

**HOUDINGSVERANDERING VAN TOESIGHOUERS
DEUR MIDDEL VAN BEDRYFSMAATSKAPLIKWERK-OPLEIDING
IN 'N BEDRYFSORGANISASIE**

deur

IVAN LUBBE

voorgelê ter vervulling van die vereistes vir die graad

**MAGISTER IN MAATSKAPLIKE WERK
M.A. (MW)**

in die

FAKULTEIT LETTERE EN WYSBEGEERTE

aan die

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

STUDIELEIER: DR. L.S. TERBLANCHE

**PRETORIA
OKTOBER 1991**

DANKBETUIGING

Ek wil graag my dank uitspreek teenoor die volgende persone vir hulle bydrae tot die voltooiing van hierdie studie:

- * My werkgewer, met wie se toestemming ek die studie kon onderneem het.
- * Dr Magda Pelser, vir die wyse waarop sy my denke aanvanklik gestimuleer het met betrekking tot die studieonderwerp.
- * Mnr Piet Myburgh, vir sy hulp en advies met betrekking tot die verwerking en interpretasie van die statistiese gegewens.
- * Mijlka van Heerden, vir haar hulp met die taalkundige versorging.
- * Annatjie van der Gryp, van HartLand Data vir die tikwerk en geduld wat sy aan die dag gelê het.
- * My kollegas vir hulle ondersteuning en inspirasie.
- * My studieleier, dr Lourie Terblanche vir sy ondersteuning en leiding met betrekking tot die afronding van die ondersoek.
- * My Skepper, vir nuwe kennis en insigte.

OPSOMMING

**HOUDINGSVERANDERING VAN TOESIGHOUERS DEUR MIDDEL VAN
BEDRYFSMAATSKAPLIKWERK-OPLEIDING IN 'N BEDRYFSORGANISASIE**

deur

IVAN LUBBE

Studieleier: Dr. L.S. Terblanche

Departement van Maatskaplike Werk

Universiteit van Pretoria

M.A. (MW)

Die navorsing bestaan uit 'n teoretiese uiteensetting met betrekking tot bedryfsorganisatoriese strukture, stelsels en funksies, die ontwikkeling van 'n opleidingskursus met betrekking tot die benutting van die Werknemerhulpprogram en die meting van die houdings van voormanne teenoor vier-en-twintig gestremdhede.

Die resultate van die houdingstudie het negatiewe houdings teenoor vigs en negatief-geneigde houdings teenoor veneriese siektes en geestesversteurdheid getoon. Hierdie houdings het onveranderd gebly na die aanbieding van die opleidingskursus wat as intervensietegniek gebruik is. Betekenisvolle verskille in houdings is gemeet na opleiding teenoor die gestremdhede alkoholisme, oud-gevangene en boggelrug wat aantoon dat bestaande positiewe houdings, verder versterk is.

Die opleidingskursus word as toepaslik beskou vir die opleiding van toesighouers in die gebruik van die Werknemerhulpprogram en 'n nuttige instrument wat kan bydra tot houdingsverandering indien opleidingstegnieke aangepas word by die behoeftes soos in die houdingstudie geïdentifiseer.

SUMMARY

**ATTITUDE CHANGE OF SUPERVISORS BY MEANS OF INDUSTRIAL SOCIAL
WORK TRAINING IN AN INDUSTRIAL ORGANISATION**

by

IVAN LUBBE

Tutor: Dr. L.S. Terblanche

Department of Social Work

University of Pretoria

M.A. (SW)

The research consists of a theoretical explanation regarding industrial organizational structures, systems and functions, the development of a training course with regard to the Employee Assistance Program and the measurement of the attitudes of foremen towards twenty-four disabilities.

The results of the attitude-survey indicated negative attitudes towards AIDS and negatively inclined attitudes towards venereal diseases and mental illnesses. These attitudes remained the same after the presentation of the training course, used as intervention technique. Significant differences in attitudes were measured after training, towards alcoholism, ex-convict and hunchback, thereby indicating that existing positive attitudes were further reinforced.

The training course is considered appropriate for the training of supervisors in the use of the Employee Assistance Program and a useful instrument which can contribute towards the changing of attitudes, providing that training techniques are adapted to the needs identified in the attitude survey.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1 : ALGEMENE INLEIDING	BLADSY
1.1 PROBLEEMSTELLING	10
1.2 KEUSE VAN DIE ONDERWERP	13
1.3 DIE DOEL VAN DIE STUDIE	13
1.4 NAVORSINGSONTWERP	15
1.5 BEHOEFTE- EN HIPOTESESTELLING	16
1.6 METODE VAN ONDERSOEK	18
1.6.1 Literatuurstudie	18
1.6.2 Bepanning en ontwikkeling van 'n opleidingskursus	19
1.6.3 Houdingstudie	20
1.7 INDELING VAN GEGEWENS	21
1.8 BEGRENSENGE EN BEPERKINGE VAN DIE STUDIE	21
1.9 BEGRIPSOMSKRYWINGS	25
HOOFSTUK 2 : ORGANISASIE: 'N OORSIGTELIKE TEORETIESE DENKRAAMWERK VIR DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKE-WERK-OPLEIER	
2.1 INLEIDING	32
2.2 ORGANISASIE-TEORIE	32
2.2.1 Wetenskaplike bestuur	33
2.2.2 Burokrasie	34
2.2.3 Sisteemteorie	35
2.2.4 Struktuur - funksionele teorie	36
2.2.5 Kibernetika of kommunikasieteorie	38
2.2.6 Gebeurlikheidsteorie(situasieteorie)	39

