselfde take op verskillende terreine doen. 'n Studie van die vakliteratuur van supervisie en bestuur, het navorser meer bewus gemaak van die ooreenkomste tussen die verskillende rolle wat die middelvlakbestuurder vertolk

en die wat van die supervisor verwag word. Navorsers het die bestuursrolle van die maatskaplikewerk-supervisor nagevors om die volgende redes:

(1) Volgens die literatuur van bestuur vertolk die middelvlakbestuurder tien basiese rolle. Die rolle is reeds in detail deur Mintzberg nagevors en deeglik beskryf. Indien die maatskaplikewerk-supervisor dieselfde rolle vervul kan die literatuur gebruik word in die gespesialiseerde nagraadse opleiding van supervisors.

(2) Navorsers self het 'n belangstelling ontwikkel ten opsigte van die bestuursaspekte van supervisie-take. Die feit dat die supervisor 'n middelvlakbestuurposisie in sy organisasie beklee en die koste-effektiwiteit van diens wat noodsaaklikerwys gelewer moet word is aspekte wat daartoe bygedra het.

(3) Die verwagtinge wat aan die supervisor gestel word, word net al groter en opleiding van supervisors word in 'n vinnig veranderende wêreld al hoe meer noodsaaklik. Die navorsing kan supervisors help deur hulle in staat te stel om te identifiseer wat hulle doen en wat hulle moet doen.

1.2.2. Doel van die studie.

Die doelstellings van die ondersoek is soos volg:

Om 'n literatuurstudie van supervisie te doen ten einde die bestaande kennis in verband te bring met die rolle wat die supervisor in die uitvoering van sy taak vervul.

Om 'n literatuurstudie te doen van die bestuursproses as sulks om sodoende insig te verskaf ten opsigte van die ontstaan en plek van die middelvlakbestuurder se rolle in die uitvoering van sy take.

Om die verband tussen die rolle van die maatskaplikewerk-supervisor en die rolle van middelvlakbestuurders aan te toon.

Om in die lig van die voorafgaande deur empiriese navorsing maatskaplikewerk-supervisors se rolle te verken.

1.2.3. Hipotese.

Grinnell (1988:437) noem dat in beskrywende navorsing " we do not have enough knowledge in the area prior to the study to generate a hypothesis ... Our research proposal, in this case, would be based just upon a

general question." Na aanleiding hiervan wil navorser die vraag stel of die maatskaplikewerk-supervisor dieselfde rolvervulling het as die middelvlakbestuurder in 'n besigheidsorganisasie.

1.3. Beperkinge van die ondersoek.

Hierdie ondersoek fokus op dit wat die supervisor werklik doen en nie wat hy veronderstel is om te doen nie. Die volgende kan as beperkinge van die studie beskou word:

* Omdat die supervisor self versoek word om sy rol te beoordeel kan hy aanneem dat hy wel die rol vervul wat hy in werlikheid nie doen nie. 'n Hoë mate van subjektiwiteit kan teenwoordig wees.

* Die populasie wat gekies is verteenwoordig 'n selektiewe groep in 'n spesifieke gebied. Die veralgemening van die studie kan beperkend wees in so 'n geval.

* Interpretasie van ervaring in die verlede en op verskillende tye kan verskil van persoon tot persoon en selfs by dieselfde persoon, dit kan sy huidige waarneming kleur en foute kan so insluip.

* Verskillende respondente het verskillende intellektuele potensialiteite wat kan aanleiding gee tot verskillende weergawes van hul ervarings.

1.4. Samevatting.

In die navorsing word maatskaplikewerk-supervisie, organisasie, bestuur en spesifiek die fundamentele bestuursproses ondersoek. Die empiriese navorsing beskryf die supervisors se take en verantwoordelikhede in die praktyk en die ooreenkoms wat dit met middelvlakbestuurders in besigheidsorganisasies toon.

HOOFSTUK 2

MAATSKAPLIKEWERK-SUPERVISIE

2.1. Inleiding.

As 'n hulpverleningsdiens in die gemeenskap bestaan maatskaplike werk reeds lank, maar as 'n professie is dit relatief jonk. In die twintigste eeu voor Christus word daar reeds in die kode van Hammurabi verwys na die beskerming van die weduwee en wese asook die verdediging van die swakke teen die sterke (Colliers Encyclopedia, Volume 21, 1971:143).

Dit is egter eers in die laat negentiende eeu na Christus dat die maatskaplikewerk-professie tot stand gekom het en dat supervisie te voorskyn kom. In hierdie hoofstuk word 'n kort historiese oorsig gegee van maatskaplikewerk-supervisie, begripsomskrywings van supervisie en supervisor, die doelstellings van supervisie en laastens die funksies van supervisie.

2.2. Historiese oorsig.

Die "Charity Organization Societies" in Amerika is moontlik die eerste maatskaplike organisasie wat formeel van supervisie gebruik gemaak het. Supervisie het aanvanklik op onderrig gefokus, maar later is die waarde

van ondersteuning besef en is dit deur die sogenaamde "paid agents" toegepas (Pettes 1967:5). Dit is egter eers in 1904 dat die woord "supervisie" vir die eerste keer gebruik was. Die eerste kursus ten opsigte van supervisie is deur die "Russel Sage Foundation" in 1911 aangebied. Supervisie het geleidelik ontwikkel as 'n noodsaaklike komponent van voortgesette onderrig in maatskaplike werk (Pettes 1967:11).

In 1926 het Dawson die drie funksies van 'n supervisor beskryf, naamlik die administratiewe-, onderrig-, en die onderskragingsfunksies en in 1931 het Virginia Robinson die eerste boek oor supervisie gepubliseer (Kadushin 1985:14).

Huidig word die literatuur in supervisie gekenmerk deur 'n verskeidenheid van benaderings. Klem word veral op die toepassing van supervisie in die praktyk gelê. Supervisie soos dit tans beoefen word, behels veral die bogenoemde drie funksies. Die situasie waarin supervisie gegee word, bepaal die fokus en die graad van integrering van die drie funksies.

2.3. Begripsomskrywings.

2.3.1 Supervisie.

Van die eerste skrywers wat die term supervisie in maatskaplike werk beskryf het, is Charlotte Towle. Sy beskryf supervisie soos volg: "Supervision is a process in the conduct of which the supervisor has three functions ... administration, teaching and helping" (Pettes 1967:16). Sy beskryf supervisie later as 'n "administrative process with educational purpose."

Omdat die effektiwiteit van die werkers in Towle se tyd baie op die voorgrond geplaas was, was die fokus van supervisie op onderrig (Kadushin 1985:21).

Pettes (1979:3) beskryf op haar beurt supervisie soos volg: "Supervision is the process by which one social work practitioner enables another social work practitioner who is accountable to him to practice to the best of his ability." Die skrywer verskaf dus 'n taakgesentreerde benadering en sien supervisie veral as 'n administratiewe verantwoordelikheid.

Kadushin (1985:24) het probeer om al die elemente van supervisie in sy definisie saam te vat met die volgende beskrywing: "A social work supervisor is an agency administrative staff member to whom authority is delegated to direct, coordinate, enhance, and evaluate the on-the-job performance of the supervisees for whose

work he is held accountable. In implementing this responsibility the supervisor performs administrative, educational, and supportive functions in interaction with the supervisee in the context of a positive relationship. The supervisor's ultimate objective is to deliver to agency clients the best possible service, both quantitatively and qualitatively, in accordance with agency policies and procedures."

Volgens hierdie definisie word 'n supervisor aan die hand van die volgende aspekte beskryf: Eerstens word die funksie van supervisie in drie gedeeltes, naamlik onderskragend, administratief en onderrig. Die lang- en korttermyn doelstellings van supervisie word tweedens beklemtoon en konsentreer op die diens wat aan die klient gelewer word. Die hiërargiese posisie van die supervisor is die derde aspek en dui duidelik die middelvlak bestuursposisie van die supervisor aan. Vierdens word supervisie as 'n indirekte diens beskryf en wel in die opsig dat die supervisor deur die werker indirek met die klient kontak maak. Laastens is supervisie 'n interaksionele proses met 'n duidelike begin-, middel- en eindfase.

As gevolg van die omvattendheid van die laasgenoemde definisie word dit as uitgangspunt in hierdie studie gebruik. Met supervisie word in die algemeen die

volgende bedoel: Dit stel die maatskaplike werker in staat om sy professionele funksies op 'n geïntegreerde wyse uit te voer. Supervisie bevorder en verbeter die maatskaplikewerk-praktyk in verskillende omgewings en organisasies. Supervisie is 'n veranderingsproses met 'n spesifieke tydsraamwerk in sikliese fases (Payne en Scott 1982:2). Die fases van supervisie moet saamgevoeg word in die beginsels van andragogie met 'n dinamiese interpersoonlike verhouding tussen die supervisor en die maatskaplike werker.

2.3.2 Supervisor.

Die term supervisie is ontleen van die Latynse woord "supervidere". Die term "super" beteken oor of bo-oor en "videre" beteken om te sien. Die letterlike betekenis van die woord supervisor beteken "overseer" (Kirkpatrick 1987:8).

In die skrywe van Ray en Eison (1983:4) word 'n supervisor soos volg beskryf: "The most popular application of the term supervisor is to that first level of supervision - the people to whom the workers report to." Die werknemers word deur dieselfde skrywers soos volg beskryf: "..., those who carry out the basic activities of the organization."

Die skrywers Ford en Jones (1987:2) beskryf die supervisor in die praktyk soos volg: "The 'supervisor' is responsible to the agency for ensuring accountability for the work, the protection of clients' interests, and the maintenance of an adequate standard of service to the clients served ...". Vanuit die definisie is dit duidelik dat die skrywers op sowel die onderrig as die administratiewe funksie van die werker die klem plaas. Die definisie toon ook die plek van die supervisor aan in die organisasie asook sy taak ten opsigte van die kliënt.

In die skrywe van Westheimer (1977:13) beskryf sy supervisors soos volg: "Supervisors are concerned with the availability of resources, human and material, and should ensure that these are used to the best advantage, whilst deficiencies are declared." Die definisie plaas die klem ook op kwaliteit en kwantiteit van die maatskaplikewerk- standaard wat beheer en verbeter moet word.

Die supervisor het dus 'n direkte en indirekte rol in die ontwikkeling van die supervisiepraktyk van maatskaplike werk. Die supervisor se rol is dus nie bloot tradisioneel hiërargies nie maar dit is ook "consistent with a polyarchical approach to social services organization" (Payne en Scott 1982:2).

2.4. Doelstellings van supervisie.

Die vraag wat na vore kom wanneer daar na supervisie in maatskaplike werk verwys word, is waarom is die supervisor nodig. 'n Antwoord op die vraag sal die doel van supervisie aandui en ook lig werp op hoe effektief 'n supervisor moet wees.

Payne en Scott (1982:8) beskryf die doel van supervisie as "(to) establish the accountability of the worker to the organization" en "promote the worker's development as a professional person". Later beskryf Payne en Scott 'n derde doelstelling van supervisie soos volg: "Supervision will prove its worth only if it is of benefit for the clients." Dieselfde skrywers noem dat die maatskaplikewerk-supervisor nie met die supervisor in die bedryf vergelyk kan word nie. Die rede wat die skrywers aanhaal, is dat die bedryf meer fokus op die beheer van kwaliteit. In maatskaplike werk is die menslike element die grootste hulpbron wat die organisasie het.

'n Laaste aanhaling van Martel (1981:2) toon aan hoe wyd die doel van supervisie is naamlik: "More important is the aim of enabling the worker to develop his abilities to the maximum, in providing the best

possible service to clients, and to increase his own survival chances and job satisfaction."

2.4.1. Verantwoordelikheid.

Die doelstellings van supervisie kom eerstens na vore in die verantwoordelikheid van die supervisor. In Ray en Eison (1983:53) word verantwoordelikheid soos volg beskryf : "an obligation to act or to be accountable". In dieselfde skrywe word daar 'n duidelike verskil tussen verantwoordelikheid en gesag aangedui. Gesag word beskryf as 'n reg om op te tree en verantwoordelikheid as 'n plig (Ray en Eison 1983:57).

In die praktyk word die supervisor aanspreeklik gehou vir sy ondergeskiktes se gedrag en aksies. Die supervisor is ook verantwoordelik vir sy eie optrede aan hoër gesag. Gesag en verantwoordelikheid wat aan 'n supervisor toegeskryf word kan hy delegeer maar sy aanspreeklikheid aan hoër gesag kan hy nie delegeer nie. Supervisors verwag van hul werkers om 'n aktiwiteit uit te voer maar gee nie vir hulle die nodige gesag om besluite oor die aktiwiteit te neem nie. 'n Supervisor wat verantwoordelike werkers onder sy toesig het sal makliker delegeer as een met werkers wat nie verantwoordelikheid kan neem nie. (Vgl. Ray en Eison 1983:58 en Kirkpatrick 1987:61.)

Wanneer supervisie beoordeel word aan die hand van verantwoordelikheid verduidelik Siegers en Haan (1983:180) laasgenoemde konsep soos volg: "Het gesprek tussen supervisor en supervisant kan er dan over gaan hoe zij de juiste vormen kunnen vinden om beide aspecten te versorgen zodat zij ook hun beroepsverantwoordelijkheid en hun maatschappelijke verantwoordelijkheid gestalte kunnen geven."

2. 4.2. Verhoging van Produktiwiteit.

'n Tweede komponent van die doel van supervisie is dat daar van die supervisor verwag word om die produktiwiteit van sy eenheid te verhoog en in stand te hou.

In die daarstelling van verhoogde produktiwiteit kan die supervisor volgens Kirkpatrick (1987:338-364) van die volgende vier metodes gebruik maak, naamlik :

- (1) Werksverrykking deur die werk te vermeerder of te vergemaklik om produksie te stimuleer. Die verrykking van die werk hang ten nouste saam met die inhoud van die werk en die funksies wat die werker moet uitvoer. Ook die interpersoonlike verhouding tussen personeel kan verhoogde produktiwiteit tot gevolg hê.

- (2) Die verskaffing van meer vryheid in die individuele beheer van die werker se werksituasie. Die supervisor doen dit deur te verseker dat die werkers tyd het om te sosialiseer in werkstyd. Die tyd waarbinne die werker sy werk verrig, kan ook meer vryheid verskaf byvoorbeeld "flexityd" of die "compressed work week". Laastens kan die kwaliteit van die werkslewe ook die produktiwiteit van werkers verhoog.
- (3) Derdens word produksie verbeter deur die klem te plaas op die titel van die pos, belonings en die verbetering van die werksomstandighede. Prestige voldoen aan 'n behoefte van 'n werker om belangrik te voel in sy organisasie. Wanneer 'n werker voel dat wat hy doen die moeite werd is, verhoog dit sy produksie.
- (4) Laastens moet die supervisor die werker periodiek positiewe erkenning gee vir werk wat reeds goed gedoen is. Hierdie terugvoering van die supervisor oor 'n werker se werkverrigting ontwikkel by hom 'n entoesiasme en wil om te presteer.

Die daarstelling van 'n program om werknemers te ontwikkel is 'n positiewe stap om produktiwiteit in 'n organisasie te verhoog. Dit vereis 'n verpligting van beide die werknemers en bestuur en fokus op verhoogde opleiding en ontwikkeling.

2.4.3. Kwaliteit dienslewering.

Om 'n kwaliteit diens aan die kliënt te lewer, beteken dat die voorafopgestelde doelstellings bereik en periodiek aangepas word sodat dit bereik kan word. Die persone wat die doel moet bereik, moet ook in staat gestel word om dit te kan doen.

In die lewering van 'n kwaliteit diens moet die supervisor na die vasstelling van spesifieke doelstellings verwys. Payne en Scott (1982:15) verskaf vyf doelstellings wat nagekom moet word.

- * Die handhawing van die werk in die organisasie en of dit met die organisasie se beleid en funksionêringswyse ooreenstem.
- * Die rolle en verantwoordelikhede in die organisasie wat duidelik uitgeklaar moet wees.

- * Die ontwikkeling van 'n gesonde en positiewe atmosfeer wat werk in die praktyk sal bevorder.
- * Die spanning en stres wat werkers mag beleef, moet verminder word.
- * Laastens kan die supervisor die werker help met die ontwikkeling van 'n professionele self deur te fokus op die ontwikkeling van die werker se vermoë en die verbreding van sy kennis.

Die kwaliteit van dienslewering hang dus baie af van die verhouding tussen werker en supervisor en die daarstelling van 'n positiewe omgewing om in te werk.

2.4.4 Personeelontwikkeling.

In die ontwikkeling van personeel verskaf Kirkpatrick (1987:190) 'n beskrywing van ontwikkeling as "the process of acquiring skills needed for future jobs which usually are more complex or involve greater responsibility than one's present job."

Personeelontwikkeling kan deur 'n supervisor bewerkstellig word deur opleiding, indiensopleiding, verryking van die werk deur motivering te verhoog,

verbreding van die werk deur die inhoud van take te vermeerder en ook die makliker maak van die werk deur take saam te voeg of te elimineer.

Bamford (1983:55-56) verwys na die kennis wat die supervisor van die werker se vaardighede en vermoëns moet hê alvorens die werker ontwikkel kan word. Die supervisor moet ook die basiese konsepte van andragogie ken. Die metodes waarvan die supervisor gebruik kan maak om sy personeel te ontwikkel, is onder andere individuele supervisie, groepsupervisie, portuurgroepsupervisie, supervisie deur 'n eenrigtingspieël ("live supervision"), konsultasie en paneelbesprekings.

Die doel van die ontwikkeling van die personeel is om hulle in staat te stel om beter in die veranderde behoeftes van kliënte in 'n dinamiese veranderende omgewing te kan voorsien.

2.4.5 Leierskap en besluitneming.

Leierskap as doelstelling van supervisie is geleë in die ontwikkeling daarvan by sy werkers. Kirkpatrick (1987:388-390) verskaf 'n aantal vereistes waarvolgens leierskap by 'n persoon geïdentifiseer kan word:

- (1) Tegniese en organisatoriese bevoegdheid;
- (2) interpersoonlike bevoegdheid;
- (3) bevoegdheid as 'n veranderingsagent;
- (4) om op te lei en te leer;
- (5) om as voorspraak op te tree;
- (6) om te kan kommunikeer;
- (7) om te volg (followership); en
- (8) die vermoë om 'n eie supervisiestyl te ontwikkel.

In maatskaplike werk is elke werker 'n leier in eie reg, of hy toesig hou of nie. Vanuit die spesifieke beoefening van die professie word daar van hom verwag om 'n leier te wees. Daarom rus daar 'n groot verantwoordelikheid op die supervisor om elke werker in sy eenheid by te staan in die ontwikkeling van 'n leierskapstyl en leierseienskappe.

Die besluitnemingstyl van die supervisor word deur Austin (1981:2) soos volg beskryf : "The decision-making style of the supervisor is frequently one of compromise, since the optimum is usually just out of reach".

2.4.6 Effektiewe funksionering van die werker.

Een van die belangrikste doelstellings van supervisie is om toe te sien dat die werker sy werk doeltreffend uitvoer. Om dit vas te stel, het verskeie skrywers die aspek van evaluering in maatskaplike werk beskryf. Kadushin (1985:64) verduidelik dit soos volg: "The supervisor ... not only has to review the assignment to be assured that it is actually being accomplished, and accomplished in accordance with agency policies and procedures, but further has to make some judgement as to whether it is being accomplished at a minimum acceptable level".

Dieselfde skrywer gaan verder en verduidelik dat die werk van die werker beoordeel moet word volgens bepaalde kriteria van effektiwiteit en nie die werker as persoon nie. Die werker moet beoordeel word in terme van die taakbeskrywing in die organisasie (Kadushin 1985: 342-344). Certo (1980:13) beskryf die effektiwiteit van 'n supervisor soos volg: "Reaching goals and not wasting resources."

Vir die supervisor om die doelstelling te verwesenlik, moet hy nie net al die bogenoemde aspekte in gedagte hou nie maar ook die funksies van supervisie.

2.5. FUNKSIES VAN SUPERVISIE.

In die skrywe van Siegers en Haan (1983:77) haal die skrywers drie funksies aan van supervisie, naamlik:

- * "beleid met betrekking tot de werkuitvoering;
- * ondersteuning bij het uitvoeren van zijn werk;
- * leersituasies en leermogelijkheden met betrekking tot het werk."