2.3	DINAMIKA VAN DIE ORGANISASIE	40
2.3.1	Interaktiewe omgewing van die organisasie	41
2.3.2	Organisasiebeleid	42
2.3.3	Doelwitnastrewing en aanspreeklikheid	43
2.3.4	Doeltreffendheid, gehalte en produktiwiteit	45
2.3.5	Organisasie-ontwikkeling	48
2.3.6	Organisasiekultuur	53
2.3.7	Personeel of mannekrag	54
2.4	SAMEVATTING	57
HOOFSTUK 3	: DIE BEDRYFSORGANISASIE: 'N SPESIFIEKE TEORETIESE DENKRAAMWERK VIR DIE BEDRYFS- MAATSKAPLIKEWERK-OPLEIER MET VERWYSING NA WERKNEMERHULPPROGRAMME	
3.1	INLEIDING	59
3.2	DIE BEDRYFSORGANISASIE AS 'N PRODUKSIE-EENHEID	59
3.3	ORGANISASIESTRUKTUUR	60
3.4	FUNKSIES VAN BEDRYFSORGANISASIES	63
3.4.1	Verbetering van die gehalte van die werkslewe	63
3.4.2	Begrotingsbeheer	64
3.4.3	Die hantering van verandering	65
3.4.4	Bedryfshigiëne	67
3.4.5	Veiligheid	67
3.4.6	Sekerheidsdienste en burgerlike beskerming	68
3.4.7	Besluitneming en die hantering van onsekerheid	68
3.4.8	Die bevordering van doeltreffende kommunikasie	69
3.4.9	Die handhawing van gesonde dissipline en arbeidsverhoudinge	70
3.4.10	Die motivering van werknemers	71

3.4.11 Die aanbieding en bestuur van werknemerhulp- programme	81
3.5 SAMEVATTING	88
HOOFSTUK 4 : MAATSKAPLIKEWERK-SUPERVISIE: 'N OPLEIDINGS- EN ONTWIKKELINGSMETODE MET VERWYSING NA BESTUUR EN TOESIGHOUDING	
4.1 INLEIDING	89
4.2 BESTUUR	89
4.2.1 Begripsomskrywing	89
4.2.2 Die ontwikkeling van bestuur	90
4.2.3 Die wetenskaplike en professionele onderbou van bestuur	91
4.2.4 Bestuursfunksies en vaardighede	92
4.3 SUPERVISIE IN DIE MAATSKAPLIKE WERK MET VERWYSING NA DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK	99
4.3.1 Inleiding	99
4.3.2 Begripsomskrywings	100
4.3.3 Die kenmerke, doelstellings, funksies en metodes van supervisie	104
4.3.3.1 Die kenmerke van supervisie	104
4.3.3.2 Die doelstellings van supervisie	106
4.3.3.3 Die funksies van supervisie	108
4.3.3.4 Supervisie-metodes	122
4.3.4 Bestuurders, toesighouers en maatskaplike- werk-supervisors	123
4.4 SAMEVATTING	129
HOOFSTUK 5 : DIE ONDERRIGFUNKSIE VAN MAATSKAPLIKEWERK- SUPERVISIE MET VERWYSING NA DIE OPVOED- KUNDE EN SUPERVISIE-OPLEIDINGSTAAK VAN DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKEWERK-OPLEIER	
5.1 INLEIDING	132

5.2	DIE ONDERRIGFUNKSIE VAN SUPERVISIE	133
5.2.1	Die rol van die maatskaplikewerk-supervisor met verwysing na die bedryfsmaatskaplike werker	133
5.2.2	Die onderrigfunksie van supervisie teenoor personeelontwikkeling en indiensopleiding	136
5.2.3	Die supervisie-opleidingsrol van die bedryfsmaatskaplikewerk-opleier teenoor die bedryfstoesighouer	137
5.3	OPVOEDKUNDIGE INHOUDE VAN BELANG VIR DIE BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERKER	142
5.3.1	Onderwys, opvoeding en opleiding(onderrig)	142
5.3.2	Andragogie (Die opleiding van volwassenes)	143
5.3.3	Opleidingsmodelle	147
5.3.4	Opleidingsdoelwitte	154
5.3.5	Opleidingsprogramme en opleidingskursusse	155
5.3.6	Opleidingshulpmiddels	157
5.3.7	Opleidingsmetodes	160
5.3.8	Kurrikulum	175
5.3.9	Evaluering	177
5.4	SAMEVATTING	182
HOOFSTUK 6	: DIE BEPLANNING EN ONTWIKKELING VAN 'N BEDRYFSMAATSKAPLIKEWERK-OPLEIDINGS-KURSUS MET VERWYSING NA DIE GESTREMDE WERKER	
6.1	INLEIDING	183
6.2	DONNELLY-OPLEIDINGSMODEL	185
6.2.1	Voorafgaande oorweginge	185
6.2.2	Modelstappe	189
6.2.2.1	Modelstap A: Die beskikbaarstelling van bronne	189
6.2.2.1.1	Beleid, houdings en kulturele waardes	189

6.2.2.1.2	Evaluering van modelstap	190
6.2.2.2	Modelstap B: Assessering van opleidingsbehoefte, die organisasie	190
6.2.2.2.1	Waargenome probleme	190
6.2.2.2.2	Huidige struktuur en beleid	191
6.2.2.2.3	Evaluering van modelstap	192
6.2.2.3	Modelstap C: Assessering van opleidingsbehoefte ten opsigte van 'n bepaalde werkplek	193
6.2.2.3.1	Posbeskrywings en pos-spesifikasies	193
6.2.2.3.2	Leerprobleme	194
6.2.2.3.3	Koste van foute	194
6.2.2.3.4	Evaluering van modelstap	196
6.2.2.4	Modelstap D: Programontwerp	197
6.2.2.4.1	Volgorde van leerplan	197
6.2.2.4.2	Evaluering van modelstap	226
6.3	SAMEVATTING	227
HOOFSTUK 7 : OPLEIDING AS INSTRUMENTEEL TOT HOUDINGS- VERANDERING: 'N HOUDINGSTUDIE EN AAN- BIEDING VAN RESULTATE		
7.1	INLEIDING	228
7.2	STEEKPROEFKEUSE EN DUUR VAN ONDERSOEK	228
7.3	METODE VAN ONDERSOEK	229
7.4	BESKRYWING VAN DIE MEETINSTRUMENT	230
7.5	DIE BETROUBAARHEID VAN HOUDINGSKALE	231
7.6	STATISTIEK	232
7.7	DIE AANBIEDING VAN RESULTATE	233
7.8	SAMEVATTING	238