Ook die deskundige op die terrein van supervisie, Kadushin beskryf die bogenoemde drie funksies van supervisie. Kadushin (1985:21) haal verskeie navorsers in die ontwikkeling van 'n teoretiese grondslag vir supervisie aan wat ook die funksies van supervisie soos hierbo uiteengesit, bevestig. Dit moet vermeld word dat die drie funksies mekaar aanvul en dat al drie vir die optimale uitvoering van supervisie nodig is.

2.5.1 Administratiewe Funksie.

Die teorieë aangaande die administratiewe funksie in supervisie is gegrond op ander beskikbare teorieë, soos organisatoriese sosiologie en die sosiale sielkunde omtrent organisatoriese strukture, -funksies, -kommunikasie, -ontwikkeling en -verandering (Kadushin 1985:27).

Kadushin (1985:14) beskryf die administratiewe funksie in supervisie so; "the promotion and maintenance of good standards of work, coordination of practice with policies of administration, the assurance of an efficient and smooth-working office." Dieselfde skrywer, Kadushin (1985:227), gaan verder en sê dat die administratiewe funksie die organisatoriese struktuur voorsien asook toegang tot die organisasie se bronne bewerkstellig sodat die werker sy werk goed kan doen.

Die administratiewe funksie word in Payne en Scott (1982:8) beskryf as die "managing function" wanneer hulle sê dat "... the managing function incorporates activities related to the planning, distribution, monitoring and evaluation of the work tasks of the operational unit."

Die take wat die supervisor in hierdie funksie moet uitvoer, is die volgende:

1. Die werwing van personeel;
2. die oriëntering van 'n "nuwe" werker;
3. die beplanning van die werk;

4. werkstoewysing;
5. die delegering van werk;
6. die evaluering van die werker se werk;
7. 'n beheer funksie;
8. die koördinering van die werk in die organisasie;
9. die hantering van konflik tussen werkers; en
10. die bewerkstelliging van inter-organisatoriese kommunikasie, naamlik:
 - *die hantering van klagtes van kliënte;
 - *beskerming van die werkers in die uitvoering van hul pligte;
 - *die uitvoering en sanksionering van die organisasie se beleid; en
 - *hulp met die herformulering van die organisasie se beleid waar nodig (Kadushin 1985:48-81).

In die implementering van die administratiewe funksie moet die supervisor die werkplek van die werkers organiseer asook die fasiliteite van die organisasie. Die supervisor stel die werkers tot kwantitatiewe en kwalitatiewe organisasiedoelwitbereiking in staat.

Laasgenoemde moet in ooreenstemming met die organisasie se beleid en prosedures wees.

Volgens Westheimer (1977:15) is die supervisor 'n sleutelfiguur in die organisasie. Hy moet sy oë op die praktyk gerig hou terwyl hy die werk bestuur. Die posisie kan onsekerheid by die supervisor veroorsaak omdat hy vir sowel kwaliteit dienslewering aan die kliënt verantwoordelik is en aanspreeklikheid vir die lewering van die diens aan bestuur aanvaar. Westheimer (1977:15) sê verder dat die invloed van formele onderrig van supervisors nie onderskat moet word nie.

Dit is noodsaaklik dat daar in maatskaplikewerk-supervisie onderhandeling tussen die supervisor, die werkers en die bestuur sal wees. Die fokus van die onderhandelinge moet die doelstellings van supervisie binne die spesifieke organisasie wees (Payne en Scott 1982:15). Die persoon verantwoordelik vir die onderhandelinge is uiteraard die supervisor vanweë sy posisie in die organisasie.

2.5.2. Die Onderrigfunksie.

Hierdie funksie is seker die een waaroor daar die meeste in die literatuur van maatskaplikewerk-supervisie,

geskryf is. Reeds in 1955 het Jean Snelling die volgende te sê gehad op die vyfde seminaar oor studentesupervisie in Birmingham, ten opsigte van die ooreenkomste en verskille tussen studente- en werkersupervisie: "The care of both is the teaching of casework and of professional functioning" (Snelling 1955:10).

Siegers en Haan (1983:20) sien dit soos volg: "De bedoeling van supervisie is dat hij, door zijn werk te bespreking, leert dit werk beter te doen." Kadushin (1985:139) beskryf die funksie so: "Educational supervision is concerned with teaching the worker what he needs to know in order to do his job and helping him to learn it."

Volgens Kadushin (1985:141) deel die administratiewe funksie en die onderrigfunksie 'n gemeenskaplike doelwit naamlik, om 'n effektiewe diens aan die kliënt te verseker. Die administratiewe funksie verskaf die struktuur vir die bereiking van die doel en die onderrigfunksie verskaf die opleiding aan die werkers om die doel te bereik.

Dieselfde skrywer gaan verder en noem dat die onderrigfunksie die administratiewe funksie versterk en wel op die volgende wyse: deur die werker te onderrig vir

sy taak word die effektiwiteit van die administratiewe funksie verseker. Die onderrigfunksie verskaf aan die supervisor 'n administratiewe beheerproses omdat die werker onderrig ontvang in die waardes, doelstellings en prosedures van die organisasie.

Albei die funksies is gerig op verandering van die werker se gedrag in ooreenstemming met dit wat die organisasie van hom as werker in 'n spesifieke pos verwag. Die onderrigfunksie ondersteun die administratiewe funksie en verseker 'n gladde administratiewe koördinasie en effektiewer kommunikasie binne die organisasie omdat die werkers professioneel teenoor mekaar kan optree as gevolg van die ooreenstemming van hulle kennis en tegnieke (Kadushin 1985:141-144).

Die take in die administratiewe funksie naamlik beheer, koördinerings, kommunisering, samewerking en evaluering word vergemaklik deur die resultate van die onderrigfunksie in supervisie. Westheimer (1977:18) sien die rol van die supervisor in die spesifieke situasie soos volg: " The supervisor has a double responsibility; giving attention to the clients needs but also to workers capacity."

Oor die verband tussen die onderrigfunksie en die administratiewe funksie skryf Siegers en Haan (1983:40): "Het koppelde het leren binne de organisasie sterk aan de werkbegeleiding."

2.5.3. Underskraging.

In die uitvoering van sy werk as psigoterapeut het die maatskaplike werker hulp nodig. Volgens Payne en Scott (1982:16) kan dit aan die volgende rede toegeskryf word; " The main sources of stres lie in workers' experiences of human suffering and their attempts to meet the often intense personal and social needs of others." Elke organisasie ontwikkel dan ook 'n eie prosedure om sy werkers by te staan in die uitvoering van hul pligte. Volgens Siegers en Haan (1983:83) gaan dit hier om die onderskraging van die werker in die uitvoering van sy werk binne die raamwerk van die organisasie se beleid.

Underskraging is daardie toetrede van die supervisor om die ego-funksionering van die maatskaplike werker te versterk om hom in staat te stel om werkstress en -spanning te hanteer. Vir die effektiewe uitvoering van sy taak as maatskaplike werker moet die supervisor die werker help om sielkundige en interpersoonlike vermoëns te ontwikkel wat hom in staat sal stel om sy emosionele energie korrek aan te wend.

Die onderskragende funksie in supervisie kan nie van die administratiewe en onderrigfunksie geskei word nie. Waar die administratiewe funksie die struktuur verskaf waarin die werker sy werk kan doen en die onderrigfunksie die kennis en tegnieke om die werk te doen, verskaf die onderskragende funksie die psigologiese en interpersoonlike bystand aan die werker om sy werk effektief te kan uitvoer.

Die administratiewe funksie verseker effektiewe dienslewering; die onderrigfunksie verseker die kennis en die onderskragingsfunksie verseker 'n verhoogde emosionele bevoegdheid. In die onderskragingsfunksie word daar primêr ondersoek ingestel na effektiwiteit deur die spanning van 'n werker te verlig wat sy produktiwiteit en moreel negatief kan beïnvloed. 'n Verdere taak van onderskraging is om die werker te motiveer om sy werk beter te kan doen (Kadushin 1985:224-228).

Payne en Scott (1982:8) beskryf die funksie as "enabling". Die skrywers gaan verder en is van mening dat: "The supportive function is a recognition of the inherently stressful nature of social work .." Die maatskaplike werker moet gewoonlik in uitsonderlike en veeleisende behoeftes van die kliënte voorsien waarvoor hy nie altyd die erkenning van die kliënt ontvang nie. Om

effektiewe onderskraging te verskaf, moet die supervisor bewus wees van dit wat die produktiwiteit van die werker negatief kan beïnvloed en moet hy in staat wees om dit aan die werker oor te dra.

Akin en Weil (1981:473) koppel die funksie direk aan die onderrigfunksie in supervisie. Die skrywers noem dat dit moeilik is om die twee funksies van mekaar te skei. Westheimer (1977:19) ondersteun laasgenoemde skrywers in die opsig deurdat sy noem dat 'n individu nie maklik kan leer sonder onderskraging nie.

In die onderskraging van die maatskaplike werker moet die supervisor 'n klimaat skep waarin die werker kan leer om sy kennis binne die beleid van die organisasie aan te wend. Payne en Scott (1982:17) som die funksie soos volg op "Social workers need to understand their own feelings in response to the gamut of emotions evoked in interactions with clients. ... They need help to manage their own feelings and support them through crises as they arise in the course of their work."

2.5.4. Persoonlikheidsverryking.

In die interaksie tussen die maatskaplike werker en die kliënt is die werker ten eerste 'n persoon met lewenservaring, menslike behoeftes, 'n persoonlike lewenstyl

en 'n waardesistees. Die werker is ook 'n helpende persoon en behoort die vermoë te besit om met individue en groepe in interaksie te verkeer. Die werker behoort ook verhoudings te ontwikkel en in stand te kan hou.

Van die maatskaplike werker skryf Siegers, Haan en Knoers (1976:43) die volgende: "We hebben geen hamer of nijptang, geen spuitje of pil, we hebben alleen ons zelf om mee te werken in relatie tot anderen. Een weelde in deze wêreld van techniek en computers, ook gepaard met een zekere huiver omwille van het steeds hernieuwde mysterie: een mens."

Vanwee die persoonlike aard van die werk, het die maatskaplike werker net sy eie self om te gee in die werksverhouding. Om die self reg aan te wend, is dit noodsaaklik dat die werker oor genoegsame selfkennis beskik. Dit veronderstel dat 'n werker introspeksie sal toepas om sy eie besorgdheid, houdings en waardes te verstaan en te ontwikkel. Die proses van supervisie is 'n belangrike metode om selfontwikkeling of persoonlike verryking te bevorder.

Dit word dus van 'n maatskaplike werker verwag om 'n lewenstyl te ontwikkel wat die bogenoemde konsepte deel maak van die werker se houding. 'n Lewenstyl kan bekryf word as daardie funksionering van die werker wanneer hy sy eie behoeftes probeer bevredig in interaksie met ander en in sy patroon van werk, speel en rus. Ook die basiese lewensfilosofie van die werker het 'n invloed op sy persoonlikheidsverryking. 'n Persoon se lewensfilosofie bevat sy oortuigings oor mense en die omgewing, sy doel as mens en hoe hy dit moet uitleef.

Die doel van persoonlikheidsverryking word deur Siegers en Haan (1983:175) soos volg beskryf: "... om tot een goede beroepshouding te komen." Ook haal die skrywers die volgende areas aan waar verryking moet plaasvind, Siegers en Haan (1983:174) : "... strevingen, houdingen, inzichten, werkwijzen, gevoelens en kundigheden." Kenmerke van 'n maatskaplike werker wat aandag moet kry in die ontwikkeling van die self is onder andere die vermoë:

- * Tot self-onthulling;

- * om te vertrou wat warmte, aanvaarding, ondersteuning en respek insluit;

- * om te kan kommunikeer, dit beteken dat die werker boodskappe so moet versend dat ander hom verstaan, wil luister, toepaslik reageer ten einde misverstande te voorkom;
- * om eie gevoelens te kan deel;
- * om die self en ander te aanvaar;
- * om kliënte op 'n konstruktiewe manier te kan konfronteer en nog altyd die verhouding positief hou; en
- * om toepaslike optredes te versterk en te modelleer.

Dit is 'n taak van die supervisor om die werker in staat te stel om die bogenoemde te kan doen. Die supervisor moet ook voorkom dat die werker sy eie behoeftes bo die van sy kliënte stel, dat hy impulsief optree, dat hy sy verantwoordelikheid op ander probeer skuif, dat hy nie groei bewerkstellig nie en dat hy nie spesifiek en konkreet kommunikeer nie.

Die resultaat waarvoor die supervisor moet werk, is om 'n geïntegreerde werker daar te stel wat rolle, status, waardes en bedoelinge met sy kliënte kan opklaar.

Opsommend kan gestel word dat persoonlikheidsverryking en -ontwikkeling noodsaaklik is en dat dit voortdurend ontwikkel moet word om te verseker dat persone in die helpende professies groei en aan die vereistes van hul take kan voldoen.

2.5.5. Motivering.

In die skrywe van Huse (1982:383) beskryf hy motivering as: "the conditions responsible for variation in the intensity, quality, and direction of ongoing behavior." Dieselfe skrywer noem ook dat motivering afhang van die behoeftes van die werkers asook die intrinsieke en eksintrieke beloning wat die werker ontvang. Ook fokus die skrywer die aandag op die gedrag van die werker om 'n doel te bereik. 'n Toesighouer kan nie 'n persoon verander nie, maar hy kan wel die gedrag van die persoon verander.

Motivering word deur Kirkpatrick (1987:317) beskou as: "... the willingness of a person to work toward attaining organizational objectives." Dit verwys na die individu wat 'n neiging het om sy aksies te rig na 'n spesifieke gevolg. Die skrywer beskou motiverende gedrag as doelgerigte gedrag binne die individu.

Die supervisor kan van verskeie teorieë gebruik maak om insig te kry oor die motivering van die gedrag van die werkers onder hom.

Die inhoudsteorieë handel oor elemente soos die opwekking van gedrag en dan die verwekking van energie om sodoende met die gedrag te kan begin. Die teorieë beweer dat motivering 'n resultaat is van faktore wat die individu opwek en aanspoor om te reageer. Die supervisor kan hier van Maslow se behoeftehiërargie, McGregor se X en Y teorieë en Herzberg se motiverings-instandhoudings teorie gebruik maak (Kirkpatrick 1987:320-326).

Tweedens is daar die teorieë wat motivering as 'n proses beskou. Hierdie teorie reken op die wyses of die proses van hoe individue gebruik maak van keuses, van die identifisering van hul doelstellings en die vasstelling daarvan. Die prosesteorieë probeer verduidelik waarom individue spesifieke patrone van gedrag verkies om hul doelstellings te bereik. Die verwagtingsteorie van Vroom en die billikheidsteorie is voorbeelde van die benadering (Kirkpatrick 1987:327-328).

Laastens is daar die versterkingsteorieë waarvan 'n supervisor gebruik kan maak. Hierdie teorie beskryf hoe 'n individu sy gedrag begin, handhaaf en opbou. Daar word

op die individu se behoeftes, dryfvere en doelstellings gefokus om motivering te bepaal. Versterkings soos positiewe versterking, straf, vermyding en uitwissing word gebruik om die individu te motiveer (Kirkpatrick 1987:329-332).

Alhoewel motivering 'n subjektiewe komponent bevat van 'n eie persepsie van wat die individu wil doen, het die supervisor beheer oor die situasie. Die fokus vir die supervisor moet egter wees om eers die relatiewe betekenis van versterkings en werksomstandighede van die werkers vas te stel en om daarna te bepaal hoe die persepsie van die individu verbind kan word aan die doelwitbereiking van die organisasie.

Volgens Kadushin (1985:228) bepaal motivering hoe flink, nougeset en met hoeveel volharding die werker sy vermoëns kan mobiliseer tot doelwitbereiking.

2.5.6. Modellering.

Daar is inhoudelike kennis wat die supervisor aan die werker moet oordra wat nie op 'n didaktiese wyse gedoen kan word nie, maar wel deur modellering. Kadushin (1985:191) dui die kennis aan as die houding tot die mens en hoe die werker die kliënte moet benader. Modellering

leer die werker geduld en toewyding, takt en tydsberekening, ordentlikheid en uithouvermoë, empatie en intuïsie, beskeidenheid, eerlikheid en vrymoedigheid. Modellering leer ook die werker om nie sy posisie van vertroue te misbruik nie.

Volgens Taibbi (1983:238) fokus modellering op die ontwikkeling van die werker. Dieselfde skrywer gaan verder en noem dat die uiteindelijke doel met modellering is om 'n effektiewe diens aan die kliënt te lewer.

Deur modellering toe te pas, sal die werker beter in staat wees om te leer hoe die werk gedoen moet word. 'n Meer realistiese werksperspeksie word vir die werker voorgedra. Dit stel die werker in staat om self te beoordeel of hy die kwaliteite het wat die spesifieke werk van hom verwag (Kirkpatrick 1987:507).

Kadushin (1985:191) beskryf modellering as: " 'observing' desirable worker behavior available from a wide variety of sources,". Hierdie bronne is dan ook dit wat die supervisor kan gebruik om te verseker dat die werker die nodige opleiding ontvang. Die bronne is onder andere om die werker in staat te stel om die notas oor vorige onderhoude te lees, te luister na bandopnames wat van die onderhoude gemaak is, na films en video-bande te kyk,

onderhoude deur 'n eenrigtingspieël dop te hou of om direk by onderhoude betrokke te wees. Die metodes verskaf aan die werker 'n model van hoe 'n werker moet optree met 'n kliënt.

In die skrywe van Robert Taibbi (1983:237-238) noem hy dat die rol van die supervisor na die van 'n mentor moet verander. Die rol verdiep die verpligting van die supervisierol en gaan verder as net die administratiewe-, onderrig- en onderskragingsfunksies van die supervisor. Wanneer modellering ontwikkel deur mentorskap verdiep die werksverhouding van die werkers. Die rol vereis deelname deur albei deelnemers en is gerig op behoeftebevrediging van die werker. Die rol moet nie afgedwing word nie, maar moet vanuit 'n eie wil van die werker ontwikkel. Laastens moet die supervisor bewus wees van die feit dat toevallige leer deurlopend kan plaasvind. Daarom moet die supervisor toesien dat sy oordra van interpersoonlike vaardighede kongruent is met sy eie toepassing van die vaardighede (Kadushin 1985:192).

2.6. Samevatting.

Supervisie in maatskaplike werk is nie net noodsaaklik nie maar is ook beslissend vir die doeltreffende voortbestaan van die beroep. Die navorser is van mening

dat die maatskaplikewerk- supervisor 'n alles-omvattende en deelnemende benadering tot supervisie moet aanvaar. Huidig is daar soveel ontwikkeling in ander ondersteunende velde en die supervisor sal net in die toekoms die spesifieke behoeftes van sy werkers kan bevredig indien hy 'n oop houding tot ander dissiplines het. Dit is dan ook veral ontwikkeling in die bestuursveld waar die supervisor noodsaaklike inligting ten opsigte van die effektiewe uitvoering van sy taak en pligte kan bekom.

Supervisie gryp na die lewe self in al sy werklikheid. Die realiteit van die mens met probleme en die algemene nood van die mens sal daagliks na vore kom binne die supervisieverhouding. Deur middel van voortgesette opleiding en vermeerdering van kennis word die maatskaplike werker deur middel van supervisie in staat gestel om sy werk effektief en kreatief uit te voer.

---oo00oo---

HOOFSTUK 3

ORGANISASIE EN BESTUUR

3.1. Inleiding.

Volgens die literatuur is bestuur, of wel die toepassing van bestuur en bestuurstegnieke reeds baie oud. Huse (1982:33) beskryf 'n historiese oorsig van bestuur soos volg: 'n Boekhoustelsel is deur Sumeriese priesters bygehou is ongeveer 3,000 jaar voor Christus. Die belangrikheid van die boekhoustelsel is daarin geleë dat die hoofpriester gereelde state van die laer priesters ontvang het. So het die hoofpriester deur middel van die beheerfunksie van bestuur, kontrole uitgeoefen oor sy organisasie se boekhoustelsel. Die state word beskou as van die eerste geskrewe stukke oor bestuur.

Ook die kode van Hammurabi verskaf inligting oor bestuur. In die kode is daar byvoorbeeld wette wat handel, besigheid, eiendomsreg, persoonlike eiendom en arbeid beheer. Die kode verskaf spesifieke wetlike prosedures ten opsigte van besigheidstransaksies, minimum salarisse, beheer en verantwoordelikheid.

In die tyd van Nebukadneser, ongeveer 1,500 jaar voor Christus, is daar geskryf oor die beheer oor produksie deur middel van kleur-kodering en salarisaansporings met

betrekking tot hoër produksie. 'n Voorbeeld hiervan is die spinwerk wat deur vrouens gedoen is. Hul vergoeding was bepaal deur hul produksie.

Die geskiedenis van die Chinese is veral ryk aan bewyse van bestuur en bestuurstechnieke wat van die vroegste eeue reeds in gebruik was. Die Chinese se fokus was veral op die publieke sektor en die beskrywing van hul pligte, verantwoordelikhede en beperkings, gerig. In die jaar 120 voor Christus was daar reeds 'n eksamen vir die staatsamptenaar in China. Die amptenare is daarvolgens in vlakke ingedeel na aanleiding van die resultate wat hulle in die eksamen behaal het.

Moderne bestuursmetodes soos monteeraanlegte, aanwending van personeel, standardisering, rekenkundige beheer, inventarisbeheer, pakhuis ontwikkeling en kostebeheer het hul ontstaan in die ontwikkeling van die Arsenaal Skeepswerf in Venesië tydens die middeleeue te danke. Tydens die Industriële Rewolusie is veral operasionele tegnieke in bestuur ontwikkel as gevolg van die feit dat die meeste van die werkers ongeskoold was en dissipline baie strenger gehandhaaf moes word. Hier was die fokus veral ten opsigte van beplanning en koördinerings. Hierdie tydperk word veral deur verskillende skrywers beskryf as die begin van bestuur.

Vandag plaas die groeiende kompleksiteit van organisasies 'n baie groter verantwoordelikheid op die bestuurder as voorheen. Daar het verskeie benaderings in bestuur ontwikkel wat die klem op die individuele werker en die werksomgewing plaas. Die benaderings het verander van kwantiteit na kwaliteit.

In hierdie hoofstuk gaan die volgende kortliks bespreek word: Bestuur, bestuurder en organisasie word omskryf, die doel en etiese beginsels van bestuur en organisasiekunde en -teorie.

3.2. Begripsomskrywings.

3.2.1. Bestuur.

Die konsep bestuur is die afgelope aantal jare deur verskeie skrywers omskryf. Die skrywers toon veral aspekte soos die proses, doel en koördinerings van bestuur aan. Certo (1981:10) haal verskillende skrywers se omskrywing van bestuur soos volg aan:

" Management -

(1) is the process by which a cooperative group directs actions of others towards common goals (Massie and Douglas).

(2) involves the coordination of human and material resources toward objective accomplishment (Kast and Rosensweig)."

'n Ander skrywer, Bittel (1981:1) sê van bestuur die volgende: "Management requires the ability to get things done through other people." Dieselfde skrywer gaan verder en verduidelik dat die persoon wat die werk doen die aard van die werk moet ken en verstaan. 'n Grondige kennisbasis van besluitneming en leierskap is volgens Bittel noodsaaklik. Die klem is deurentyd op die werk wat effektief gedoen moet word.

Sisk en Williams (1981:4) noem dat die term 'bestuur' vir elke persoon 'n verskillende betekenis het. Volgens die skrywer word die term gebruik as 'n versamelnaam wat na 'n sekere groep mense in 'n organisasie verwys. Tweedens is daar die wat bestuur as 'n proses met spesifieke funksies beskryf. Derdens is daar diegene wat bestuur as 'n professie, wetenskap of 'n kuns beskou. Laastens is daar ook 'n groep wat bestuur as 'n akademiese dissipline en 'n studieveld beskou.

Dieselfde skrywer beskou bestuur as 'n proses en noem dat daar drie aspekte in die proses teenwoordig is. Eerstens is daar die aspek van die koördinerings van hulpbronne.

Tweedens word aandag aan die funksies van bestuur gegee en derdens moet die doel van bestuur duidelik uit die proses en die definisie blyk. Sisk en Williams (1981:10) definieer bestuur soos volg : " Management is the coordination of all resources through the process of planning, organizing, leading and controlling in order to attain stated objectives."

Sisk en Williams se definisie oor bestuur, soos hierbo aangehaal, is 'n doelgerigte, koördinerende proses en maak dit bruikbaar vir al die moontlike groepe wat die term wil gebruik. Dit het nie net op die besigheidswêreld betrekking nie maar kan gebruik word deur enige groep mense wat deur middel van 'n groep 'n vasgestelde of bepaalde doel wil bereik. Die term 'bestuur' word universeel gebruik en het dus nie net betrekking op die boonste echelon van die bevolking nie.

In die skrywe van Koontz, O'Donnell en Weihrich (1984:4) word bestuur soos volg beskryf: "... to design and maintain an environment in which individuals, working together in groups accomplish selected missions and objectives." Die kennisbasis wat die bestuurder rondom die basiese funksies van bestuur na doelwitbereiking lei, is beplanning, organisering, leiding en beheer, Robbins (1988:6).

Vanuit die verskillende definisies van bestuur blyk dit volgens Crow en Odewahn (1987:2) dat die volgende vier elemente gewoonlik in bestuur voorkom:

- (1) Eerstens word die aktiwiteite wat in die definisies beskryf word universeel beskryf.
- (2) Tweedens is bestuur doelwitgeorieerd.
- (3) Derdens gebeur dit in 'n samewerkende onderneming.
- (4) Laastens word dit beskryf as taakgeorieerd.

Uit die bogenoemde is dit vir die navorser duidelik dat die meeste skrywers bestuur definieer as 'n proses met bepaalde elemente. Die kennisbasis van bestuur is beplanning, organisering, leiding en beheer. Navorser is van mening dat die definisie van Sisk en Williams soos hierbo aangehaal omskrywend genoeg is vir hierdie studie.

3.2.2. Bestuurder

In hul studie van bestuur verskaf Mescon, Albert en Khedouri (1981:6) 'n humoristiese beskrywing van 'n bestuurder. Alhoewel baie mense so van 'n bestuurder dink, kan dit nie altyd in 'n ernstige lig beskou word nie. Die skrywers meen dat bestuurders " quasi-mythical

beings, frequently male, who live out their lives in boxlike spaces called offices.." is en verder dat " ... the only facts known for certain about managers are that they make more money than they deserve, are prone to ulcers, and never answer their own phones."

As bestuur beskryf word as 'n proses, dan moet 'n bestuurder beskryf word as die persoon wat moet toesien dat die proses ten uitvoer gebring word. Fulmer en Franklin (1976:3) beskryf 'n bestuurder as " someone who is responsible for directing the performance of one or more workers so that organizational goals are accomplished." Dit is dus 'n persoon wat sy taak moet verrig deur die aanwending van ander, ongeag sy vlak binne die organisasie. Sisk en Williams (1981:8) onderskryf die beskrywing van Fulmer en sien 'n bestuurder as "... those persons in an organization who accomplish their work primarily by directing the work of others." 'n Bestuurder se posisie in die organisasie spreek van gesag en ekspertise. Die meeste van sy werkstyd hou hy hom besig met die funksies van bestuur.

As daar na die definisie van 'n supervisor gekyk word volgens George (1979:5) naamlik dat "the supervisor get things done through the efforts of other people " kan met reg gevra word of die maatskaplikewerk-supervisor, wat dieselfde taak het, nie ook as 'n bestuurder in eie reg beskou behoort te word nie.

3.2.3. Organisasie.

Die feit dat organisasies onvermydelik deel van die mens se daaglikse lewe is, word vandag allerweë aanvaar. 'n Organisasie kom tot stand sodra twee of meer mense op 'n gekoördineerde wyse begin saamwerk (Van Niekerk 1987:73). Organisasies is duidelike onderskeibare entiteite in die omgewing van die mens. Organisasies is ook volgens Gerloff (1985:4) die natuurlike gevolg van die verdeling van werk.

Gerloff (1985:15) gaan verder en verduidelik 'n organisasie soos volg : " organizations can be thought of as goal-oriented associations of people. Organizations are seen as involving a mix of goals and can be distinguished from crowds. Organizations involve systematic plans and standards which permit them to be guided towards an appropriate set of goals."

Robbins (1988:5) se verduideliking van 'n organisasie dui die belangrikste elemente van 'n organisasie aan naamlik:

- * Dat daar in 'n organisasie aan die verwesentliking van 'n vasgestelde doel gewerk word;
- * dat 'n organisasie uit mense bestaan; en
- * dat 'n organisasie uit 'n sistematiese struktuur bestaan wat die gedrag van sy lede bepaal.

Verskeie skrywers probeer al 'n geruime tyd om 'n organisasie te definieer. Dit is egter nie so 'n maklike taak nie. Sashkin en Morris (1984:27) haal verskeie skrywers aan en definieer 'n organisasie dan soos volg: "... we defined an organization as the coordination of the efforts of various individuals working to achieve some common goal through the division of labour and through a hierarchy of authority"

Dit kom dus kortliks daarop neer dat 'n organisasie 'n sisteem is waar daar 'n inset-, deurset- en uitsetproses is. Die definisie van Sashkin en Morris word deur navorser beskou as beskrywend genoeg vir hierdie studie.

3.3. Die doel van Bestuur.

Bestuur as 'n proses het die uitstaande kenmerk dat dit gerig is op 'n spesifieke mikpunt. Bestuur as sulks het as mikpunt die bereiking van die organisasie se doelstellings. Bestuur verseker volgens Van Niekerk (1987:1), die balansering van effektiwiteit en doeltreffendheid in die organisasie. Die doel van bestuur is dus verder geleë in die doel van die organisasie. Die doel van die meeste organisasies in 'n kapitalistiese stelsel is om die een of ander vorm van goedere of diens te voorsien wat 'n redelike wins oor 'n langtermyn verseker.

Goeie bestuur is noodsaaklik vir die sukses in 'n organisasie. Dit is die basiese taak van bestuur op alle vlakke en in alle soorte ondernemings en organisasies om 'n omgewing in stand te hou of te ontwerp waarin die individu binne 'n groep sy geselekteerde doel of missie kan bereik.

Bestuur verseker die koördinering van die individuele pogings binne die groep. In 'n vinnig veranderende wêreld word daar vandag meer klem geplaas op die groep as op die individu. As gevolg hiervan en as gevolg van die feit dat groepe meer georganiseerd en groter word, word die taak van die bestuurder net meer belangrik.

Volgens Crow en Odewahn (1987:14-16) is daar agt kriteria wat bestuur in 'n organisasie suksesvol sal maak, naamlik 'n neiging tot aksie, om in aanraking te bly met die verbruiker, outonomie en entrepreneurskap, produksie deur mense, die beskikbaarheid van die bestuurder, om die organisasie op die regte spoor te hou, om die struktuur van die organisasie eenvoudig te hou en om 'n balans tussen sentralisering en desentralisering te verseker.

Bestuur verskaf die rigting waarin 'n organisasie beweeg. Die doel van bestuur is om die organisasie te lei tot effektiwiteit en produktiwiteit in die bereiking van sy doel.

3.4. Etiese beginsels vir Bestuur.

Hellriegel en Slocum (1986:137) omskryf etiek soos volg:" a set of moral principles or values that govern the actions of an individual or group". Gesien vanuit 'n bestuursoogpunt in 'n onderneming is etiek daardie beginsels wat besluitneming in die organisasie rig.

Van etiek verskaf Heus en Pincus (1986:44) die volgende beskrywing : " Ethics are rules of conduct developed from values. They are principles of action." Etiek verskaf dus aan ons die regte en verkeerde manier van hoe dinge gedoen word.

Hellriegel en Slocum (1986:139) haal drie benaderings van etiek vir bestuur aan:

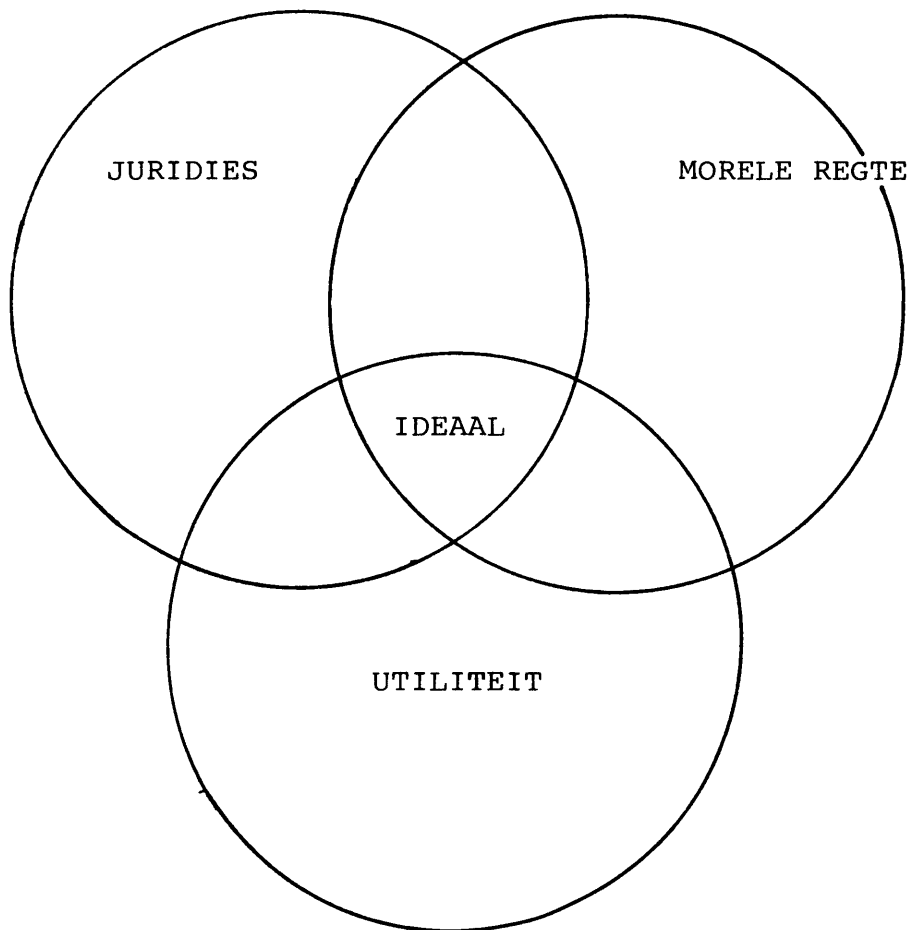
- (1) Die utiliteitsbenadering. Hierdie benadering beoordeel die effek van 'n besluit en gedrag op die wat direk betrokke is en of dit die meeste voordeel verskaf aan die grootste getal mense.
- (2) Die benadering geskool op morele regte. Hierdie benadering beoordeel die konsekwentheid van 'n besluit of gedrag aan die hand van die instandhouding van sekere persoonlike voorregte en voordele van 'n groep.

(3) Die juridiese benadering. Hier word die konsekwentheid van besluite en gedrag beoordeel aan die hand van die instandhouding van billikheid, geregtigheid en onpartydigheid in die verdeling van voordele en kostes tussen individue in 'n groep.

Elk van die bogenoemde benaderings verskaf 'n verskillende stel beginsels in die beoordeling van bestuursbesluite. Al drie die benaderings hou ook gedeeltelik verband met mekaar. Figuur 3.1 dui die verband aan. Hieruit is dit duidelik dat elke benadering 'n besluit in sy eie rigting versterk. Die gedeelte in die middel word beskou as die ideale benadering. So 'n ideale benadering sal eerder 'n uitsondering wees as die reël.

Die vraag ontstaan waarom etiese beginsels vir die besluitnemingsproses van bestuurders noodsaaklik is. Die antwoord lê daarin dat bestuur gemoeid is met aspekte soos die verwagtinge van 'n gemeenskap, billikheid teenoor die verbruiker, openbare betrekkinge, sosiale verantwoordelikheid van die organisasie en die outonomie van die verbruiker.

Figuur 3.1. Die drie benaderings tot die etiek in bestuur (Vgl Hellriegel en Slocum 1986:140).



Dit dien genoem te word dat besluite nie altyd as absoluut eties of oneties beskryf kan word nie. Dit gebeur baie dat besluite relatief is en as min of meer eties beskryf moet word. Hellriegel en Slocum (1986:151) beskou bestuursbesluite as relatief wanneer hulle kompleks is, baie individue en groepe betrek, kontroversieël is en waarby 'n groot risiko betrokke is.

In die lig van die bogenoemde kan met reg gevra word watter standarde moet die verantwoordelike maatskaplike-werk-supervisor in Suid-Afrika volg? Het dit nie dalk tyd geword dat die akkreditering van die supervisor gebiedend noodsaaklik is om die etiese beginsel in wetgewing te verwoord nie.

3.5. Organisasiekunde.

3.5.1. Struktuur van 'n organisasie.

Volgens Van Niekerk (1986:74) bestaan 'n organisasie uit 'n formele raamwerk of struktuur waarbinne mense se werk saam gegroepeer word. Verder moet die werk van elke groep of persoon ooreenstem met die doelstellings van die organisasie. In die ontwikkeling van 'n organisasie word daar dus verwys na die ontwikkeling van formele patrone van interaksie wat met die werk verband hou. Die interaksie het as doel die voltooiing van 'n spesifieke taak.

Die formele patrone van interaksie waarvan hierbo melding gemaak word, verwys na wie saam met wie werk en wie aan wie verantwoording moet doen.

'n Organisasiestruktuur bestaan uit vyf elemente, Hellriegel en Slocum (1986:328):

- (1) Die spesialisering van aktiwiteite.
Hierdie element verwys na die identifisering en toewysing van individuele en groepstake in die organisasie.
- (2) Die standardisering van aktiwiteite.
Om te standardiseer verwys na daardie aktiwiteit waar bestuur in die organisasie die prosedures in die organisasie beskryf. Die prosedures sal verseker dat dit wat die werkers doen tot organisasiedoelwitbereiking sal lei.
- (3) Die koördinering van aktiwiteite.
Hierdie element koördineer die aktiwiteite van die werkers tot 'n integrale geheel.
- (4) Sentralisering en desentralisering van besluitneming.
Dit verwys na die plek van die besluitnemingsgesag in die organisasie.
- (5) Die grootte van 'n eenheid of afdeling.
Die element verwys na die hoeveelheid werkers in 'n spesifieke groep.

In die ontwerp van 'n formele organisasiestruktuur moet bestuur die afdelings en poste so rangskik dat die organisasie op 'n gekoördineerde wyse sy doelstellings kan bereik. Terselfdertyd moet die organisasie ook aan die individuele behoeftes van die werkers voldoen (Van Niekerk 1987:74).

Organisasiestruktuur is bepalend in effektiewe en doeltreffende organisasiedoelwitbereiking. Sashkin en Morris (1984:344) wil te kenne gee dat die ontwerp van organisasies baie van mekaar verskil. Dieselfde skrywers verduidelik verder dat daar nie 'n beste manier is van ontwerp nie, maar haal gebeurlikheidsfaktore aan in die daarstelling van 'n struktuur.

3.5.1.1. Gebeurlikheidsfaktore.

Sashkin en Morris (1984:348) haal twee gebeurlikheidsfaktore aan wat die ontwerp van 'n organisasiestruktuur sal beïnvloed, naamlik tegnologie en omgewing.

(1) Tegnologiese faktore.

Die bogenoemde skrywers wys daarop dat organisasies verskillende tipes tegnologieë gebruik. Verder wys die skrywers ook daarop dat

komplekse en gesofistikeerde tegnologieë vereenselwig word met 'n komplekse vorm van interafhanklikheid. In so 'n organisasie is die behoefte na koördineringsgroter en kan die behoefte ontwikkel word deur die gebruikmaking van verskillende strukturele meganismes.

(2) Omgewingsfaktore.