HOOFSTUK 8	: BESPREKING VAN RESULTATE, GEVOLGTREK-	
	KINGS EN AANBEVELINGS	
8.1	INLEIDING	239
8.2	BESPREKING VAN RESULTATE	239
8.2.1	Literatuurstudie en opleidingskursus	239
8.2.2	Houdingstudie	241
8.2.2.1	Die omvang van negatiewe houdings	241
8.2.2.2	Beduidende verskille in houdings ná opleiding	241
8.2.2.3	Die doeltreffendheid van die op- leidingskursus as intervensie- tegniek	243
8.3	GEVOLGTREKKINGS	246
8.3.1	Literatuurstudie	246
8.3.2	Die doeltreffendheid van die opleidings- kursus met betrekking tot houdingsver- andering	247
8.3.3	Die omvang van negatiewe houdings	247
8.4	AANBEVELINGS	247
8.4.1	Opleiding en supervisie van bedryfsmaat- skaplike werkers	247
8.4.2	Houdingsverandering	248
8.4.3	Voortgesette aanbieding van die opleidings- kursus	249
8.4.4	Die ontwikkeling van toekomstige kursusse	249
8.4.5	Houdingsvraelyste	250

BRONNELYS	251
------------------	------------

BYLAES

BYLAE 1.0 GEVALLEBESKRYWING	283
BYLAE 2.0 KENNISTOETS TEN OPSIGTE VAN LEERINHOUD	286
BYLAE 3.0 MAATSKAPLIKE AFSTANDSKAAL TEENoor GESTREMDHEID	291

FIGURE

Figuur 5.1 : Die Donnelly-opleidingsmodel	153
--	------------

TABELLE

Tabel 4.1 : Verslag van maatskaplikewerk-super- visors	128
Tabel 6.1 : Carkhuff-kommunikasietabel	220
Tabel 7.1 : Rangordeskaal van gemiddelde skaal- tellings	235
Tabel 7.2 : Response: Houdings teenoor gestremde persone vóor en ná opleiding	236

HOOFSTUK 1

ALGEMENE INLEIDING

1.1 PROBLEEMSTELLING

Vir enige organisasie wat na uitnemendheid streef, is die opleiding en ontwikkeling van sy werkers 'n belegging waarvan die geldwaarde nie maklik bereken kan word nie. Bedryfsorganisasies funksioneer in hoogs kompeterende omgewings. Die organisasies en hulle werkers word deurentyd beïnvloed deur die eise wat aan hulle gestel word met betrekking tot produktiwiteit, hoë prestasiestandaarde en gehalte. Aan hierdie eise kan nouliks voldoen word sonder dat werkers die bes moontlike opleiding en ontwikkeling ontvang. Laasgenoemde geld ook vir bedryfsmaatskaplike werkers. Die kennis en insigte wat bedryfsmaatskaplike werkers deur middel van maatskaplikewerk-supervisie en die bestuurswetenskappe verkry, is veral van belang en dra by tot die instaatstelling van die bedryfsmaatskaplike werker tot doeltreffende taakverrigting en dat die bedryfsmaatskaplikewerk-funksie die nodige erkenning geniet en doelmatig benut word.

Bo en behalwe die noodsaaklikheid van opleiding en ontwikkeling, sal daar in enige werksomgewing, waar groot getalle mense georganiseerd saamwerk, behoeftes na vore kom vir hulpdienste en programme wat gerig is op die verryking van werknemers se persoonlikhede en die gehalte van hulle maatskaplike- en werkslewe. Programme, met betrekking tot,

byvoorbeeld voorbereiding vir aftrede, finansiële beplanning, streshantering, die handhawing van 'n gesonde lewenstyl en die hantering van afhanklikhede, dra by tot die bereiking van hierdie doelwit.

Remediërende dienste is net so noodsaaklik. Werkers wie se werksprestasie en aanpassing negatief beïnvloed word deur faktore van 'n persoonlike en maatskaplike aard, is kandidate vir remediërende hulpprogramme wat deur werkgewers aangebied word. Marais (Sonder Jaar: 97) maak die volgende stelling in verband met die psigiese arbeidsvermoë van werkers: "Waar dit bekend is dat die psigiese arbeidsvermoë afhanklik is van die geestestoestand waarin die mens verkeer, moet die produktiwiteit aangetas word wanneer hierdie toestand intree." Brown (1954: 255) is van mening dat nie alleen die kwaliteit, kwantiteit en ekonomiese gesondheid van die bedryfslewe geraak word deur 'n apatiese disporisie nie, maar dit vorm die wieg van industriële ongelukke en siektes, stakings en afwesighede van die werk. Dit is ook die moontlike rede vir industriële vermoeienis, psigosomatiese siektes, bedryfsongelukke en verskerpte neurotiese gedrag. Die bedryfsmaatskaplike werker het 'n belangrike rol te vervul met betrekking tot die beheer van en deelname aan werknemerhulpprogramme wat bydra tot die voorkoming, hantering en oplossing van genoemde probleme. Hierdie programme is ondersteunend en aanvullend tot opleidings-, ontwikkelings-, veiligheids-, dissiplinerings- en ander programme wat in die bedryfsorganisasie aangebied word.

In die betrokke bedryfsorganisasie waar die navorsing gedoen word, is die bedryfsmaatskaplikewerk-funksie verantwoordelik vir die beheer, implementering en instandhouding van 'n bedryfsmaatskaplike - werknemerhulpprogram. Een van die primêre doelstellings van die program is die opleiding van bedryfstoesighouers in die doeltreffende identifisering en hantering van werknemers, wie se werksprestasie en werksgedrag (as gevolg van maatskaplike funksioneringsprobleme) vir die bestuur onaanvaarbaar is, en die wyse waarop die betrokke werknemerhulpprogram gebruik behoort te word ten opsigte van hierdie produksiegestremde werkers. Daar bestaan huidig nie 'n gestruktureerde opleidingskursus binne die betrokke organisasie waar die ondersoek gedoen word, wat vir die genoemde doel gebruik kan word nie.

'n Tweede probleem wat in die praktyk geïdentifiseer is, is dat daar by toesighouers negatiewe houdings teenoor gestremde werkers, en veral diegene wat as gevolg van hulle gestremdheid swak presteer, waargeneem is. Genoemde probleem is spesifiek by voormanne waargeneem. Aangesien mense se gedrag, besluite en gesprekke sterk deur houdings bepaal word (vgl. Baron en Byrne, 1987: 116) is navorsers van mening dat daar in die opleiding van toesighouers met betrekking tot die hantering van produksiegestremde werkers, voorsiening gemaak moet word vir kennisoordrag in verband met die hantering van houdings teenoor gestremdes, veral ten opsigte van werknemers wat as gevolg van liggaamlike, geestelike en sintuiglike gestremdhede, onaanvaarbaar presteer.

Kennis in verband met die omvang van negatiewe houdings ontbreek egter en moet bepaal word, ten einde te besluit of spesifieke houdingsveranderingstegnieke geïmplementeer moet word. Dit is ook 'n behoefte om vas te stel of die voorge-noemde opleiding geskik sal wees om dit as intervensieteg-niek in die toekoms te gebruik ten opsigte van die verander-ing van negatiewe houdings.

1.2 KEUSE VAN DIE ONDERWERP

Die keuse van die onderwerp het voortgespruit uit die be-vestigde bestuursbehoefte aan 'n bedryfsmaatskaplikewerk-opleidingskursus vir bedryfstoesighouers en 'n aktiewe be-dryfsmaatskaplikewerk-opleidingsrol met betrekking tot die benutting van die werknemerhulpprogram wat deur die be-dryfsmaatskaplikewerk-funksie aangebied en bestuur word.

Die bedryfsmaatskaplike werkers se observasie in die prak-tyk van die aanwesigheid van negatiewe houdings by toesig-houers teenoor werknemers wat swak presteer en veral werk-ers wat liggaamlik, geestelik en sintuiglik gestrem is, het 'n verdere behoefte laat ontstaan dat die bogenoemde kursus so ontwerp moet wees dat dit gebruik kan word om negatiewe houdings teenoor genoemde gestremde werkers te verander en gesonde kommunikasiestyle by toesighouers te vestig.

1.3 DIE DOEL VAN DIE STUDIE

Die doel van die studie is die volgende:

- * Om 'n teoretiese beskrywing te gee van enkele belangrike fasette van die onderwerpe wat in hierdie navorsing relevant is, naamlik: organisasie, bedryfsorganisasie, bestuur, toesighouding, opleiding, bedryfsmaatskaplikewerk-supervisie, gestremdheid en houdings.

Die bedryfsmaatskaplike werker moet oor 'n goeie basiese kennis van hierdie aspekte beskik ten einde sy plek, rol, funksie en taak in die bedryfsorganisasie duidelik en realisties te omlin en struktureel te vestig. Deur middel van kennisverkryging in dié verband, word die werker in staat gestel om relevante teoretiese verbande te integreer binne 'n bedryfsmaatskaplikewerkraamwerk. Dit dra positief by tot die ontwikkeling van sy eie persoonlikheid en professionele vaardighede. Dit dien ook as 'n kennisbasis en verwysingsraamwerk met betrekking tot die nodige opleiding en gepaardgaande advies en leidinggewing aan bestuurders, toesighouers en ander betrokke persone.

- * Om 'n bedryfsmaatskaplikewerk-opleidingskursus te ontwikkel wat geskik is vir die opleiding van bestuurders en toesighouers in die doeltreffende gebruik van die werknemerhulpprogram wat deur die bedryfsmaatskaplike-werk-funksie bestuur word, met die klem op produksie gestremde werkers waarvan die oorsake in hulle maatskaplike funksionering en veral persoonlike gestremd-hede geleë is.

- * Om die houdings van voormanne teenoor gestremde werkers voór en ná intervensie te bepaal, ten einde die omvang van negatiewe houdings vas te stel, sowel as die geskiktheid van die intervensietegniek (opleiding) om negatiewe houdings te verander. Die voorgenoemde opleidingskursus sal vir laasgenoemde doel aangewend word.

- * Om aanbevelings te maak na afhandeling van bogenoemde navorsing.

1.4 NAVORSINGSONTWERP

Verskillende soorte navorsingsontwerpe word in die literatuur onderskei. Grinnell (1985: 231) onderskei tussen gevallestudies, beskrywende ondersoeke, vergelykende ondersoeke, eksperimentele en kwasi-eksperimentele ontwerpe om oorsaak- en gevolg verhoudinge te bepaal. Goldstein (1969: 71-73) onderskei twee basiese navorsingsontwerpe, naamlik die historiese en eksperimentele ontwerpe. Huysamen (1976: 13-15) onderskei tussen eksperimentele en ex-post facto ontwerpe. Hy toon aan dat dit die doel in die geval van eksperimentele ontwerpe is om oorsaak- en gevolgverbande te bepaal deur middel van eksperimentele en kontrolegroepe. In die geval van ex post facto ontwerpe is die doel slegs om verbande te bepaal.

'n Ontwerp wat dikwels in die maatskaplike werk gebruik word, is die enkelstelsel of enkelonderwerpontwerp. Volgens Strydom (1986: 216-217) behels hierdie ontwerp die bestudering van 'n enkele subjek voór en ná intervensie. Dit kan op 'n herhalende grondslag geskied en 'n verskeidenheid vorme van meting kan gebruik word soos gestandaardiseerde metingskale, eie skale, beoordelingskale en dagboeke.