Die tweede faktor wat deur die bogenoemde skrywers aangehaal word is die aard van die omgewing waarin die organisasie hom bevind. Sashkin en Morris (1984:349) wys daarop dat 'n organisasie verplig is om sy struktuur te verander wanneer daar 'n verandering in die omgewing kom. So 'n verandering in 'n organisasie verwys spesifiek na die ontwikkeling van nuwe gespesialiseerde strukture.

Sashkin en Morris (1984:349) haal vier spesifieke tipes van omgewing aan wat deur Emery en Trist geïdentifiseer is, naamlik:

(1) Rustige omgewing.

In die omgewing kom min verandering voor. Die tipe omgewing is ook maklik verstaanbaar.

(2) Reëlmatige omgewing.

In hierdie omgewing is sake relatief stabiel, dit word gedifferensieer in die mate van orde wat voorkom asook die voorspelbaarheid van die omgewing.

(3) Reaktiewe omgewing.

In so 'n omgewing kry 'n organisasie kompetisie van 'n ander soortgelyke organisasie en moet strategieë en aksies ontwerp word. Wat die organisasie doen raak die omgewing direk en reaksie ontstaan. Hierdie reaksie is relatief voorspelbaar.

(4) Onrustige omgewing.

Omgewings van die aard is baie onstabiel en verander so vinnig dat hul aard moeilik verstaanbaar is. Die omgewing dra by tot die verandering en is baie onvoorspelbaar.

Hoe meer onseker die omgewing waarin 'n organisasie is, hoe groter die poging van die organisasie tot ontwikkeling van 'n struktuur wat betekenisvol met die omgewing moet onderhandel.

3.5.1.2. Die Keuse van 'n Struktuur.

Die keuse van 'n struktuur vir 'n organisasie manifesteer in die vorm van interafhanklikheid wat dit met die omgewing het. 'n Komplekse vorm van interafhanklikheid met die omgewing vereis omvangryke koördineringsbehoefte. Om aan sulke omvangryke koördineringsbehoefte te voldoen, moet meer inligting geprosesseer word. Om meer inligting in 'n organisasie te verwerk, moet meer laterale verhoudinge in die struktuur van die organisasie geskep word .

Die formele stel verhoudinge in 'n organisasie bewerkstellig die produktiwiteit van die aktiwiteite en funksies van die organisasie. Die organisasiestruktuur beskryf die onderlinge verhoudinge tussen mense in die organisasie. Volgens Crow en Odewahn (1987:27) is daar vier vorms van hoe 'n organisasiestruktuur saamgestel kan word, naamlik 'n burokratiese vorm, die matrix ontwerp, die sisteem 4 ontwerp en die gebeurlikheidsontwerp.

Vanuit bogenoemde bespreking van 'n komplekse interafhanklikheid van 'n organisasie is dit duidelik dat die keuse van 'n struktuur nie altyd staties sal bly nie. Dit is ook duidelik dat verskillende organisasies op verskillende maniere gestruktureer sal word. In die diverse omgewing waarin organisasies in die twintigste eeu funksioneer, is dit 'n ope vraag of daar een beste manier is waarop 'n organisasie gestruktureer kan word.

3.5.2. Organisasieteorieë.

Om 'n eie persoonlike konsep van bestuur te vorm, moet die navorser oor 'n goeie perspektief van die teorieë van bestuur beskik. Vervolgens word die verskillende teorieë van bestuur bespreek om tot 'n beter begrip te kom van die benaderings in bestuur en van die bydrae van verskillende skrywers tot die kennisbasis van bestuur.

3.5.2.1 Tradisionele of Klassieke Teorieë.

In Van Niekerk (1987:8) se beskrywing van die klassieke teorieë verwys hy na die primêre taak van die bestuurder as die beplanning van die take en die uitvoering daarvan ten einde die organisasie se doelwitte te bereik. Hierdie denkrigting het probeer om 'n rasonale en wetenskaplike grondslag vir die bestuur van organisasies te ontwerp. Die bydraes van die teorieë tot die kennisbasis van bestuur is onder andere:

- * Om bestuursvraagstukke deur middel van wetenskaplike metodes op te los;
- * die basiese bestuursaktiwiteite is geïdentifiseer, naamlik beplanning, organisasie, leiding en beheer; en
- * spesifieke bestuursbeginsels is ontwikkel en toegepas.

Vervolgens 'n kort bespreking van die verskillende klassieke teorieë.

(1) Die Voor-wetenskaplike bestuursbenaderingstydperk.

Voorlopers van die wetenskaplike bestuursbenadering het 'n aansienlike bydrae gelewer tot die ontwikkeling van die denkrigtings in bestuur. Veral die bydraes van James Watt, jr. en M.R Boulton, Robert Owen, Charles Babbage en Henry Poor kan as voorlopers van die benadering gesien word. (Vgl. Koontz, O'Donnell en Weihrich 1984:28-29.)

Die bydrae van Watt en Boulton verstom deskundiges vandag nog (Koontz, O'Donnell en Weihrich 1984:28-29). Hulle het onder andere bestuurstegnieke vir bestuur ontwikkel soos marknavorsing en markvoorspelling, produksiebeplanning, 'n eenvormige produksieproses en standardisering van produksiekomponente. Hulle het 'n boekhoustelsel ontwikkel waar hul deur statistiek beheer kon uitoefen oor die wins wat deur elke afdeling gemaak is. In die personeelafdeling het hulle opleiding en ontwikkeling vir hul werknemers daargestel. Daar

was ook 'n welsynprogram en 'n siekverlofvoordeel wat deur komitees van die werkers self geadministreer is.

Robert Owen (Koontz, O'Donnell en Weihrich 1984:28-29) het veral prestasiebeoordeling bepleit ten einde arbeidsproduktiwiteit te verhoog. Owen het ook behuising aan werkers verskaf en 'n korter werksdag voorgestel.

Charles Babbage (Koontz, O'Donnell en Weihrich 1984:28-29) het arbeidsverdeling bepleit en het geglo dat werkers makliker vir 'n klein deeltjie van 'n taak opgelei kan word. Daardeur sou 'n organisasie sy produktiwiteit verhoog en sy kostes verlaag.

Henry Poor (Koontz, O'Donnell en Weihrich 1984:28-29) het die behoefte na 'n sisteem in bestuur raakgesien. Hy het egter die gevare van sistematisering besef en het 'n soort leierskap voorgestel - 'n leierskap wat van topbestuur kom, wat in die organisasie 'n gevoel van eenheid ontwikkel, wat die kwaliteit van werk waardeer en 'n esprit de corps ontwikkel.

Die invloed van die genoemde wetenskaplikes kan nie onderskat word nie. Hul bydraes tot bestuur het die grondslag gelê vir verdere ontwikkeling.

(2) Die Wetenskaplike Bestuursbenadering.

Volgens die navorser is die drie belangrikste bydraes in die benadering Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt en Frank Gilbreth.

Frederick Taylor word beskou as die vader van die 'wetenskaplike bestuur'. Taylor se benadering het onder andere op die volgende berus (Van Niekerk 1987:9):

- * Die wetenskaplike beplanning van 'n taak sodat dit volgens die doeltreffendste metode verrig kan word en nie volgens lukraak metodes nie;
- * die wetenskaplike keuring van 'n geskikte werker vir 'n besondere taak en die behoorlike opleiding van die werker ten einde sy volle potensiaal te ontwikkel;

- * die kweek van 'n spangees tussen bestuur en werkers; en

- * die verdeling van werk tussen bestuur en werker, sodat elke groep slegs gemoeid is met die taak waarvoor hy toegerus is.

Gantt is veral bekend vir die Ganttkaart. Die bedryfskonsultant het produksiebeheerkaarte ontwikkel waarvolgens die uitset van die werker visueel voorgestel kon word. Die uitset word dan met 'n voorafbepaalde standaard vergelyk wat dan die werklike uitset aandui.

Frank Gilbreth en sy vrou was verantwoordelik vir die metodestudiekomponent van werkstudie. Die egpaar se bydrae tot bestuur is veral bekend vanwee hul bewegingstudies. Hulle het ook deur wetenskaplike beplanning van rustye die spasiëring van werktye en die vermindering van druk op die werker 'n groot invloed op vermoeidheidsbekamping gehad (Van Niekerk 1987:10).

(3) Operasionele Bestuursbenadering.

Volgens Gous (1986:18) staan hierdie benadering ook bekend as die prosesbenadering, die administratiewe bestuurskool, die klassieke bestuursbenadering en die tradisionele bestuursbenadering. Van Niekerk (1987:10) beskou dit as die algemene bestuursteorie en beskryf dit dan soos volg. Henri Fayol word as ontwerper van die benadering beskou en dit het gegroei uit die behoefte om komplekse organisasies te bestuur. Fayol se bydrae word in twee kategorieë verdeel naamlik:

- * Sy opvatting dat bestuur as 'n proses gesien word wat uit vyf elemente (take) bestaan; en
- * sy klassifikasie van veertien bestuursbeginsels wat deur bestuur toegepas behoort te word.

Die veertien beginsels waaronder Fayol bestuur indeel kan kortliks soos volg opgesom word : (1) Werksverdeling. (2) Gesag en verantwoordelikheid. (3) Dissipline. (4) Eenheid van bevel. (5) Eenheid van leiding. (6) Die ondergeskiktheid van individuele belang aan die algemene belang. (7) Vergoeding van personeel. (8) Sentralisering - desentralisering. (9) 'n Hiërargie. (10) Ordelikheid. (11) Billikheid. (12) Inisiatief. (13) Stabiliteit van personeel. (14) Esprit de corps.

Fayol sien die bestuursproses bestaande uit vyf elemente naamlik beplanning, organisasie, dirigering, koördinerings en beheer. Die invloed van die benadering is duidelik in stukke wat vandag nog in bestuur geskryf word oor die ontleding van bestuurstake.

Volgens Van Niekerk (1987:11) is die bydrae van die benadering "die universele toepaslikheid van bestuursbeginsels en die ontleding van die bestuursproses in verskillende elemente." Die benadering het ook nadele naamlik die toepasbaarheid daarvan in vinnig veranderende organisasies en in komplekse organisasies.

(4) Die Burokratiese Benadering

'n Leier in die benadering is Max Weber wat organisasies ontwerp het rondom professionele bestuurders, 'n stel reëls, vasgestelde salarisse en 'n meriete sisteem (Warrick en Zawacki 1984:26).

Die benadering verwys na 'n stelsel van bestuur waar besliste reëls en regulasies, 'n formele hiërargie, 'n hoe mate van arbeidsverdeling en vaste prosedures en metodes optredes kenmerk (Weiner 1982:43).

Gous (1986:26) verskaf sewe kenmerke van 'n burokrasie, naamlik:

- (a) Besliste reëls en regulasies;
- (b) onpersoonlikheid - die aspek verseker objektiwiteit by die bestuurders;
- (c) arbeidsverdeling - hiervan sê Davis (1981:251) "highly specialized jobs performed by experts";
- (d) formele hiërargiese struktuur - gesag word hierdeur baie rigied vasgestel en die gedrag van ondergeskiktes word beheer;
- (e) lewenslange beroep - aanstelling geskied op 'n meriete basis en loopbaangeleenthede word aan kwalifikasies en vermoëns gekoppel;
- (f) gesag - gesag word gekoppel aan die bepaalde posisie wat die individu in die organisasie beklee;en
- (g) rasionaliteit - hierdie kenmerk fokus op die besluitnemingsproses met die oog op organisasie-doelwitbereiking.

Davis (1981:251) beskryf net een voordeel van die benadering naamlik dat dit stabiliteit in 'n eenheid kan verskaf. Dieselfde skrywer haal egter die volgende

nadele aan : "... there is a tendency for psychological costs to increase and effectiveness to decline. ... employees tend to become less satisfied and more alienated."

Die benadering se bydrae tot die moderne denkrigtings moet as belangrik beskou word. Daar moet egter 'n balans behou word tussen die formele en die gestruktureerde en die informele en ongestruktureerde. Davis (1981:251) beskou die benadering as ondersteunend in 'n taakgesentreerde organisasie.

(5) Die Gedragwetenskaplike Benadering

Hierdie benadering fokus op die menslike aspekte van die bestuurstaak. Verskeie skrywers lewer 'n bydrae tot die benadering, deskundiges soos Mayo, Munsterberg en Maslow. Die benadering het sy ontstaan te danke aan die besef deur deskundiges dat die mens in 'n organisasie in 'n groot mate deur die wetenskaplike benadering afgeskeep is (Vgl. Van Niekerk 1987:12).

Volgens Koontz, O'Donnell en Weihrich (1984:38) het Munsterberg beweer dat produktiwiteit op drie maniere ontwikkel kan word, naamlik (1) deur die regte werker vir die regte taak aan te stel, (2) deur na die psigologiese gesteldheid wat die grootste uitset per

werker sal verskaf te kyk, en (3) hoe die organisasie sy werkers kan beïnvloed om die beste resultate van hulle te verkry.

Die bekende Elton Mayo het met sy Hawthornestudies bewys dat die fisiese omgewingsfaktore nie so 'n invloed op produktiwiteit het as die menslike verhoudings in die werksituasie nie. Die menslike verhoudingsbenadering het hieruit ontstaan. Hierdie benadering het die mens nie net as 'n produksiemiddel beskou nie maar dat die informele groep van werkers in 'n positiewe, produktiewe mag omskep kan word. (Vgl. Van Niekerk 1987:13 en Gous 1986:33.)

Gous (1986:38) noem dat die benadering die sosiale behoeftes van die werknemers beklemtoon en dat dit die kwaliteit en kwantiteit van produksie beïnvloed. Die belangrikste ontwikkeling wat hieruit gevloei het, is dat daar 'n balans tussen die mens en die taak wat die mens moet uitvoer in 'n organisasie, gehandhaaf moet word.

'n Verdere bydrae van die benadering is dat die optredes van werkers, groepe en organisasie en hul motivering vir werk baie beter verstaan word (Van Niekerk 1987:13).

(6) Die Kwantitatiewe Benadering.

Die fokus van die benadering is volgens Gous (1986:39), om wiskundige modelle te ontwikkel om probleme te simuleer. Die modelle word dan gebruik om optimale besluite te neem.

Kwantitatiewe modelle, metodes en tegnieke wat deur die benadering ontwikkel is, is onder andere:

- lineêre programmering;
- PERT;
- gelykbreekanalises;
- beslissingsbome; en
- vooruitskattingstegnieke.

Vir verdere verduideliking van die modelle, metodes en tegnieke vergelyk Gous (1986:39).

Van Niekerk (1987:13) noem dat dit baie moeilik is om 'n totale sisteem deur 'n wiskundige model te simuleer en om dan optimale besluite te neem. Die benadering word veral in sub sisteme gebruik in organisasies. Vir dieselfde skrywer is die benadering 'n hulpmiddel vir bestuur in probleemoplossing maar het dit op menslike probleme weinig toepassingswaarde.

(7) Strukturele Funksionalisme.

Beoefenaars van hierdie benadering was baie geïntereesed in die wyse waarop organisasies hulself handhaaf ten spyte van die aanhoudende verandering in die omgewing (Weiner 1982:58). Dieselfde skrywer gaan verder en beskryf die benadering soos volg: "The structural functionalists, then, drew attention to the interrelatedness of social phenomena, organizations and the environment." (Weiner 1982:59).

Die strukturele funksionaliste beskou 'n organisasie as 'n oopsisteesem. 'n Organisasie se optrede en aksies is gerig op stabilisering en 'n handhawing van die ekwilibrium in reaksie op verandering in die omgewing (Weiner 1982:59).

(8) Sosio-tegniese sisteme.

Hierdie benadering spreek volgens Weiner (1982:65) die "interrelationship among technology, environment, sentiments of the employees, and organization form" aan.

Die benadering beskou 'n organisasie ook as 'n oopsisteesem wat op 'n dinamiese wyse moet reageer op verandering in die tegnologiese- en werksomgewing. Die benadering kom baie ooreen met die strukturele funksionalisme en die algemene sisteembenadering.

Navorsers en skrywers van die benadering het 'n neiging na die gebeurlikheidsbenadering verwag. Hulle het verder verwag dat die ontwerpe en sisteme wat in die toekoms ontwikkel sal word baie klem sal lê op die interafhanklikheid van tegnologie en die tegnieke in die simbiotiese verhoudings van die werkers (Weiner 1982:65). Die benadering beskou die werknemers,

tegnologie en die omgewing se interafhanklikheid as noodsaaklik in die beheer en funksionering van 'n organisasie.

3.5.2.2 Resente Benaderings

(1) Die Sisteembenadering.

Die afgelope twee dekades probeer bestuursteoretici om verskillende benaderings te integreer in 'n sisteembenadering, om sodoende beter en doeltreffender te kan bestuur. Gous (1986:41,48) noem die benadering die stelselbenadering. Die skrywer toon aan dat bestuur met 'n dinamiese omgewing te make het, verskillende sisteme waarbinne die organisasie moet funksioneer.

Van Niekerk (1987:14) het die sienswyse dat die bestuurstaak gesien moet word as 'n effektiewe integrering van verskillende menslike, fisiese en

inligtingskomponente. So word verskillende afdelings in ag geneem om 'n optimale eindresultaat te bereik.

Die kenmerke van die sisteembenadering word deur Van Niekerk (1987:14) aangehaal as:"

- * Daar moet 'n ge-ordende groepering van komponente wees;
- * daar moet 'n aaneenskakeling ten opsigte van inligting en sinergistiese beïnvloeding tussen die verskillende komponente wees ; en
- * die ontwerp van die sisteem moet doelwitgeörienteerd wees."

Bestuurders wat die benadering handhaaf, moet van verskillende dissiplines se kennis en bydraes gebruik maak om in die dinamiese omgewing te kan funksioneer.

(2) Die Gebeurlikheidsbenadering.

'n Tweede benadering wat in die afgelope dekade ontwikkel is, is die gebeurlikheidsbenadering. Die gebeurlikheids-teoretici se benadering tot bestuur is volgens Bedeian en Glueck (1983:19-20) "... to spell out conditions of the task (scientific management), people (human relations), and managerial job (principles of management) as parts of a whole management situation (system emphasis) and integrate them all in an effective solution."

Die benadering, wat ook as die situasionele benadering bekend staan, se tema is volgens Hellriegel en Slocum (1986:64) "It all depends." Volgens die skrywers word die sukses van 'n tegniek of oplossing deur die situasie bepaal.

Bestuurders het gevind dat 'n metode wat vir een situasie gewerk het nie altyd vir ander soortgelyke situasies werk nie. Die veranderlikheid het navorsing gestimuleer en die antwoord is amper logies - resultate verskil omdat situasies verskil. 'n Antwoord op laasgenoemde is om verskillende bestuurstegnieke in verskillende situasies te gebruik. Volgens die gebeurlikheidsbenadering is die werk van die bestuurder daarin gelee dat hy;

- (1) die situasie ontleed (die aard daarvan); en
- (2) die tegnieke of beginsels identifiseer wat die grootste bydrae tot die oplossing van die probleem sal lewer.

In die skrywe van Weiner (1982:70) verskaf die skrywer drie dimensies van die gebeurlikheidsbenadering, naamlik die situasionele organisasiestruktuur, situasionele besluitneming en situasionele leierskap. Die besluit van die bestuurder is ten nouste gekoppel aan die organisasie se struktuur, die beskikbare hulpbronne en bronne, die leierskapstyl en die organisasie se doel.

Die benadering is eintlik niks nuut nie, net 'n netwerk van tegnieke van ander benaderings in bestuur (Hellriegel en Slocum 1986:65). Dit bied aan die hedendaagse bestuurder egter 'n buigsame struktuur om selektief te werk te gaan om die toepaslikste besluite te neem wat op organisasiedoelwitbereiking gerig is.

3.6 Samevatting.

Vanuit die bogenoemde bespreking is dit vir die navorser duidelik dat daar vier oorkoepelende benaderings in die ontwikkeling van bestuursteorie is. Die benaderings kenmerk die ontwikkeling van bestuur deur die jare.

Eerstens is daar die tradisionele benadering. Die benadering het probeer om bestuur te verduidelik aan die hand van logiese en goed ontwerpte organisasiestrukture.

Tweedens is daar die gedragsbenadering wat meer aandag aan die gevoelens van die mens en die groep binne in die werk geskenk het. Derdens het bestuurders gebruik gemaak van die sisteembenadering waar sisteme geanaliseer is deur middel van wiskundige modelle om bestuur met besluitneming te help.