Die betrokke navorsing is beskrywend en verkennend ten opsigte van die teoretiese studie en kursusontwikkeling. Aangesien daar nie gebruik gemaak is van eksperimentele en kontrole groepe nie, kan die houdingstudie as kwasi-eksperimenteel of ex post facto geklassifiseer word. Die enkelstelselontwerp is gebruik ten opsigte van die meting van houdings voór en ná opleiding (intervensie).

1.5 BEHOEFTE- EN HIPOTESESTELLING

Soos in hoofstuk een uiteengesit, is die omvang van negatiewe houdings wat in die praktyk by voormanne waargeneem is, onbekend. Dit is ook nie bekend of die opleidingskursus wat ontwikkel is, as 'n geskikte tegniek in die toekoms aangewend kan word om negatiewe houdings te verander nie.

Ten einde die bogenoemde kennis te verkry, is die stel van vrae en hipoteses belangrik. (Vgl. Goldstein, 1969: 12.)

Die vraag wat ontstaan, is of die respondente werklik enige negatiewe houdings teenoor gestremde persone openbaar dit in die praktyk waargeneem is en indien wel, wat die omvang daarvan is.

Wat die verandering van negatiewe houdings betref, word die volgende hipotese gestel en as vertrekpunt gebruik:

Negatiewe houdings van respondente teenoor gestremde persone soos gemeet voor die aanbieding van 'n opleidingskursus, sal 'n positiewe verandering toon nadat die respondente die betrokke kursus deurloop het.

Die hipotese word statisties soos volg uitgedruk:

$H_0 : u_1 = 0$ Waar u_1 die gemiddelde is van die populasieverdeling proefpersone en u_2 die gemiddelde is van die populasieverdeling van proefpersone wat opleiding ontvang het. (Dieselfde groep)

As gevolg van die kognitiewe, emosionele en gedragskomponent van houdings (vgl. Oskamp in Rawlins, 1983: 25 en hoofstuk ses, studietema 2.3) word aanvaar dat opleiding 'n metode is wat gebruik kan word om houdingsverandering teweeg te bring. Fuqua (1984) (vgl. Havranek, 1991: 16) het bevind dat kennis van 'n bepaalde gestremdheid, werkgewers se houdings daarteenoor beïnvloed. Ook Salasek

(1988) (vgl. Havranek, 1991: 16) het bevind dat die opleiding van mense wat gestremdes hanteer, bydra tot die beïnvloeding van hulle houdings jeens die gestremde persone.

1.6 METODE VAN ONDERSOEK

1.6.1 Literatuurstudie

Vir die doel van hierdie verhandeling, is dit nodig dat 'n literatuurstudie onderneem word, met betrekking tot die volgende onderwerpe:

Organisasie:

Organisasieteorieë; dinamika van die organisasie.

Bedryfsorganisasie:

Die bedryfsorganisasie as 'n produksie-eenheid; personeelstruktuur; funksies.

Bestuur:

Ontwikkeling; bestuursfunksies en vaardighede; verskillende vlakke van bestuur.

Toesighouding:

Die verskil tussen toesighouding en bestuur. Die rol van die eerstevlaktoesighouer.

Bedryfsmaatskaplikewerk-supervisie:

Die rol en taak van die maatskaplike- en bedryfsmaatskaplikewerk-supervisor en raakvlakke met bestuur en toesighouding.

Opleiding:

Die supervisie-onderrigfunksie van die bedryfsmaatskaplikewerk-supervisor en bedryfsmaatskaplike werker met verwysing na opvoedkundige inhoud.

Gestremdheid:

Die kenmerke van gestremdheid.

Houdings.

Die verskillende komponente wat kenmerkend is van houdings soos die emosionele, kognitiewe en gedragskomponent.

Die literatuurstudie sluit die bestudering van enkele terreine in die bestuurswetenskappe, organisasiesielkunde, sosiologie, opvoedkunde, gesondheid en maatskaplike werk in.

1.6.2 Bepanning en ontwikkeling van 'n opleidingskursus

'n Bedryfsmaatskaplikewerk-opleidingskursus is ontwikkel na aanleiding van Donnelly se gewysigde opleidingsmodel. Laasgenoemde model maak voorsiening vir

verskillende aksiestappe soos die oorweging van beskikbare hulpbronne, die assessering van opleidingsbehoeftes, programontwerp, bepaalde voorvereistes wat in aanmerking geneem moet word en evaluering. (Vgl. Donnelly, 1987.) Navorsers het op hierdie model besluit omdat dit omvattend is en die opleier in staat stel om te besluit oor die noodsaaklikheid van opleiding, die uitvoerbaarheid daarvan, die vorm wat dit moet aanneem en die evaluering van resultate. Verder is die model gekies omdat dit volgens Donnelly 'n verbetering is op die tradisionele opleidingsmodelle wat as minder effektief beskou word as hierdie betrokke model. (Kyk hoofstukke vyf en ses.)

1.6.3 Houdingstudie

Die enkelstelselontwerp is gebruik om vas te stel of die bogenoemde intervensie (opleiding) enige houdingsverandering tot gevolg gehad het. Die maatskaplike afstandskaal wat deur die sosioloog, Tringo, ontwerp is, is gebruik om die houdings van 'n steekproef voormanne teenoor gestremde persone te bepaal. (Kyk navorsingsontwerp en hoofstuk sewe vir 'n uiteensetting van die houdingsondersoek.)

1.7 INDELING VAN GEGEWENS

Die navorsingsverslag bestaan uit agt hoofstukke. Hoofstuk een wat die inleidende hoofstuk is, word gevolg deur hoofstukke twee en drie waarin die begrippe organisasie en bedryfsorganisasie onderskeidelik verduidelik word. Enkele organisasieteorieë en die funksies wat normaalweg deur bedryfsorganisasies verrig word, word beskryf. In hoofstuk vier word die begrippe bestuur, toesighouding en maatskaplikewerk-supervisie verduidelik met verwysing na bedryfsmaatskaplike werk. Hoofstuk vyf bevat 'n uiteensetting van die onderrigfunksie van supervisie, die rol van opleiding in bedryfsmaatskaplike werk en 'n verduideliking van enkele opvoedkundige begrippe wat vir die bedryfsmaatskaplikewerk-opleier van belang is. In hoofstuk ses word 'n bedryfsmaatskaplikewerk-opleidingskursus beplan en ontwikkel. Hoofstuk sewe bestaan uit 'n houdingstudie, gevolg deur hoofstuk agt wat die bespreking, gevolgtrekkings en aanbevelings vervat.