Die vierde benadering is die gebeurlikheidsbenadering wat 'n bekendheid met die omgewing as 'n voorvereiste stel. Daar is geen beste manier om 'n organisasie te bestuur nie, maar die gebruikmaking van 'n netwerk van tegnieke en teorieë deur die bestuurder om die beste resultate te verkry, blyk die doeltreffendste te wees.

oo000oo

HOOFSTUK 4

DIE FUNDAMENTELE BESTUURSPROSES

4.1. Inleiding.

Die primêre doel van die hoofstuk is om te verstaan hoe bestuurders hulle take ten uitvoer bring en om vas te stel wat 'n bestuurder effektief maak.

In hoofstuk 4 word daar verwys na aspekte wat die sukses van 'n bestuurder bepaal en tweedens na die vlakke van bestuur en twee tipes van bestuurders. Derdens word die twee benaderings wat gebruik word om die taak van 'n bestuurder te beskryf en vierdens word verskillende vaardighede van 'n bestuurder, bespreek.

4.2. Die suksesvolle bestuurder.

Vir 'n bestuurder om sy organisasie te lei na doelwitbereiking moet hy reël dat sy ondergeskiktes die werk doen en nie hyself nie. Goeie bestuur is noodsaaklik om te verseker dat die organisasie suksesvol is. Hellriegel en Slocum (1986:8-10) haal die eienskappe van 'n suksesvolle bestuurder aan en volgens die skrywers kan die volgende agt eienskappe van 'n bestuurder lei tot sukses:

- (1) 'n Voorliefde vir aksie.

Bestuurders hou nie van lang uitgerekte beplannings nie. Probleme word vinnig en effektief opgelos. Voorstelle word vinnig beoordeel en of toegepas of verwerp. Die doelstellings wat bestuurders formuleer, is min maar goed gedefinieerd.

- (2) Eenvoudige organisasies en min personeel.

Groepe in die organisasie word klein gehou om te help met die besluitnemingsproses, om die opstel van onnodige reëls en regulasies te voorkom en om kommunikasie te verbeter.

- (3) Deurlopende kontak met die kliënt.

Die persoonlike kontak met die kliënt en die tevredenheid van die verbruiker met die diens en/of die produk is bepalend in die bestuurder se besluitneming. Die voorkoming van klagtes word deur die optredes verminder.

- (4) Die verbetering van produktiwiteit deur mense.

Die werker word toegelaat om saam met bestuur doelwitte vas te stel en die outonomie word aan hom gedelegeer om die doelwitte te bereik.

- (5) Die aanmoediging van entrepreneurskap deur operasionele outonomie.

Bestuurders word toegelaat om nuwe rigtings te ondersoek en in te slaan binne 'n breë riglyn.

- (6) Bepaal en fokus op een belangrike waarde.

'n Bestuurder stel een hoof prioriteit vas en doen sy beste daarin soos byvoorbeeld die ontwikkeling van dienslewering of die verhoging van produktiwiteit. 'n Organisasie kan nie toelaat dat waardes wat in konflik met mekaar is die primêre doel van die organisasie verswak nie.

- (7) Die bestuurder doen wat hy die beste kan doen.

'n Suksesvolle organisasie bepaal sy sterkpunte en bou verder daarop.

- (8) Beheer wat terselfdetyd streng en gemaklik is.

Beheer is streng indien daar in die organisasie veranderlikes is waar die beheer baie nougeset toegepas word, soos byvoorbeeld finansies. Beheer kan gemaklik wees in die dag tot dag werking van die organisasie.

Die uitnemendheid van bestuur verg tyd en inspanning, herhaling en vereenvoudiging asook die gebruikmaking van tegnieke en beginsels om 'n organisasie tot sukses te lei. Die bogenoemde eienskappe het die organisasies waar dit voorgekom het bevoordeel ten opsigte van algemene groei en uitsette.

4.3. Die vlakke van bestuur.

Vanuit die definisie van bestuur is dit duidelik dat koördinerings 'n baie belangrike taak van 'n bestuurder is. Koördinerings kom voor binne die hele organisasie en daardeur word na die belange van die werknemer en die gemeenskap omgesien. Die taak om te koördineer, kom nie net intern voor nie maar ook ekstern.

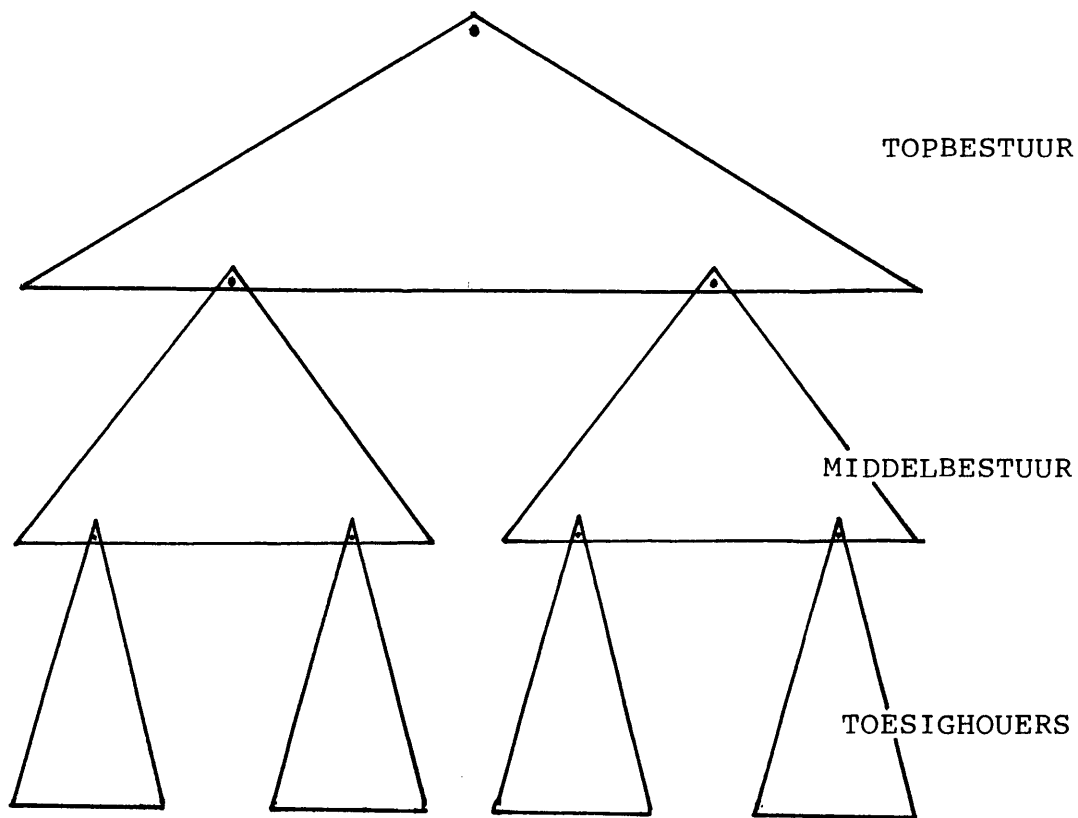
In die bestuurstaak van die bestuurder staan hy dus in 'n spesifieke verhouding tot ander werknemers en bronne buite sy organisasie. Hierdie verhouding van die bestuurder word bepaal deur die vlak van bestuur wat van hom verwag word.

Likert en Likert (1961:5) het hierdie verskillende vlakke in groepe ingedeel wat koördinerings binne die organisasie verhoog. Die genoemde skrywer noem sy konsep die skakelpen-konsep, figuur 4.1.

Volgens Bittel (1981:11) is daar vier duidelike vlakke van bestuur wat hy beskryf as vier ratte waar die een bo die ander funksioneer in die volgende volgorde :

- (a) Die topbestuursvlak.
- (b) Die middelbestuursvlak wat uit twee vlakke bestaan,
 - 'n eerste vlak en
 - 'n tweede vlak van middelbestuur.
- (c) Die toesighouersvlak.

Figuur 4.1. Die vlakke van bestuur volgens die skakelpenkonep. (Vgl. Sisk en Williams 1981:163.)



Fulmer (1983:157) verskaf dieselfde struktuur as Bittel in 'n piramiede struktuur. Wanneer die bogenoemde vlakke vergelyk word met die maatskaplikewerk-supervisor se plek in 'n organisasie is die ooreenkoms tussen die middelbestuursvlak en die supervisor duidelik sigbaar. In die benadering bestaan daar 'n groep tot groep verwantskap. Hellriegel en Slocum (1986:10-11) verdeel die vlakke van bestuur soos volg:

- (a) Eerste-lyn bestuurders.
- (b) Middelbestuur.
- (c) Topbestuur.

Dieselfde skrywers bespreek die eerste-lyn van bestuur as daardie werkers wat verantwoordelik is vir die produksie van of goedere of 'n diens. Die skrywers beskou die eerste-lynbestuurder as 'n skakel tussen hoërbestuur en die nie-bestuurskomponent van die werknemers. Die werk van 'n bestuurder fokus op die werknemers en nie op hoërbestuur, ander organisasies of die gemeenskap nie.

Middelbestuur is daardie groep bestuurders wat die breë algemene strategieë van die organisasie ontvang en hulle in spesifieke doelwitte en programme omskakel vir die eerste-lynbestuur om dit uit te voer. Die werkstyd van die bestuurders word in beslag geneem deur telefoonoproepe, vergaderings en verslagskrywing.

Die topbestuur is daardie groep wat doelwitte, strategieë en beleid saamstel. Dit is ook die persone wat die organisasie verteenwoordig in gemeenskapsake, onderhandelinge met ander organisasies en die staat. Hulle werkstyd word veral gebruik vir kontak met ander topbesture en die gemeenskap en minder met middelbestuur en ondergeskiktes. Die verskil tussen die vlakke van bestuur is nie net duidelik in hul werk nie maar ook in die omvang van hul aktiwiteite.

4.3.1 Tipes bestuurders

Hellriegel en Slocum (1986:11-12) toon twee tipes bestuurders aan, naamlik funksionele en algemene bestuurders.

Die funksionele bestuurder is daardie persoon wat verantwoordelik is vir spesifieke areas van dienslewering. Byvoorbeeld vir rekeninge, personeel, finansies en andere. Algemene bestuurders is verantwoordelik vir die oorkoepelende funksionering van die organisasie. Algemene bestuurders hou funksionele bestuurders aanspreeklik vir hul afdelings.

Immundo (1980:7) beskryf die bestuurder se primêre taak as " to create, or help create environments where people are willing to cooperate to achieve common goals". Die taak

van die maatskaplikewerk-supervisor kom hiermee ooreen. Om dit ten uitvoer te bring, word daar van die bestuurder sekere basiese bestuursfunksies verwag.

4.4. Benaderings tot die funksies van bestuur.

Om die taak van bestuur beter te verstaan, word daar nou kortliks verwys na twee benaderings in bestuur. 'n Bespreking van die benaderings sal help om te begryp wat bestuurders doen en hoe hulle dit doen.

4.4.1 Die Bestuursfunksiebenadering.

Om 'n organisasie suksesvol te kan bestuur moet 'n bestuurder aktief deel hê aan vier basiese bestuursfunksies naamlik; beplanning, organisering, leiding en beheer. Hierdie funksies is interafhanklik van mekaar en 'n bestuurder sal gewoonlik 'n kombinasie van meer as een gebruik in probleemoplossing (Hellriegel en Slocum 1986:12).

4.4.1.1. Beplanning.

Certo (1980:10) beskryf beplanning in die bestuursproses soos volg: "planning involves choosing tasks that must be performed to attain organizational goals,

outlining how ..., and indicating when the tasks should be performed". Beplanning fokus op doelwitbereiking. Die bestuurder is die persoon wat spesifiek moet uitwerk wat die organisasie of sy eenheid moet doen om verwagte resultate te lewer. Die resultate moet betrekking hê op kort-, medium-, en langtermyndoelstellings.

Beplanning is 'n proses waar daar vooraf besluit moet word WAT gedoen moet word, HOE dit gedoen moet word, WANNEER dit gedoen moet word en WIE dit moet doen. Hierdie funksie van bestuur oorbrug die gaping van waar die organisasie nou is en waar dit in die toekoms wil wees.

Hellriegel en Slocum (1986:12-13) noem drie redes waarom bestuurders van beplanning gebruik maak, naamlik (1) dat dit hulle in staat stel om die organisasie se bronne op so 'n wyse aan te wend dat 'n spesifieke doel bereik word, (2) dit toon konsekwente aktiwiteite aan om die doelstellings te bereik, en (3) dit help bestuurders om vordering te meet.

4.4.1.2 Organisering.

Volgens Haimann en Hilgert (1982:28) is die organiseringsfunksie 'n antwoord op die vraag "how will

the work be devided and accomplished". Organisering verander beplanning in aksie. Dit is ook die rede waarom die funksie van bestuur gewoonlik tweede beskryf word.

Dieselfde skrywers verduidelik die organiseringsproses soos volg. Dit stel die bestuurder in staat om die lede van die organisasie se verantwoordelikhede uit te spel sodat elkeen weet wat hy moet doen. Die proses maak die bestuurder los van sy ondergeskiktes en hy kan sodoende op sy taak konsentreer. Die proses koördineer verder die werk en voorkom duplisering en konflik. Dit verwyder onsekerheid en lei tot meer effektiewe doelwitbereiking. In die suksesvolle uitvoering van die organiseringsproses word dit vir die organisasie moontlik gemaak om sy doel te bereik.

Hellriegel en Slocum (1986:13) beskryf organisering soos volg: " Once managers have prepared plans and established objectives, they must design and develop a structure that will allow them to carry out their plans and meet their objectives successfully".

4.4.1.3 Leiding.

Tydens die beplanningsfase is daar besluit op 'n plan van optrede. Die organiseringsfase het die middele daargestel om hierdie plan ten uitvoer te bring. Daar word nou van

bestuur verwag om ander te oortuig om by hierdie plan effektief behulpsaam te wees. Die bestuurder moet sy ondergeskiktes lei om die organisasiedoelstellings te bereik.

Reynders (1977:45) beskou leiding as 'n universele menslike aktiwiteit. Hy beskryf dit verder as: "... 'n taak wat deur iemand wat in bevel van andere se aktiwiteite is, uitgevoer word...". Leiding word egter nie net beperk tot beplanning en organisering nie, maar leiding is deurgaans die kern van 'n organisasie se sukses. Dessler (1982:325) beskryf dit so "effective leadership lies at the heart of effective management". Effektiewe leierskap is interafhanklik van goeie kommunikasie en motivering.

4.4.1.4 Beheer.

In die baie bekende wet van Murphy word beheer beskryf as "whatever can go wrong, will". 'n Bestuurder kan presies weet wat hy wil bereik, die beste en mooiste plan beraam om sy doel te bereik, maar dit beteken egter nog nie dat hy wel sy doel gaan bereik nie. Met die laaste funksie van bestuur word toegesien dat resultate behaal word na aanleiding van die beplanning. Wat hierbo beskryf is, is 'n proses en staan bekend as beheer.

Van beheer sê Mescon et al.(1981:337) die volgende: "the process of ensuring that the organization is attaining its objectives". Beheer ontstaan wanneer doelstellings binne 'n doelgerigte struktuur geformuleer is. Struktuur en doel veronderstel beheer.

Die beskrywing van Huse (1982:284) verskaf 'n verskil tussen die konsepte van beheer en kontrole. Volgens die skrywer bevat beheer kontrole maar kontrole is minder as beheer. Die skrywer sien die verskil so: "directing (beheer) stresses personal approaches while control stresses impersonal ones".

Beheer as proses bestaan daaruit dat die werklike werkverrigting vergelyk word met die voorafopgestelde standarde. Enige afwyking word met korrektiewe aksie herstel. Die funksie van beplanning en beheer is interafhanklik van mekaar. Dessler (1982:586) koppel beplanning aan beheer in sy beskrywing van beheer, naamlik: "the task of ensuring that activities are providing the desired results". Beplanning verseker 'n doel en beheer verseker dat die planne reg uitgevoer word.

Hellriegel en Slocum (1986:14) toon aan dat beheer 'n bestuurder in staat stel om standarde van werkverrigting vas te stel, om die huidige werkverrigting te meet aan

die standarde en om korrektiewe aksie te neem deur veranderings voor te stel.

4.4.1.5 Opsommend.

Om deur ander mense in 'n groep 'n vasgestelde doel te bereik, is 'n baie moeilik bereikbare uitdaging. Alhoewel dit moeilik is, kom dit voor in elke faset van kollektiewe aksie wat deur die mens onderneem word in die versekering van sy voortbestaan. Of dit nou is om 'n man op die maan te plaas of om 'n skoolkonsert aan te bied, die mens maak gebruik van bestuur. Die bestuurder gebruik bogenoemde funksies om bestaande hulpbronne saam te voeg tot 'n sisteem wat bepaalde doelstellings nastreef en ook om die doelstellings verder te ontwikkel.

4.4.2 Die Bestuurs-rollebenadering.

Hierdie benadering fokus op hoe die vier funksies deur bestuur uitgevoer word. Henry Mintzberg het reeds in die vroeë sewentigerjare navorsing gedoen van wat 'n bestuurder werklik doen. In 'n latere skrywe van Mintzberg (1983:415) beskryf hy sy bevindinge soos volg :

" A synthesis of these findings paints an interesting picture, one as different from Fayol's classical view as a cubist abstract is from a Renaissance painting".

Mintzberg se navorsing het tien verskillende rolle aangetoon uit die verskillende aktiwiteite wat bestuurders doen. Die rolle is in drie kategorieë verdeel naamlik interpersoonlike-, inligtings- en besluitnemingsrolle.

4.4.2.1 Definiëring en omskrywing van :

(1) Rol.

Die rol van 'n bestuurder word gesien as daardie gedrag wat hy openbaar vanuit 'n spesifieke posisie wat hy in 'n organisasie bekleed. Huse (1982:9) sien dit so : "A role is a set of systematically interrelated and observable behaviors that belong to an identifiable job or position". Die waarneembare gedrag van die bestuurder in sy posisie blyk duidelik.

Joe Kelly in DuBrin (1984:131) ondersteun bogenoemde omskrywing as hy 'n rol beskryf as " a set of behaviors or attitudes appropriate to a particular position in any organization, irrespective of who occupies the position".

Die persoonlikheid van die persoon in 'n spesifieke posisie sal bepalend wees hoe hy sy rol vertolk. Sy

persoonlikheid het egter nie 'n invloed op die feit dat die rol wel uitgevoer moet word nie. Die rol van die bestuurder word dus vooraf bepaal, maar hoe hy dit doen word deur elke individu self bepaal (Mintzberg 1973:54).

(2) Posisie.

Die bestuurder verkeer in die eerste plek binne 'n bepaalde posisie. Die posisie van 'n werknemer word volgens Gray (1984:27) aangedui as "their place in the organizational hierarchy". Elke posisie se spesifieke doel in die organisasie sal verskil, maar daar bestaan tog 'n gesamentlike aanspreeklikheid vir die werkverrigting van die werkers.

(3) Status.

Die status van 'n persoon in 'n organisasie word aangedui deur die posisie wat hy beklee. Hellriegel en Slocum (1986:349) definieer 'n persoon se status soos volg : "Status is the social rank of a person in a group". Die status van 'n persoon word duidelik deur sigbare, eksterne objekte wat aan 'n spesifieke posisie gekoppel word. 'n Voorbeeld hiervan is 'n motor of spesiale kantoormeubels.

(4) Gesag

Gesag word deur Hellriegel en Slocum (1986:349) gedefinieer as 'n " right to command the subordinate's acceptance of a superior's right to command". Die sienswyse is beïnvloed deur die navorsing van Chester I. Barnard, (Vgl. Hellriegel en Slocum 1986:349), naamlik dat die bestuurder se gesag in die aanvaarding van sy posisie deur sy ondergeskiktes, lê.

Gesag is 'n formele konsep en wys op die verantwoordelikheid om 'n besluit te neem. Dit veronderstel ook 'n aanspreeklikheid, om te pas by die uitvoer van die gesag. Byars en Rue (1980:235) verduidelik 'n verskil tussen mag en gesag. Die skrywers beskryf mag as "a relationship between people in which one person can be influenced by another to do something that the individual would not otherwise do". Dit is ook vanuit die sienswyse dat die mag wat persone oor ander het as negatief beskou word.

Vir die skrywer sal die definisie van Byars en Rue (1979:236) van gesag voldoende wees, naamlik dat dit "the right to issue directives and expend resources" is.

4.4.2.2 Die Bestuursrolle.

Wanneer die rolle bespreek word, is dit noodsaaklik om die volgende aspekte in gedagte te hou.

- * Elke rol is waarneembaar, dit beteken dat dit van 'n stel aktiwiteite waargeneem word.
- * Alles wat 'n bestuurder doen, kan en behoort in die aktiwiteite ingedeel te word.
- * Laastens word die rolle individueel bespreek ter verduideliking. Die rolle kan egter nie ge-isoleer word nie aangesien hulle saam 'n geïntegreerde geheel vorm.

4.4.2.2.1 Interpersoonlike bestuursrolle.

Hierdie rolle ontstaan direk vanuit die bestuurder se formele gesag in die organisasie en het betrekking op interpersoonlike verhoudings.

(1) Die bestuurder as hoof (Figurehead).

Die rol is die mees basiese en eenvoudigste van al die bestuursrolle. As gevolg van sy posisie in die

organisasie is die bestuurder 'n gesagsfiguur en word daar van hom sekere take verwag. Die take is nie die kern van die bestuurder se werk nie, maar hy word betrek as gevolg van sy status en posisie (Crow en Odewahn 1987:39). Hellriegel en Slocum (1986:15) beskryf die rol soos volg : " they symbolize management's concern about employees, customers and the community."

Die bestuurder is die "stem" van die organisasie, sy woord dra baie gesag en invloed. Die bestuurder het ook 'n taak teenoor die eksterne omgewing. Dit is gewoonlik hy wat met die media skakel en verantwoordelik is vir die organisasie se beeld na buite (Crow en Odewahn 1987:40).

(2) Die bestuurder as leier (Leader).

Die bestuurder se rol as leier in sy organisasie is seker een van sy belangrikste rolle. Hierdie rol van die bestuurder is bepalend in die skepping van 'n klimaat in die organisasie. Die primêre doel van die bestuurder as leier is om die werkers se behoeftes te integreer met die organisasie-doelstellings. Daardeur verseker hy effektiewe funksionering van programme en projekte. Die

bestuurder se gesag in die organisasie manifesteer in die leierskapsrol. Die formele gesag wat aan hom toegeken word en sy rol as leier bepaal hoe gesag in die organisasie realiseer. Die bestuurder het in die rol veral te doen met die verskaffing, werwing en die selektering van die personeel. Die bestuurder moet ook personeel oplei, beoordeel, vergoed en ontslaan (Crow en Odewahn 1987:46-59). Deur die leierskapsrol bring die bestuurder diverse elemente saam en voeg dit tot 'n koöperatiewe geheel.

Die rol as leier verwag ook van die bestuurder om sy werknemers te motiveer om die organisasie se doelstellings te verwesenlik. Motiveringsteorieë van Maslow, Hertzberg, McClelland en Vroom verskaf 'n agtergrond waarop die bestuurder sy eie styl kan ontwikkel. Die spesifieke werk wat deur die individu gedoen moet word, moet ook as motiveerder dien, so-ook die omvang van die werk, die werksverhoudinge en die inhoud van die werk (Crow en Odewahn 1987:62-70).

(3) Die skakelrol van die bestuurder (Liaison).

Van hierdie rol skryf Huse (1982:11) : " To be

effective, a manager needs to maintain a tremendous number of relationships with individuals and groups outside the organization or unit." Daar word in die rol verwys na skakeling op veral die horisontale vlak met groepe buite die organisasie.

Die bestuurder is ook in so 'n posisie om 'n eksterne skakelsisteem te ontwikkel. Die rol van die bestuurder verteenwoordig die begin van die kernrolle van die bestuurder, hy begin om die omgewing met sy organisasie te verbind. Die rolle van woordvoerder, verspreider en onderhandelaar sal die verbinding voltooi.

Die bestuurder ontwikkel vir hom 'n netwerk van eksterne kontakte en is so verantwoordelik vir die uitbouing en verbetering van die begrip by ander oor sy organisasie. Crow en Odewahn (1987:93) beskou die rol soos volg : " as a liaison the manager becomes a catalyst that facilitates goal accomplishment."

4.4.2.2.2 Inligtingsrolle van die bestuurder.

In die uitvoering van sy interpersoonlike rolle bou die bestuurder vir hom 'n netwerk van kontakte op om

inligting te bekom. In die uitvoering van die inligtingsrolle van die bestuurder maak hy gebruik van die inligting en word hy daardeur die middelpunt van sy organisasie.

'n Kenmerk van die bestuurder as middelpunt in sy organisasie is die unieke toegang wat hy tot eksterne en interne inligting het. Daar is drie inligtingsrolle waarvan die bestuurder gebruik maak, naamlik as monitor, verspreider en woordvoerder.

(1) Die bestuurder as monitor.

In sy rol as monitor ontvang en prosessee die bestuurder inligting vanaf sy omgewing (Crow en Odewahn 1987:95-105). Dit stel hom in staat om verandering te bespeur, om probleme en geleenthede te identifiseer, om kennis oor die klimaat in sy organisasie te verkry en om sodoende beter besluite te kan neem.

Die inligting wat die bestuurder verkry, kry hy nie net van gedokumenteerde verslae en artikels nie, maar ook verbaal van ondergeskiktes, vakbonde, die publiek en die media. Om die inligting te verkry, moet die bestuurder vir hom 'n eie informele

sisteem opbou en moet hy spesiale kanale skep om die informele sisteem te ontwikkel en in stand te hou.

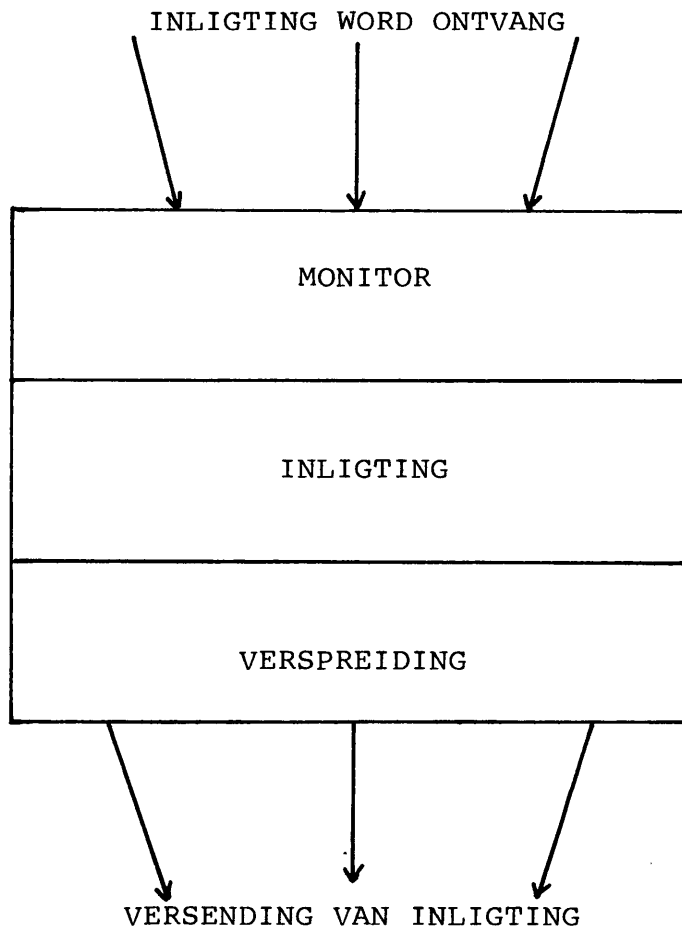
Die bestuurder integreer die inligting wat hy bekom, identifiseer probleme en geleenthede en ontwikkel 'n model en planne van hoe sy organisasie moet funksioneer. In die besluitnemingsrolle maak hy gebruik van die model en planne.

(2) Die bestuurder as verspreider (Disseminator).

Van die rol skryf Hellriegel en Slocum (1986:16) die volgende : " The disseminator role is the sharing and distribution of information to subordinates and others in the organization." Die taak van die bestuurder is duidelik om die inligting wat hy verkry te versprei na ander in die organisasie. Figuur 4.2. toon die proses aan.

Die bestuurder moet nie net die inligting intern versprei nie maar ook ekstern. Die bestuurder as 'n goeie kommunikeerder is dus noodsaaklik. Crow en Odewahn (1987:112) beskryf dit soos volg : " An effective communication network is the glue that holds any organization together."

Figuur 4.2. Verband tussen die moniterings- en verspreidingsrolle van bestuurders (Vgl. Huse 1982:13).



(3) Die bestuurder se rol as woordvoerder (Spokesperson).

Die bestuurder is nie net 'n verspreider van inligting nie, maar hy verteenwoordig ook sy organisasie en tree as spreekbuis vir die organisasie op (Crow en Odewahn 1987:40). Die rol van woordvoerder is wanneer die bestuurder die inligting versend - veral na bronne en instansies buite die organisasie.

Die bestuurder verteenwoordig sy ondergeskiktes by hoërvlakbestuurders en verteenwoordig sy organisasie by groepe soos kliënte, voorsieners van produkte en dienste, portuurgroepe, die staat en ook die media. Soos in figuur 4.2. aandui, is daar ook die rol van versending van inligting en veral oor die organisasie se beplanning, beleid en resultate (Crow en Odewahn 1987:41-44).

4.4.2.2.3 Die Besluitnemende rolle van die bestuurder.

Sover is die ontwikkeling van 'n netwerk van interpersoonlike verhoudings en die versameling en verspreiding van inligting aan die hand van die eerste ses rolle van 'n bestuurder bespreek. Die volgende vier rolle is baie kritieke rolle vir die bestuurder. Dit is die rolle waar die bestuurder betrek word in die vasstelling van strategieë in sy organisasie deur die besluite wat geneem word (Mintzberg 1973:77).

Die volgende rolle word kortliks bespreek. Die entrepreneursrol, wat 'n proaktiewe, innoverende besluitnemingsrol is. Die rol as probleemhanteerder, wat reaktief is en op krisis fokus. Die rol as brontoewyser, dit handel oor die maak van keuses. Laastens die rol as onderhandelaar wat van 'n spesifieke aktiwiteit van besluitneming gebruik maak (Crow en Odewahn 1987:117-177).

(1) Die bestuurder se rol as entrepreneur.

In hierdie rol van die bestuurder word daar van hom verwag om beheerde verandering in sy organisasie te ontwikkel en inisieer. Crow en Odewahn (1987:117) beskou dit as beheerde verandering en nie as "change for the sake of change, nor is it haphazard modification and adaptation." nie. Die fokus van die rol is op die sistematiese verandering wat deurgaans in 'n organisasie moet plaasvind en die bestuurder wat daarmee verband hou.

Tydens die rol as monitor vind die bestuurder 'n probleem, of 'n geleentheid ontstaan. Die bestuurder moet aksie neem om die probleem te voorkom of om 'n projek te loods ter verbetering of verandering van dienslewering. Om dit te doen, word daar 'n plan van aksie opgestel en dit moet uitgevoer word.

Besluite oor aktiwiteite word geneem wat oor 'n tydperk opeenvolgend is. Hierdie opeenvolgende aktiwiteite is die projek ter voorkoming, verbetering of verandering van die situasie (Crow en Odewahn 1987:118-127).

Verandering in 'n organisasie gebeur nie net nie. Dit mag as gevolg van interne druk ontstaan of ook as gevolg van eksterne druk en/of verandering. Dit is die taak van die bestuurder om enige verandering so effektief as moontlik te maak. Die bestuurder se kreatiwiteit ten opsigte van die verandering sal bepalend wees van hoe effektief dit uitgevoer sal word (Crow en Odewahn 1987:130).

(2) Die bestuurder se rol as probleemhanteerder (Disturbance Handler).

In sy rol as entrepreneur fokus die bestuurder op vrywillige aksie om beheerde verandering in 'n organisasie te weeg te bring. In sy rol as probleemhanteerder fokus hy op situasies wat gewoonlik buite sy beheer is en die aksie wat hy neem is nie vrywillig nie, maar verpligtend. Mintzberg (1973:82) sê dat wanneer 'n probleem voorkom of ontstaan, moet korrektiewe aksie geneem word

om die balans in die organisasie so gou as moontlik te herstel.

Die bestuurder is die een in die organisasie wat, as gevolg van sy posisie van gesag, alles moet hanteer wat dreig om die ewilibrum te versteur. Die bestuurder kan, in die oplossing van die probleme, die funksionering van sy organisasie versterk of verswak. Die resultaat wat uit die oplossings voortvloei het 'n direkte invloed op die organisasie se strategieë. Die bestuurder sal daarom altyd probeer om stabiliteit in sy organisasie te verseker om sodoende die funksionering en produksie wat sy organisasie ten doel het, te bereik (Mintzberg 1973:81-85).

(3) Die bestuurder as brontoewyser (Resource Allocator).

In die beoordeling van 'n bestuurder se bestuurs-taak is daar veral twee aspekte wat dringend aandag kry. Eerstens word daar verwys na hoe goed hy die bronne wat tot sy beskikking gestel is, gebruik. Tweedens word die kwaliteit van sy resultate beoordeel. Die bestuurder se rol as brontoewyser help hom om aan die beoordeling te kan voldoen.

Die bronne waarna verwys word is veral die volgende (Mintzberg 1973:86) :

- (i) Die fasiliteite en toerusting wat tot die bestuurder se beskikking gestel is.
- (ii) Die energie tot sy beskikking en die gebruikmaking daarvan.
- (iii) Die grondstowwe tot sy beskikking asook die aanwending van die verskaffers van die grondstowwe.
- (iv) Die menslike element.
- (v) Inligting, die verspreiding en bymekaarmaak daarvan.
- (vi) Laastens, die aanwending van die beskikbare fondse.

Deur die doeltreffende bestuur van die bogenoemde bronne word die een of ander resultaat bereik. In die beoordeling van die resultate word die volgende bepaal:

- (i) Die produksie wat bereik word deur werkers of eenheid, dit verwys na wat die organisasie in 'n vasgestelde tydperk lewer.
- (ii) Die kwaliteit van die produksie wat gelewer word, word as resultaat beoordeel.
- (iii) Laastens word die koste-aspekte beoordeel. Hoeveel geld het die bestuurder spandeer om 'n spesifieke resultaat te lewer.

Die toewysing van bronne het as kern die neem van besluite oor sulke bronne. Die neem van besluite oor bronne het 'n direkte invloed op die strategieë van die organisasie asook op die ontwikkeling van strategieë. Volgens die studies van Mintzberg (1983:414-435) bestaan die toewysing van bronne uit drie noodsaaklike elemente, naamlik die skedulering van tyd, die programmering van werk en die magtiging van aksies om te handel.

In die toewysing van bronne moet die bestuurder verseker dat die bronne nie onnodig wyd versprei word tussen projekte nie. Huidige besluite moet by vorige besluite aansluiting vind. Hy moet ook toesien dat die besluite en/of projekte uitvoerbaar is.

Die bestuurder se rol as brontoewyser is kompleks van aard. Om so 'n komplekse besluitnemingsproses so te rig dat optimale funksionering te alle tye verkry word, moet die besluite ook buigsaam wees. Daar bestaan 'n interafhanklikheid tussen die bestuurder se vermoë om verskillende besluite te neem en die algemene doelwitbereiking van die organisasie.

(4) Die bestuurder as onderhandelaar (Negotiator).

Dit word van die bestuurder verwag om sy organisasie te verteenwoordig in onderhandeling met ander organisasies of individue. Die bestuurder verleen geloofwaardigheid aan onderhandelings. Hy verteenwoordig sy organisasie se waardes- en inligtingsisteme as woordvoerder. Hy het beheer oor die toewysing van bronne en kan dus namens sy organisasie besluite neem. Die rol kom veral tot sy reg in die horisontale kommunikasie van die bestuurder (Mintzberg 1973:90-91).

In die skrywe van Crow en Odewahn (1987:168-170) word vier kategorieë verskaf waarin die bestuurder 'n resultaat moet kan toon in sy onderhandelings. Die kategorieë is:

- (1) 'n Verspreidingsresultaat.
- (2) 'n Integrasieresultaat.
- (3) 'n Houidingsresultaat.
- (4) 'n Intra-organisatoriese resultaat.

Van die rol skryf Mintzberg (1973:99) die volgende:
" the manager takes charge when his organization must engage in important negotiation activity with other organizations. He participates as figurehead, as spokesman, and as resource allocator."

Die bogenoemde tien rolle waarin die take van 'n bestuurder verdeel is, dui gespesialiseerde handeling aan wat 'n bestuurder moet uitvoer. Die uitvoering hiervan verseker volgehoue produksie in sy organisasie in reële terme.

4.4.2.3 Die vaardighede van die bestuurder.

Die sukses van 'n bestuurder word nie net gemeet aan sy persoonlike kenmerke en hoedanighede nie, maar wel primêr aan die produksie wat gelewer word. George (1979:7) en Certo (1980:14) verskaf drie primêre vaardighede wat 'n

bestuurder nodig om sy werk relatief suksesvol uit te voer.

- (1) Tegniese vaardighede van die bestuurder. Die vaardigheid verwys na die vermoë van 'n bestuurder om kennis, metodes en fasiliteite aan te wend in die uitvoering van sy werk. Tegniese vaardigheid vereis gespesialiseerde kennis van 'n bestuurder. Dit vereis analitiese denke om die kennis, metodes en prosedures doeltreffend aan te wend. Die vaardigheid is gewoonlik konkreet en word benadruk deur indiens-opleiding en ander onderrig strategieë. Hellriegel en Slocum (1986:23) noem dat alhoewel die bestuurder die vaardigheid moet besit, sal sy hoofdoel wees om die vaardigheid in ander te identifiseer, te ontwikkel en te verbeter.

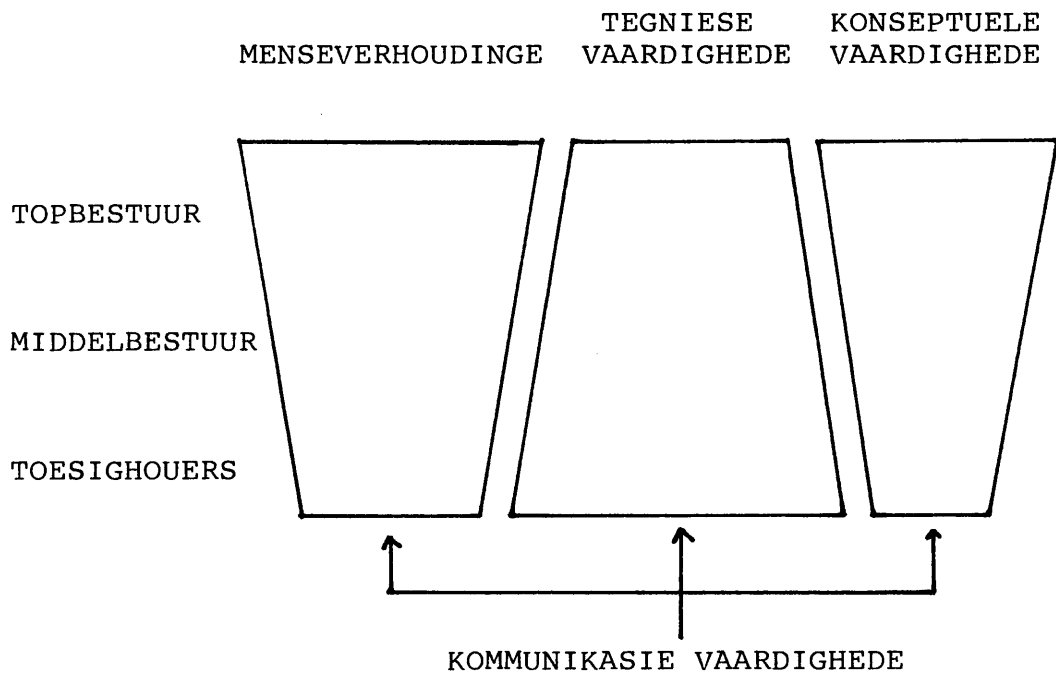
- (2) Die vermoë om deur en met ander mense te werk, is die tweede vaardigheid wat 'n bestuurder moet kan doen. Die bestuurder moet verskillende ondergeskiktes so motiveer en inspireer dat hulle op 'n gekoördineerde wyse saamwerk en dit in geheel lei tot organisasiedoelwitbereiking. Die vermoë om met mense te werk, is 'n integrale deel van elke bestuurder ongeag sy plek in die organisasie.