1.8 BEGRENSSINGE EN BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

Na aanleiding van die doel van die studie (paragraaf 1.3) is daar gepoog om 'n opleidingskursus te ontwikkel wat geskik is vir die opleiding van toesighouers in die korrekte benutting van die werknemerhulpprogram, maar wat ook geskik is om as intervensietegniek te gebruik ten opsigte van die verandering van negatiewe houdings teenoor gestremde persone. Slegs die laasgenoemde element is empiries geëvalueer. Die doelmatigheid en doeltreffendheid van die oplei-

dingskursus met betrekking tot die hantering van produk-siegestremde werkers en benutting van die werknemerhulp-program, kan slegs sinvol geëvalueer word nadat die kursus vir 'n tydlank in die praktyk aangebied is en vorm nie deel van hierdie studie nie. (Vgl. paragraaf 5.3.9.)

Die houdingstudie (kyk hoofstuk sewe) wat die bepaling van die omvang van die negatiewe houdings van voormanne teenoor gestremdes en die aanwending van die opleidingskursus met die oog op houdingsverandering insluit, is onderneem om meer betroubare en wetenskaplike inligting oor genoemde aspekte te verkry. Een van die belangrikste oorwegings vir die houdingstudie was, om vas te stel of die kursus oor voldoende trefkrag beskik om negatiewe houdings teenoor gestremdes te verander. Laasgenoemde kennis is van kardinale belang ten einde te kan besluit of die nuut ontwikkelde kursus gewysig en aangepas moet word om die geïdentifiseerde houdingsprobleem (kyk paragraaf 1.1) doeltreffend aan te spreek.

In die lig van bogenoemde en die feit dat opleiding en houdings die sentrale tema van die studie is, is daar in die literatuurstudie aandag gegee aan daardie aspekte wat navorser as noodsaaklike kennis beskou vir die ontwikkeling van 'n opleidingskursus ten opsigte van die benutting van die werknemerhulpprogram, maar wat ook geskik is vir houdingsverandering. Kennis is geselekteer uit die maatskaplike werk en verwante vakdissiplines soos bestuur, sosio-

logie, sielkunde, opvoedkunde en gesondheid. 'n Breedvoeringse uiteensetting is eerstens in hoofstukke twee en drie gegee van die struktuur en funksies van organisasies en bedryfsorganisasies. Genoemde kennis word as noodsaaklike agtergrond beskou met die oog op die beplanning en ontwikkeling van bedryfsmaatskaplikewerk-opleidingskursusse en die vervulling van 'n bedryfsmaatskaplikewerk-opleidingsrol. In hoofstuk vier en vyf word daar uitgebreid aandag gegee aan bestuur, toesighouding, maatskaplikewerk-supervisie en opleiding. Die rede vir hierdie omvangryke uiteensetting is in die eerste plek dat 'n goeie kennis van opvoedkunde konsepte, opleidingsbestuur en supervisie volgens navorsers 'n vereiste is vir bedryfsmaatskaplikewerk-kursusontwikkelaars- en aanbieders. Aangesien die teikengroep van toepassing in die empiriese ondersoek, eerstevlak toesighouers is, is dit verder belangrik dat die opleier die verskille tussen bestuurders en toesighouers begryp. Dit is tot groot voordeel van die bedryfsmaatskaplikewerkopleier indien hy insig kan verkry ten opsigte van die verskille en ooreenkomste tussen bestuur, toesighouding en maatskaplikewerk-supervisie, die verband tussen laasgenoemde en opleiding en hoe die genoemde kennis in opleidingsituasies benut kan word. By die ontwikkeling van die opleidingskursus (kyk hoofstuk ses) is kennis vanuit die genoemde hoofstukke geselekteer en gebruik wat navorsers as toepaslik beskou.

Wat houdings teenoor gestremdes as sodanig betref, word laasgenoemde aspekte met redelike klem in hoofstuk ses (kyk leerinhoud ten opsigte van studietema 2.1) bespreek. Dit kan in gedagte gehou word, dat alhoewel kennisoordrag in verband met houdings by die lesplan ingesluit is, (kyk hoofstuk ses) werklike houdingsverandering nie slegs van laasgenoemde alleen afhanklik is nie. Die kursus in sy geheel dra by tot houdingsverandering. Navorsers is van mening dat die genoemde aandag aan die aspek van houdings, sowel as gestremdhede, voldoende is vir die doel van die kursus.

Dit dien ook vermeld te word dat die Donnelly-model wat vir die beplanning en ontwikkeling van die opleidingskursus gebruik is, uit 'n aantal opleidingsmodelle geselekteer is. (Kyk hoofstuk vyf) Donnelly (1987:6) beskou sy model egter as 'n riglyn wat nie slaafs nagevolg hoef te word nie. In hoofstuk ses waar die model toegepas word, word die hoof ontwikkelingsareas van die model gebruik, maar wat die ondergeskikte aspekte betref, is slegs areas geselekteer en gekombineer wat navorsers as van toepassing op die betrokke opleidingsituasie beskou. Laasgenoemde is gebaseer op 'n verkenning van praktykbehoefte. (Kyk hoofstuk ses.)

Die houdingstudie is beperk tot voormanne en die resultate wat daaruit voortspruit, is nie noodwendig geldig vir ander kategorieë toesighouers of bestuurders nie.

Die Tringo-houdingskaal wat gebruik is, meet houdings teenoor gestremde persone in die algemeen en nie slegs die houdings van die respondente teenoor ondergeskikte werknemers of kollegas nie. Navorser is egter van mening dat 'n toesighouer se houding teenoor gestremde persone in die algemeen, 'n goeie weerspieëling is van houdings teenoor ondergeskikte werkers.