(3) Die derde vaardigheid is, dat die bestuurder koseptueel moet kan dink. Hy moet die vermoë besit om die kompleksiteit van die totale organisasie te verstaan. Hy moet ook sy plek in die organisasie begryp en die bydrae wat sy eenheid moet maak om die doelstellings van die organisasie te bereik. Daar moet by die bestuurder 'n besef wees van die interafhanklikheid van die verskillende elemente van die organisasie.

(4) In die skrywe van Hellriegel en Slocum (1986:23) verskaf die skrywers 'n vierde vaardigheid naamlik om te kan kommunikeer. Volgens die skrywers reflekteer die vaardigheid die bestuurder se vermoë om inligting na ander deur te stuur en te ontvang. Die tien rolle van 'n bestuurder veronderstel 'n proses van kommunikasie in sy totaliteit.

Die belangrikheid van die vaardighede vir bestuur kan verduidelik word aan die hand van figuur 4.3 (oorgeneem uit Hellriegel en Slocum 1986:24).

Figuur 4.3: Die vaardigheid van die bestuurder.



Die plek van kommunikasie in die figuur toon aan dat dit 'n vaardigheid is wat basies onderliggend tot die ander drie is. Die behoefte aan die ander drie verskil volgens die bestuurder se plek in die organisasie. Hoe hoer die bestuurder in 'n organisasie is hoe kompleks raak die besluite wat hy moet neem, en hoe meer word daar gefokus op die kommunikasie en hoe goed die bestuurder konseptueel kan dink.

4.5. Samevatting.

Die tekortkominge in die organisasiesisteen is nie die enigste rede waarom bestuurders in 'n organisasie nodig is nie. Daar is ook onverwagte veranderinge wat in die omgewing voorkom. Verder is formele gesag ook nodig om die uitvoering van basiese pligte te verseker.

Die tien rolle wat hierbo bespreek is, toon die werklike take aan van wat 'n bestuurder doen in sy werk. Organisasies lewer iets, of 'n produk of 'n diens. In die rolle wat 'n bestuurder vertolk verseker hy dat daar 'n sisteem is waarvolgens gewerk kan word.

Die daarstelling van 'n organisasiesisteen en die handhawing van sodanige sisteem in die gemeenskap is die verantwoordelikheid van spesifieke persone. Die feit is aangetoon deur die bogenoemde bespreking. Vervolgens sal 'n empiriese ondersoek gedoen word oor die take van die maatskaplikewerk-supervisor aan die hand van die bogenoemde tien rolle.

HOOFSTUK 5

EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE BESTUURSROLLE VAN MAATSKAPLIKEWERK-SUPERVISORS.

5.1. Inleiding

In hoofstuk 5 beskryf navorser die ontwikkeling van die data-insameling. Die werklike uitvoering van die navorsingsplan en die empiriese ondersoek word stap vir stap beskryf.

5.2. Navorsingsprosedure.

5.2.1. Ontwerp

Die navorsingsontwerp wat in hierdie studie gevolg is, word as beskrywende navorsing onderskei. 'n Beskrywende opname is deur middel van geposte vraelyste gemaak. Enkele kenmerke van die bestuursproses, met besondere verwysing na die bestuursrolle, is gekies. Die voorkoms van die kenmerke is in 'n voorafbepaalde steekproef nagegaan.

5.2.2. Voorondersoek

'n Voorondersoek is eers gedoen en wel op die volgende wyse. 'n Voorlopige, gestruktureerde vraelys is opgestel aan die hand van 'n gestandaardiseerde vraelys ontwerp deur Sashkin en Morris (1984:31-33). Die vraelys is op

'n beperkte steekproefbasis toegepas. Vraelyste is aan maatskaplikewerk-organisasies in die Suid-Oos Transvaal ge-pos. Die steekproef is uit die geografiese gebied waar navorser werksaam is, gekies. Die voortoets is gebruik om probleme met die finale vraelys sover moontlik uit te skakel (68,4% van die vraelyste is terug ontvang).

Die voortoets het navorser in staat gestel om die vraelys te toets en te verfyn. Die metode van die insameling van die data is getoets en navorser kon daardeur onnodige onduidelikhede identifiseer en elimineer. Met die opstel van die finale vraelys is die volgende toegepas:

- * Die vraelys is so kort as moontlik gehou.
- * Die vrae is sistematies net soos die oorspronklike vraelys gehou.
- * Dubbelsinnige en onduidelike vrae is deur die voortoets uitgeskakel.
- * Die instruksies op die vraelys is so verander dat dit net van toepassing is op werklike ervarings van supervisors en nie hul opinies oor die ideale nie.

5.2.3. Toepassing van navorsingsontwerp

'n Beskrywende opname is deur middel van 'n vraelys gedoen. Respondente is versoek om die vraelyste in te vul waarna 'n vergelyking getref is tussen die taakinhoud en die bestuursrolle van die supervisor.

Die steekproef is geselekteer uit respondente wat as supervisors by maatskaplikewerk-organisasies in die Pretoria-landdrosg gebied werksaam is. Volgens die Streeks-welsynsraad, streek Noord-Transvaal, is daar 47 organisasies in die gebied wat by die raad geregistreer is. Van die 47 organisasie het net 16 aan die vereistes van die steekproef voldoen, naamlik dat dit 'n organisasie moet wees waar maatskaplikewerk-supervisors in voltydse diens is. Die vraelys (Bylae B) is per pos aan die organisasies gestuur met 'n kort dekbrief en 'n gefrankeerde koevert (Bylae A) waarin die aard van die navorsing verduidelik is. Respondente is versoek om die vraelys voor of op die keerdatum aan navorser terug te stuur.

5.3. Remmende faktore.

Alhoewel die aantal vraelyste wat teruggestuur word, 'n remmende faktor kan wees, is dit in hierdie studie

nie die geval nie. Van die 16 vraelyste wat uitgestuur is, is 14 terug ontvang, dit wil sê 'n respons van 87.5%.

Om te probeer verhoed dat respondente antwoorde verstrek wat as aanvaarbaar beskou word in plaas van dit wat in werklikheid ervaar word, het navorser besluit om die vraelys anoniem te laat invul om sodoende objektiwiteit te verhoog.

Van die 14 vraelyste wat ontvang is kon net 12 (85%) benut word. Een van die vraelyste is oningevul terug gestuur. 'n Tweede vraelys is deur 'n direkteur ingevul en nie deur 'n supervisor nie. Die genoemde twee vraelyste is nie in die studie benut nie.

5.4. Empiriese Gegewens.

Die gegewens wat ingesamel is met hierdie studie word in hierdie gedeelte verskaf, bespreek en geïnterpreteer.

'n Vierpunt skaal is gebruik om die volgende beoordelingsfoute uit te skakel:

- (1) 'n Relatiewe klein skaal skakel die fout van 'n te hoë of te lae beoordeling uit.

- (2) Respondente is ook geneig om hul beoordeling te naby aan die middel van die skaal te maak. 'n Vierpunt skaal voorkom die fout.
- (3) Wanneer te veel punte op die skaal verskaf word kan die "halo" effek na vore kom. In die verskaffing van te veel kriteria kan die beoordeling van een attribuut die beoordeling van al die ander attribute wat beoordeel moet word, beïnvloed.

Die skaal is soos volg:

1. Nooit ;in geen mate nie.
2. Min ;in 'n klein mate.
3. Gereeld ;in 'n groot mate.
4. Voortdurend ;in 'n baie groot mate.

5.4.1. Die interpersoonlike bestuursrolle van maatskaplikewerk-supervisors.

Weens die supervisor se gesag in hul organisasies is die volgende van die respondente verkry.

5.4.1.1. Die maatskaplikewerk-supervisor as hoof.

(1) Die gegewens : Die vraag is gevra om die supervisor se rol ten opsigte van sy status en posisie in die organisasie te toets. Die volgende is verkry:

Tabel 5.1.: Die supervisor as hoof.

ROL	SKAAL				TOTAAL
	1	2	3	4	
As hoof	0	3	4	5	12
%	0	25	33	42	100

(2) Bespreking : Uit die twaalf vraelyste wat terug ontvang is, het 25% supervisors aangedui dat hulle min of in 'n klein mate die rol van hoof vertolk. Drie en dertig persent het aangedui dat hulle in 'n groot mate die rol vertolk terwyl 42% aangedui het dat hulle die rol deurlopend vertolk.

(3) Interpretasie : Volgens Tabel 5.1, is 75% van die respondente in 'n gesagsposisie aangestel en vertolk hulle die rol as hoof van hul organisasie of afdeling. Die 25% wat aangedui het dat hulle in 'n klein mate die rol vertolk, wek kommer. Een van die doelstellings van die supervisor is om verantwoordelikheid te neem vir die uitvoering van take deur sy ondergeskiktes. Indien die verantwoordelikheid nie deur sy rol as hoof van hom

vereis word nie, beteken dit dat die supervisor nie daardie aanspreeklikheid vir die uitvoering van die take delegeer nie. Die rol is die mees basiese rol van die supervisor en word op grond van sy posisie aan hom toegeken. (Vgl. p.96 van die studie.)

5.4.1.2. Die maatskaplikewerk-supervisor as leier.

(1) Gegewens : As die leier van 'n groep maatskaplike werkers, word van die supervisor verwag om hul behoeftes te integreer en te koppel aan die doelwitte van die organisasie. Die beheer oor motivering, opleiding en die vasstelling van die werkers se doelwitte is direkte take van die leier. (Vgl. p.97 van die studie.) Die respondente het die vraag soos volg beantwoord:

Tabel 5.2.: Die supervisor as leier.

ROL	SKAAL				TOTAAL
	1	2	3	4	
As leier	0	2	3	7	12
%	0	17	25	58	100

(2) Bespreking : Die respondente het in die geval 'n 83% aanduiding gegee dat hulle gereeld en voortdurend die rol as leier vertolk. Net 17% supervisors het aangedui dat hulle in 'n klein mate die rol vertolk.

(3) Interpretasie : In Tabel 5.2 blyk dit dat 83% van die supervisors die vereistes wat aan leierskap gestel word, nakom. Die verspreiding dui op organisatoriese en tegniese bevoegdheid van die supervisors. Die gegewens bevestig dat supervisors wel die take van 'n leier uitvoer. Navorsers merk dat 17% van die supervisors baie min hul rol as leier vertolk. Die leierskapsrol van die supervisor is die belangrikste rol, omdat die effektiewe funksionering van programme en projekte daardeur verseker word. (Vgl. p.97 van hierdie studie.) In hierdie rol is die supervisor ook verantwoordelik vir die motivering van werkers om die organisasie se doelwitte te bereik.

5.4.1.3. Die maatskaplikewerk-supervisor as skakelpersoon.

(1) Gegewens : Die vraag toets die supervisor se skakeling met ander persone in sy organisasie en sy vermoë om sy organisasie met die omgewing te verbind. Die respondente se terugvoering is dat 17% die rol min vertolk, 50% doen dit gereeld en 33% voortdurend.

(2) Bespreking : Die feit dat 83% van die respondente die taak in 'n groot en baie groot mate vertolk, ondersteun weer eens die literatuur ten opsigte van die rolle van 'n persoon in 'n bestuursposisie. (Vgl. p.98 van hierdie studie.)

(3) Interpretasie : Die rol van die supervisor verteenwoordig die begin van die kernrolle. Skakeling op horisontale vlak is deur 83% van die respondente behartig. Dit stel hulle in staat om verantwoordelikheid te neem vir die uitbouing en verbetering van die begrip van die organisasie by ander. Die belangrikheid van die rol moet nie onderskat word nie. Wanneer die rol min gebruik word, het dit noodwendig 'n direkte invloed op rolle soos die van woordvoerder, verspreider van inligting en onderhandelaar. (Vgl. p.99 van die studie.)

5.4.2. Die inligtingsrolle van die maatskaplikewerk-supervisor.

Die persoon wat toesig hou oor ander se werk, bou vir hom 'n netwerk van kontakte op om inligting te bekom tydens die uitvoering van sy pligte . Deur gebruik te maak van die rolle word hy die middelpunt van sy eenheid of organisasie. Die rolle stel hom in staat om die besluitnemende rolle beter te vertolk.

5.4.2.1. Die maatskaplikewerk-supervisor as monitor.

(1) Gegewens : Die vraag toets die supervisor se rol as prosesseerder van inligting vanuit die omgewing en die toepaslike gebruik daarvan in sy eie eenheid of organisasie om beter besluitneming te bevorder.

Tabel 5.3.: Die supervisor as monitor.

ROL	SKAAL				TOTAAL
	1	2	3	4	
As monitor	0	3	7	2	12
%	0	25	58	17	100

(2) Bespreking : Ook in hierdie geval het 58% van die respondente gereeld en 17% voortdurend die rol vertolk. Dit is 'n 75% gebruikmaking van die rol in hul dagtaak. Daar is weer eens net 25% wat die rol baie min vertolk.

(3) Interpretasie : Die resultaat toon dat supervisors in die praktyk inligting wat hulle versamel, prosesseeer wat hulle in staat stel om beter besluite te neem. Om 80% van die respondente hiertoe in staat te kon stel, beteken dat hulle 'n netwerk van informele kanale moes skep en in stand hou. Die take van die supervisor in hierdie konteks kom direk ooreen met bestuurders in 'n besigheidsorganisasies. (Vgl. p.100 van hierdie studie.)

5.4.2.2. Die maatskaplikewerk-supervisor as verspreider van inligting.

(1) Gegewens : Die vraag plaas veral die klem op die kommunikasievermoëns van die supervisor.

Tabel 5.4.: Die supervisor as verspreider.

ROL	SKAAL				TOTAAL
	1	2	3	4	
As verspreider	1	0	3	8	12
%	8	0	25	67	100

(2) Bespreking : Die meerderheid van die respondente, naamlik 67%, bevestig dat hulle voortdurend die rol vertolk, terwyl 25% aandui dat hulle dit gereeld doen. Uit die totale aantal respondente het 92% aangedui dat hulle die rol vertolk. Net 8% het aangedui dat hulle die rol glad nie vertolk nie.

(3) Interpretasie : Die noodsaaklikheid van die supervisor as kommunikeerder in die organisasie word deur die gegewens bevestig, die 92% van die respondente wat die rol vertolk beaam dit. Die gegewens bevestig ook die ooreenkoms tussen 'n supervisor en 'n bestuurder in 'n besigheid. Die ooreenkoms is daarin geleë dat dit albei se taak is om inligting, as skakelpersoon, na ondergeskiktes in sy afdeling of eenheid te versprei.

5.4.2.3. Die maatskaplikewerk-supervisor as woordvoerder.

(1) Gegewens : Die optrede van die supervisor as spreekbuis vir sy ondergeskiktes is hier getoets.

Tabel 5.5.: Die supervisor as woordvoerder.

ROL	SKAAL				TOTAAL
	1	2	3	4	
As woordvoerder	1	2	8	1	12
%	8	17	67	8	100

(2) Gegewens : Volgens die terugvoering van die respondente vertolk 8% van die supervisors die rol nooit, 17% min, 67% gereeld en net 8% voortdurend.

(3) Interpretasie : Na aanleiding van die bogenoemde gegewens blyk dit dat 75% supervisors wat gereeld en voortdurend as spreekbuis optree, hul take as middelbestuurders in hul organisasies uitvoer. (Vgl. p.102 van hierdie studie.) Die 25% wat dit nooit en min uitvoer stem ooreen met die rol as skakelpersoon. 'n Supervisor wat nie sy rol as verspreider van inligting vertolk nie, sal moeilik inligting oor beplanning, beleid en die resultate van sy organisasie kan bekendstel.

5.4.3. Die besluitnemende rolle van die maatskaplikewerk-supervisor.

Die laaste vier rolle van die supervisor het betrekking op die vasstelling van strategieë en besluitneming. Die vier rolle is baie krities in die bestuursproses.

5.4.3.1 Die maatskaplikwerk-supervisor as entrepreneur, probleemhanteerder, brontoewyser en onderhandelaar.

(1) Gegewens : Hierdie vrae verken die rolle van die supervisor om ;

(a) pro-aktief en innoverend op te tree,

(b) reaktief op krisisse te reageer,

(c) keuses te maak en

(d) om van spesifieke aktiwiteite in die besluitnemingsproses gebruik te maak. (Vgl. Tabel 5.6.)

(2) Bespreking : In hul innoverende en entrepreneursrol het die supervisors aangedui dat net 33% dit nooit of min vertolk en dat 58% dit gereeld en voortdurend vertolk. As probleemhanteerder dui 84% aan dat hulle die rol vertolk en as brontoewyser ook 84%. Die laaste rol naamlik onderhandelaar word deur 92% van die supervisors vertolk met net 8% wat dit min vertolk.

Tabel 5.6.: Die besluitnemende rolle van die supervisor.

ROL	SKAAL				TOTAAL
	1	2	3	4	
As entrepreneur	1	4	3	4	12
%	8.4	33.3	25	33.3	100
As probleemhanteerder	1	1	5	5	12
%	8	8	42	42	100
As brontoewyser	0	2	5	5	12
%	0	16	42	42	100
As onderhandelaar	0	1	9	2	12
%	0	8	75	17	100

(3) Interpretasie : Volgens die gegewens soos hierbo aangehaal, blyk dit dat die meerderheid van supervisors wel hul besluitnemende rolle soos middelvlakbestuurders in besigheidsorganisasies vertolk.

Die supervisor, net soos die bestuurder, weet dat kreatiewe verandering in sy organisasie bepalend sal wees vir die effektiewe uitvoering van die besluitnemende rolle. Hy handhaaf die ekwilibrium deur faktore wat bedreigend daarop inwerk gou aan te spreek. Die komplekse besluitnemingsproses ten opsigte van die toewysing van bronne verseker optimale funksionering van

die maatskaplike werkers. Hy is ook bewus van die feit dat die take wat tussen die rolle verdeel is, gespesialiseerde handelingte veronderstel. Bloot deurdat dit vir hom moontlik is om die rolle in sy dagtaak te identifiseer, wys alreeds daarop dat ook die maatskaplikewerk-supervisor sy primêre taak beskou as die uitvoer van sy rolle as "bestuurder" om volgehoue "produksie" in sy organisasie in reële terme te verseker.

5.4.4. Die tien basiese rolle.

Al tien die rolle is deur die supervisors geidentifiseer as dit waarmee hulle hulself daaglik besig hou. Volgens die tabelle hierbo, vertolk supervisors die rol van verspreider die meeste, 67%. As leier van 'n groep vertolk 58% van die supervisor die rol. Wanneer die skale saamgevoeg word, naamlik nooit/min en gereeld/voortdurend, is dit duidelik dat die supervisor gereeld en voortdurend al die rolle van die middelvlakbestuurder vertolk. Dit is net die entrepreneur-rol wat egter net deur 33% van die supervisors vertolk word.

Dit is duidelik dat die maatskaplikewerk-supervisor net soos sy eweknie in besigheidsorganisasies, die middelvlakbestuurders, al tien die basiese bestuursrolle in sy dagtaak vertolk.

5.4.5. Jare diens as Maatskaplikewerk-supervisor.

Gegewens : Hierdie vraag is gestel om vas te bepaal wat die dienstydperk van die respondente in die steekproef is.

Tabel 5.7. Diensjare van die respondente.

Diensjare :	1	2	3	4	5	Meer as 5

Respondente:	1	1	1	0	2	7

(2) Bespreking : Van die twaalf respondente het 58% meer as 5 jaar diens as supervisor. Sewentien persent het 5 jaar diens, daar was geen met 4 jaar diens nie en een elk met 1, 2 en 3 jaar diens.