1.9 BEGRIPSOMSKRYWINGS

* **Organisasie**

'n Organisasie kan gesien word as die somtotaal van die talente, aspirasies en persoonlikhede van sy werkers wat gerig is op die uitvoering van sekere gekoördineerde funksies wat op 'n deurlopende basis en volgens dinamiese benaderings verrig word. (Vgl. Greenwalt in Trecker, 1966: 41-42; Porter en medewerkers, 1975: 69; Reynders, 1977: 150.)

* **Bedryfsorganisasie**

'n Bedryfsorganisasie is 'n bepaalde soort organisasie wat 'n produksie-eenheid impliseer waarin verskillende soorte produksiemiddele, met inagneming van 'n bepaalde tegniek in 'n bepaalde organisasie, saamwerk om goedere of dienste voort te bring. (Vgl. Reynders, 1977: 2.)

* **Maatskaplikewerk-supervisor**

In die Woordeboek vir Maatskaplike Werk (Vgl. Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk, 1971: 61) word 'n maatskaplikewerk-supervisor soos volg gedefinieer: "'n Persoon wat tydens supervisie die maatskaplike werker help om teorie en praktyk te integreer, selfinsig te verhoog en eie gevoelens te hanteer en te kontroleer met die oog op beter professionele dienslewering".

In die Definiërende Woordeboek vir Maatskaplike Werk (vgl. Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk, 1984: 46) word 'n supervisor soos volg gedefinieer: "'n Maatskaplike werker belas met supervisie en praktykleiding".

* **Maatskaplikewerk-en bedryfsmaatskaplikewerk-supervisie**

Bedryfsmaatskaplikewerk-supervisie verwys na maatskaplikewerk-supervisie binne die bedryfsopset. Laasgenoemde konsep kan omskryf word as 'n proses waardeur 'n opgeleide en gewoonlik ervare maatskaplike werker, ondersteunende en instaatstellingsaksies uitvoer om die bedryfsmaatskaplike werker se vermoë te verhoog om teorie en praktyk te integreer, selfpersepsie te verhoog, eie gevoelens te hanteer, 'n eie identiteit en professionaliteit te ontwikkel, sy persoonlikheid te verryk en doelgerig te funksioneer in ooreenstemming met die etiek en beginsels verbonde aan die maatskaplikewerk-professie en relevante organisasiedoelwitte.

(Vgl. Pieterse, 1965: 166; Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk, 1984: 46; Pelser, 1988: 13.)

'n Bedryfsmaatskaplikewerk-opleier vervul onder andere die rol van onderrigsupervisor teenoor bedryfstoesighouers. (Kyk hoofstuk vyf, paragraaf 5.2.3.)

* **Konsultasie**

Konsultasie vorm deel van supervisie in sy breë konteks, maar verteenwoordig ook 'n werkstyl wat onderskei word van supervisie in enger sin. Supervisie verwys meer bepaald na 'n beroepsverhouding, hoofsaaklik onderriggewend van aard, tussen 'n senior en/of meer kundige en ervare maatskaplike werker en 'n junior en/of minder kundige en onervare maatskaplike werker. Konsultasie daarenteen verwys na 'n interaktiewe en meer selfstandige beroepsverhouding tussen 'n supervisor en maatskaplike werker wat hoofsaaklik die vorm aanneem van professionele raadpleging en kennisuitruiling. Dit kan ook plaasvind tussen twee maatskaplike werkers wat mekaar op 'n kollegiale en vennootskapsvlak ontmoet.

Die keuse van supervisie of konsultasie, hang dus af van die bepaalde kennis, ervarings- en ontwikkelingsvlak van die betrokke maatskaplike werker. In dié verband, kan aansluiting gevind word by die lewensiklus-teorie van leierskap. Volgens laasgenoemde fokusseer die leier meer bepaald op taakverrigting by die werker

wat oor 'n mindere mate van beroeps- en persoonlike volwassenheid beskik. Die klem word sterker op die kwaliteit van die verhouding geplaas tussen die leier en die werker in die geval van die meer volwasse werker. (Vgl. Abrams, 1977: 5; Botha, (In Pieterse, 1976: 326); Weekes en Botha, 1988: 237-238.)

Konsultasie as 'n supervisie-funksie kan ook tydens die opleiding van bedryfstoësihouers gebruik word. (Kyk hoofstuk vyf, paragraaf 5.2.3.)

* **Toesighouer**

Die konsep toesighouer verwys gewoonlik na die eerste vlak-lyntoesighouer wat die eerste bestuursvlak bokant die gewone werker verteenwoordig, byvoorbeeld die voorman. Hy is 'n skakel tussen die werkers, middel en hoër bestuursvlakke. (Vgl. McFarland, 1970: 220.)

* **Opleiding**

Opleiding is 'n metode waarvolgens individuele prestasie verbeter word deur middel van die aanleer van nuwe gedrag ten einde individuele behoeftes te bevredig. Opleiding kan ook die betekenis hê van onderrig gee, leer, voorlig, op hoogte bring en bekwaam maak. (Vgl. Instituut vir Personeelbestuur, 1980: 16; Odendal en medewerkers, 1981: 760 en 799.)

* **Personeelontwikkeling**

Personeelontwikkeling het 'n opvoedkundige karakter en bestaan uit verskeie aktiwiteite wat op die hele personeelkorps toegespits is. Die doel van personeelontwikkeling is om vermoëns by die werkers te ontwikkel en om hulle toe te rus met kennis en vaardighede om bepaalde organisatoriese doelwitte te bereik. (Vgl. De Bruyn, 1979: 14; Kadushin, 1985: 139-140; Institute of Personnel Management, 1980: 4-5 en 16.)

* **Indiensopleiding**

Indiensopleiding is 'n vorm van personeelontwikkeling, wat voortgesette professionele ontwikkeling ten doel het, met die oog op die nakoming van gemeenskaplike verantwoordelikhede in bepaalde situasies. (Vgl. De Bruyn, 1979: 14 en Kadushin, 1985: 139-140.)