(3) Interpretasie : Tabel 5.8 toon aan dat die meerderheid van supervisors, 9 respondente, reeds relatief lank, 5 en meer diensjare, hul rolle as middelvlakbestuurders vertolk.

5.4.6. Populasie waaruit steekproef getrek is.

Navorser het die respondente versoek om aan te dui hoeveel supervisors plaaslik deur hulle organisasies in diens is. Volgens die vralyste is daar 'n totaal van 42

supervisors in diens van die organisasies. Die 12 respondente verteenwoordig dus 28.6% van die totale populasie van supervisors in die organisasies. Navorser beskou die steekproef as verteenwoordigend van die populasie.

5.5. Samevatting

Vanuit die empiriese gegewens in die hoofstuk blyk dit dat die maatskaplikewerk-supervisor dieselfde rolle vertolk as die middelvlakbestuurder van 'n besigheids-organisasie. Die supervisor kan dus as 'n middelvlakbestuurder in eie reg beskou word. Dit is nodig dat die rolle meer spesifiek in maatskaplikewerk-supervisie omskryf en beskryf word om alle supervisors in staat te stel om die take suksesvol uit te voer en rolle suksesvol te vertolk. In die oorskakeling van 'n tegnologiese-eeu na 'n inligtings-eeu is dit noodsaaklik dat die maatskaplikewerk-supervisor te alle tye sy rol in sy organisasie produktief sal vervul. Kennis van die tien basiese rolle van bestuur asook hoe dit vervul moet word sal die supervisor in staat stel om nie net leiding te kan gee nie, maar ook om 'n beduidende invloed op maatskaplike werk as sulks te hê.

HOOFSTUK 6

BEVINDINGS, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS.

6.1. Inleiding

Daar is 'n duidelike toename in die opleiding van bestuurders op alle vlakke van bestuur. In ontwikkelende lande word die klem geplaas op die resultate wat bestuurders bereik deur middel van hul vaardighede. Ook in die maatskaplikewerk-praktyk verskuif die fokus meer na die koste-effektiwiteit van dienste en die gepaardgaande bestuursfilosofie van die individue in beheer.

Vanweë die internasionale fokus op die ontwikkeling van bestuur, was die doel van die studie om aandag te skenk aan die bestuursrolle van die maatskaplikewerk-supervisor in die praktyk om daardeur 'n bydrae te lewer tot 'n bestuursfilosofie in maatskaplike werk.

6.2. Bevindings en gevolgtrekkings

Die bevindings wat uit die ondersoek blyk en die gepaardgaande gevolgtrekkings is soos volg:

- 6.2.1. Volgens Nel (1987:127) het skrywers veral in die afgelope dekade die bestuursfunksie van die supervisor beklemtoon en dit ook as 'n administratiewe funksie

beskou. Hierdie studie het bevind dat die bestuursfunksies van supervisors nie net 'n administratiewe funksie is nie maar ook 'n ondersteunende- en opleidingsfunksie. Die tien bestuursrolle van die middelvlakbestuurder soos in die studie bespreek bevat ook 'n ondersteunende- en opleidingsfunksie. (Vgl. p.95-109 van hierdie studie.)

'n Integrasie van die bestuursrolle en die drie funksies van supervisie soos hierbo genoem, kan die supervisor in staat stel om sy werk baie meer doelgerig en effektief te doen.

6.2.2. Hierdie studie het bewys dat die maatskaplikwerk-supervisor in die praktyk dieselfde rolle vervul as die middelvlakbestuurder in besigheidsorganisasies. Dit is ook duidelik dat supervisors die kennis en navorsing wat reeds ten opsigte van bestuur gedoen is kan aanwend om hulle in staat te stel om hul take meer doeltreffend te verrig en rolle meer effektief te vertolk.

6.2.3. Volgens Nel (1987:128), bestaan daar nie 'n vaste bestuurstruktuur in welsynorganisasies nie en voel supervisors dat hulle oorlaai word met bestuurstake. Hierdie studie het bevind dat supervisors presies

dieselfde plek as middelvlakbestuurders in hul organisasies beklee. Die supervisor se take is dus bestuurstake. Indien hy nie bestuurstake wil vervul nie kan hy nie 'n supervisor wees nie. Die gevolgtrekking waartoe navorser kom is dat supervisors gebrekkige kennis het van hul posisie, status en rol in hul organisasies. (Vgl. p.119-120 van hierdie studie.)

6.2.4. Volgens Nel (1987:165-166) is daar net twee bestuurskomponente in supervisie. Hierdie studie het egter bevind dat tien komponente van bestuur in supervisie voorkom. Die tien komponente beskryf die tien basiese rolle van 'n bestuurder wat soos reeds gestel direk met die rolle van die supervisor ooreenkom. Die gevolgtrekking waartoe navorser kom is dat supervisors onbewustelik die take uitvoer en die rolle vertolk.

6.3. Aanbevelings

Dat supervisie noodsaaklik is in die praktyk, is reeds deur verskeie skrywers bewys. Hulle is ook van mening dat supervisors in die take en rolle van 'n bestuurder opgelei moet word. (Vgl. Nel 1987:21 en 165.) As gevolg van die bogenoemde twee feite en die feit dat supervisors reeds die rolle van 'n middelvlakbestuurder vervul maak navorser die volgende aanbevelings.

- 6.3.1. Navorser wil aanbeveel dat die moontlikheid van tersiêre opleiding vir supervisors as middelvlakbestuurders ondersoek word. 'n Duidelike riglyn in die verband sal die beroep van supervisor in maatskaplike werk meer gespesialiseerd maak en moontlik ook geskikte persone werf vir bepaalde poste.

- 6.3.2. 'n Ontwikkeling en vasstelling van die bestuursvaardighede van supervisors in die praktyk wat tot gevolg sal hê dat supervisors nie bloot op jare diens bevorder sal word nie , maar as gevolg van hul vaardighede, word aanbeveel. Die beroepsleer van maatskaplike werk sal meer markgerig wees en die persoon wat die werk doen sal in staat wees om dit ten volle uit te voer.

- 6.3.3. Navorser stem saam met Nel (1987:172) dat supervisors gekeurde persone moet wees met 'n bepaalde teoretiese opleiding en dat keuringstandaarde vir supervisors ingestel moet word. Navorser wil aanbeveel dat dit wat die supervisor in die praktyk moet doen oorwegend as standaard gebruik moet word, eerder as teoretiese kennis in verband met die praktyk.

- 6.3.4. Vanuit die studie blyk dit dat supervisors wel onbewus die take van 'n middelvlakbestuurder uitvoer. Navorser wil aanbeveel dat die status, posisie en mag van supervisors baie duideliker in die praktyk omskryf word. Dit sal supervisors in staat stel om hul take en pligte baie meer doelmatig en effektief uit te voer. Supervisors sal weet wat van hulle verwag word en dit behoort by hulle 'n positiewe gesindheid teenoor hul werk te ontwikkel.
- 6.3.5. Navorser beveel aan dat daar pertinent aandag aan die ontwikkeling van kreatiwiteit en innoverende denke van supervisors geskenk word. Enige persoon in 'n toesig-houdende posisie behoort te weet dat die twee aspekte onontbeerlik is vir die groei en ontwikkeling van 'n organisasie en/of afdeling. Die ontwikkeling van die twee aspekte sal ook bydra tot self-motivering en die doelmatige neem van aksie deur supervisors.
- 6.3.6. Om goeie besluite te kan neem is gedrag wat aangeleer kan word. Navorser beveel aan dat al tien die basiese rolle wat in die studie ondersoek is, vir die supervisor geleer word. Dit sal hulle besluitnemingsvermoëns verbeter wat 'n direkte positiewe invloed op hul leiding sal hê. Daardeur sal nie net die werk verbeter nie, maar

ook die gesindheid van kollegas onderling, werkers en supervisors sal meer werksbevreëdiging ervaar en persoonlike- en organisasiebehoefte sal makliker bereik word.

6.3.7. Navorser wil laastens aanbeveel dat die ontwikkeling van mentorskap-opleiding in maatskaplikewerk-supervisie ondersoek word vir die opleiding van voornemende supervisors binne hul organisasies. Dit behoort praktykgerigte ontwikkeling wat praktyk met teorie, formeel en informeel, integreer tot gevolg te hê.

6.4. Slotgedagtes

Dit is vir die maatskaplikewerk-supervisor gebiedend noodsaaklik om tred te hou met nuwe ontwikkelings en veranderings. Die werkende individu eis meer en meer van sy toesighouer se tyd en kennis, terwyl hyself al hoe minder self wil doen. Kennis van bestuur stel die toesighouer in staat om die verantwoordelikheid van sy ondergeskiktes so te ontwikkel dat hy 'n instaatsteller word wat meer werk gedoen kry sonder om noodwendig self meer werk te verrig.

ooo000ooo

BRONNELYS

- AUSTIN, M.J. 1981. Supervisory management for the human services. New Jersey: Prentice-Hall.
- BAMFORD, T. 1983. Managing social work. London: Tavistock Publ.
- BEDEIAN, A.G. & Glueck, W.F. 1983. Management. Chicago: Dryden Press.
- BITTEL, L.R. 1981. Essentials of supervisory management. New York: McGraw-Hill Inc.
- BYARS, L.L. & Rue, L.W. 1980. Supervision : Key link to productivity. Iowa: Richard D. Irwin Inc.
- CERTO, S.C. 1980. Principles of modern management. Iowa: Wm.C. Brown Co. Publ.
- CROW, R.T. & Odewahn, C.A. 1987. Management for human services. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- DAVIS, K. 1981. Human behavior at work - organizational behavior. New York: McGrawHill series in management.
- DESSLER, G. 1982. Organization and management. Virginia: Reston Publ. Co.
- DUBRIN, A.J. 1984. Human relations. A job oriented approach. Third edition. Virginia: Reston Publ. Co.
- FORD, K. & Jones, A. 1987. Student supervision. London: Macmillan education LTD.
- FULMER, R.M. 1983. The new management. Third edition. New York: Macmillan Publ.
- FULMER, R.M. & Franklin, S.G. 1976. Supervision - principles of professional management. New York: MacMillan Publ.
- GEORGE, C.S., Jr. 1979. Action guide for supervisors. Virginia: Reston Publ. Co.

- GERLOFF, E.A. 1985. Organizational theory and design. New York: McGraw-Hill series in management.
- GRAY, J.L. 1984. Supervision. An applied behavioral science approach to managing people. Boston: Kent Publ. Co.
- GRINNELL, R.M. 1988. Social work research and evaluation. Third edition. Itasca, Illinois: P.F.Peacock.
- HAIMANN, T. & Hilgert, R.L. 1982. Supervision, concepts and practices of management. Cincinnati: South-western Publ. Co.
- HELLRIEGEL, D. & Slocum, J.W. 1986. Management. Massachusetts: Addison- Westley Publ. Co.
- HEUS, M. & Pincus, A. 1986. The creative generalist - a guide to social work practice. , Barneveld: Micamar Publ.
- HUSE, E.F. 1982. Management. Second edition. San Francisco: West Publ. Co.
- IMMUNDO, L.V. 1980. The effective supervisors handbook. New York: Amacom
- KADUSHIN, A. 1985. Supervision in social work. Second edition. New York: Columbia University Press.
- KIRKPATRICK, T.O. 1987. Supervision. , Boston: Kent Publ. Co.
- KOONTZ, H., O'Donnell, C. & Weihrich, H. 1984. Management. Eight edition. Auckland: McGraw-Hill Co.
- LIKERT, L. & Likert, J.G. 1961. New patterns of management. New York: McGraw-Hill.
- MARTEL, S. 1981. Supervision and team support. London: Bedford Square Press.

- MESCON, M.H., Albert, M. & Khedouri, F. 1981. Management. New York: Harper and Row.
- MINTZBERG, H. 1973. The nature of managerial work. New York: Harper and Row.
- MINTZBERG, H. 1983. Power in and around organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- PAYNE, C. & Scott, T. 1982. Developing supervision of teams in field and residential social work. London: National institute for social work.
- PETTES, D.E. 1967. Supervision in social work. London: Ellen & Unwin.
- PETTES, D.E. 1979. Staff and student supervision : A task-centered approach. London: Ellen & Unwin.
- RAY, C.M. & Eison, C.L. 1983. Supervision. Chicago: Dryden Press.
- REYNDERS, H.J.J. 1977. Die taak van die bedryfsleier. Pretoria: Van Schaik Beperk.
- ROBBINS, S.P. 1988. Management - concepts and applications. Second edition. USA: Prentice-Hall.
- SASHKIN, M. & Morris, W. 1984. Organizational behavior - concepts and experiences. Virginia: Reston Publ. Co.
- SIEGERS, F., Haan, D. & Knoers, A.M.P. 1976. Supervisie 2 - praktijk en onderzoek. Brussels: Samson uitgeverij.
- SIEGERS, F. & Haan, D. 1983. Handboek supervisie - sosiale metoden en technieken. Brussels: Samson uitgeverij.
- SISK, H.L. & Williams, J.C. 1981. Management and organization. Fourth edition. Cincinnati: South-western Publ. Co.

SNELLING, G. 1955. Report of the seminar on supervision; 16-19 April 1955. Great Britton: Association of Social Workers.

VAN NIEKERK, W.P. 1987. Eietydse bestuur. Durban: Butterworth.

WARRICK, D.D. & Zawacki, D. 1984. Supervisory management - understanding behavior and managing results. New York: Harper and Row Publ.

WESTHEIMER, I.J. 1977. The practice of supervision in social work - a guide for staff supervisors. London: Ward Lock Education.

WEINER, M.E. 1982. Human services management - analysis and applications. Homewood, Illinois: Dorsey Press.

ARTIKELS, ENSIKLOPEDIIE

AKIN, G. & Weil, M. 1981. The prior question : how do supervisors learn to supervise? Social casework, vol. 62, no. 8, p. 472-479.

COLLIER'S ENCYCLOPEDIA. Social work. Volume 21, p. 143-148.

TAIBBI, R. 1983 Supervisors as mentors. Social work, vol. 28, no. 3, p.237-238.

VERHANDELINGS

GOUS, J.G. 1986. Enkele moderne benaderings tot die teorie van bestuur. M.A. Verhandeling. Universiteit van Pretoria.

NEL, H.G.P. 1987. Die toepassing van supervisie by vyf welsyns instansies in Transvaal. M.A. Verhandeling. Universiteit van Pretoria.

Posbus 966
EVANDER
2280

1989-06-25

Beste Kollega,

Ek is tans besig met my meestersgraad aan die Universiteit van Pretoria. As deel van my studie met betrekking tot die bestuursrolle van maatskaplikewerk supervisors in die praktyk, moet 'n empiriese ondersoek gedoen word.

Die opleiding van supervisors word in 'n vinnig veranderde wêreld al hoe meer noodsaaklik. Meer en meer klem word op die koste-effektieiteit van noodsaaklike welsynsdienste geplaas en dit kan die spanning van veral supervisors in die middelbestuur posisie verhoog. Met die studie wil ek probeer identifiseer wat supervisors in die praktyk doen en sodoende 'n moontlike bydrae lewer tot die opleiding van supervisors.

Ek het die vrymoedigheid geneem om 'n vraelys hierby in te sluit vir voltooiing deur een of meer van u supervisors asb. Sal u gebruik maak van die ingeslote gefrankeerde koevert om die vraelys voor of op 25/07/89 terug te stuur, asseblief.

Baie dankie vir u samewerking en sterkte met u groot taak.

HERMAN KASSELMAN

VRAELYS

BESTUURSROLLE VAN MAATSKAPLIKEWERK SUPERVISORS

Instruksies.

Die onderstaande instrument is ontwerp as raamwerk om u bestuursrolle as maatskaplikewerk-supervisor vas te stel aan die hand van tien basiese bestuursrolle soos deur Mintzberg ontwikkel. In die onderstaande vrae word die rolle eers kortliks beskryf en dan word 'n vraag ten opsigte van elkeen gevra. U word versoek om aan die hand van die onderstaande skaal, te evalueer hoe gereeld of in hoe 'n mate u die rolle uitvoer in die uitvoering van u daaglikse pligte.

Volg asseblief die onderstaande skaal:

- 1. Nooit ; in geen mate nie.
- 2. Min ; in 'n klein mate.
- 3. Gereeld ; in 'n groot mate.
- 4. Voortdurend ; in 'n baie groot mate.

Trek 'n X oor die nommer van u keuse aan die hand van die bogenoemde skaal by elke vraag asseblief.

Die Bestuursrolle.

Skaal

Interpersoonlike Bestuursrolle.

Die rolle ontstaan direk vanuit die bestuurder se formele gesag in die organisasie en het betrekking op interpersoonlike verhoudings.

1. As Hoof.

Die hoof van 'n groep of afdeling tree op as gesagsfiguur. Die take wat uitgevoer word is as gevolg van die status en posisie van die persoon.

Hoe gereeld verteenwoordig u u groep as hoof? 1 2 3 4

2. As Leier.

Die leier van 'n groep integreer die behoeftes van die werkers met die organisasie se doelstellings.

In hoe 'n mate het u beheer oor motivering, opleiding en die vasstelling van doelwitte van ondergeskiktes in u organisasie? 1 2 3 4

../2

3. As Skakelpersoon.

Die skakelpersoon skakel met mense op laterale vlak - dit is met individue buite sy beheer in die organisasie met die doel om die omgewing waarin sy/haar afdeling funksioneer met die organisasie as sulks te verbind.

Hoe gereeld skakel u met ander buite u beheer in u organisasie? 1 2 3 4

Inligtingsrolle van die Bestuurder.

In die uitvoering van sy interpersoonlike rolle bou die bestuurder 'n netwerk van kontakte om inligting te bekom. In die uitvoering van die inligtingsrolle maak die bestuurder gebruik van die inligting en word hy/sy daardeur die middelpunt van sy organisasie of eenheid.

4. As Monitor.

'n Monitor prosesseer inligting vanuit die omgewing om verandering te bewerkstellig en om geleenthede en kennis te verkry wat sal lei tot beter besluitneming in sy organisasie.

In hoe 'n mate word u tyd in beslag geneem in die uitvoer van die aktiwiteit? 1 2 3 4

5. As Verspreider van inligting.

Van 'n verspreider word verwag om noodsaaklike inligting vanaf die topbestuur van 'n organisasie te versprei na ondergeskiktes sonder om onnodige inligting bekend te maak.

Hoe gereeld doen u dit? 1 2 3 4

6. As Woordvoerder.

Die woordvoerder verskaf inligting aan individue buite sy organisasie of afdeling ; hy/sy tree as spreekbuis op.

Hoe gereeld kontak u en verskaf u inligting aan individue van buite u organisasie oor u organisasie? 1 2 3 4

Die Besluitnemende rolle van die Bestuurder.

Die volgende vier rolle is baie kritieke rolle. Dit is die rolle waar die bestuurder betrek word in die vasstelling van strategieë in sy organisasie of eenheid deur die besluite wat geneem word.

.../3

7. As Entrepreneur.

Van 'n Entrepreneur word verwag om beheerde verandering in sy organisasie te laat plaasvind en om ontwikkeling te bewerkstellig.

In hoe 'n mate ontwikkel u projekte om verandering in u organisasie te weeg te bring? 1 2 3 4

8. As Probleemhanteerder.

Die probleemhanteerder reageer op onvoorsiene gebeure, konflikte en werkers se probleme

Hoe gereeld doen u dit? 1 2 3 4

9. As Brontoewyser.

Die brontoewyser neem besluite ten opsigte van die beskikbaarstelling van bronne binne die organisasie (wie moet wat binne 'n eenheid kry).

Hoe dikwels neem u sulke besluite? 1 2 3 4

10. As Onderhandelaar.

Die persoon verteenwoordig u organisasie in onderhandelings met individue en ander groepe van buite u organisasie.

Hoe dikwels verteenwoordig u u organisasie in onderhandelings? 1 2 3 4

Trek 'n kruis in die blok met betrekking tot die aantal jare diens wat u as maatskaplikewerk-supervisor praktiseer.

1 jaar 2 jaar 3 jaar 4 jaar 5 jaar meer as 5 jaar

Hoeveel maatskaplikewerk-supervisors is daar plaaslik in u organisasie.

BAIE DANKIE DAT U DIE VRAELYS INGEVUL HET.