* **Produksiegestremde Werker**

Hierdie konsep verwys na 'n werker wie se werksgedrag 'n tendens toon van teen-produktiewe arbeidseienskappe soos dissiplinêre oortredings, verhoudingsprobleme, onveilige werkswyses, swak werksprestasie, lae motivering en belangeloosheid. (Vgl. Rankin, 1984: 19 en Starker, 1985: 19-20.)

* **Gestremde Werker**

Die gestremde werker is 'n persoon wat liggaamlike, geestes-en sintuiglike beperkings ervaar wat redelik permanent van aard is en sy maatskaplike funksionering en aanpassing kan skaad. (Vgl. Departement van Mannekrag, 1982: 2.)

* **Houding**

'n Houding is 'n standhoudende neiging om ten gunste van of teen 'n voorwerp te reageer en bestaan uit kognitiewe, gevoelsmatige en gedragskomponente. (Vgl. Watson, 1979: 297; Cottle en Downie, 1970: 346 en hoofstuk ses.)

* **Werknemerhulpprogram**

Die konsep word deur Hollman (1979: 48) soos volg gedefinieer: "An employee assistance program is a planned, systematic program designed to provide professional assistance to employees experiencing alcohol, drug, emotional, or personal crisis (e.g. marital, family, financial, legal) problems which interfere with their job performance." Wrich (1974: 14) lê weer klem op bestuur en definieer die konsep soos volg:

"..... a labour and management control system designed to earlier identify employees when their problems impair job performance and motivate them to receive assistance to resolve the problem." Dit blyk verder

dat werknemerhulpprogram 'n generiese konsep is wat na 'n gestruktureerde program verwys wat dienste aan werknemers sowel as die bestuur insluit ten opsigte van die hantering van werknemerprobleme wat werksprestasie en produktiwiteit benadeel, maar ook pro-aktief 'n bydrae lewer tot die verhoging van werknemers se lewenskwaliteit, die ervaring van werksekuriteit en die bevordering van organisasieontwikkeling. (Kyk hoofstuk drie, paragraaf 3.4.11.)

Die gevolgtrekking word deur navorsers gemaak dat werknemerhulpprogramme 'n belangrike beheerstelsel vir die bestuur is met betrekking tot die produksiegestremde werker. In laasgenoemde verband moet die programme 'n bydrae lewer tot die verhoging van die effektiwiteit van die genoemde werker indien die oorsake van sy swak werksprestasie in sy maatskaplike funksionering en persoonlike gestremdhede geleë is. (Vgl. hoofstuk ses.) Dit is egter duidelik dat die programme in die algemeen 'n positiewe bydrae kan lewer tot die bereiking van die bestuur se doelwitte met die verskillende organisasie- en bedryfsorganisasiefunksies soos organisasieontwikkeling, dissipline, veiligheid, gesondheid, verandering en motivering. (Kyk hoofstukke twee en drie en paragraaf 3.4.11.) Verder blyk dit dat werknemers wat vrywillig van programdienste gebruik maak, hulself persoonlik kan verryk met kennis waarmee hulle hul lewensprobleme kan oplos en hulself effektief kan bestuur.

HOOFSTUK 2

ORGANISASIE: 'N OORSIGTELIKE TEORETIESE DENKRAAMWERK VIR DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKEWERK-OPLEIER

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word 'n aantal organisasieteorieë en enkele komponente waardeur die dinamika van enige organisasie herken word, kortliks omskryf. 'n Kennisraamwerk ten opsigte van organisasieteorieë en dinamiese organisasie-eienskappe, is vir die bedryfsmaatskaplike-werker belangrike gereedskap, wat volgens navorsers noodsaaklik is wanneer die organisasie en die maatskaplike funksionering van sy werkers bestudeer word en opleidingsbehoefte, onder andere, bepaal moet word.

In hoofstuk drie word sekere tipiese kenmerke van bedryfs-organisasies behandel.

2.2 ORGANISASIE-TEORIEË

Volgens die definisie van 'n teorie wat deur Odendal en medewerkers (1984: 1141) gebied word, is dit die "grondreëls van 'n wetenskap om waargenome feite of verskynsels te verklaar". Teorieë bestaan nie uit lukrake gedagtes en ongegronde aannames nie, maar verteenwoordig 'n noukeurige opgawe van veranderlikes, wat konsekwent voorkom, met 'n beskrywing van die verhouding tussen die verskillende veranderlikes en wyse waarvolgens dit gemeet kan word. Volgens Weiner (1982: 69) is daar 'n groot mate van verwantskap

tussen die verskillende teorieë en kan hulle nie in waterdige kompartemente ingedeel word nie.

Die volgende teorieë is algemeen bekend in bestuurskringe en vorm 'n teoretiese basis waarop bestuurstyle en gedrag gebaseer kan word:

2.2.1 Wetenskaplike bestuur

Die wetenskaplike bestuursteorie is deur F.W. Taylor ontwikkel. Hy was van mening dat 'n wetenskaplike benadering ten opsigte van arbeid, die samewerking tussen die werkers en die bestuur sal bevorder. Volgens Kast en Rosenzweig (vgl. Weiner, 1982: 74) bestaan wetenskaplike bestuur hoofsaaklik uit wetenskaplike werksmetodes en 'n sistematiese, normatiewe benadering met betrekking tot probleemoplossing.

Wetenskaplike bestuur het bygedra tot die professionalisering van bestuur asook hoër produktiwiteit en laer bedryfskoste wat tot die voordeel van al die werkers van 'n organisasie strek. (Vgl. Beach, 1980: 14.)

Dit is ondenkbaar dat organisasies in die moderne, mededingende gemeenskap kan hoop om suksesvol te funksioneer sonder om van wetenskaplike bestuurstyle gebruik te maak. Daar moet egter gewaak word teen die verabsoluttering van wetenskaplikheid, ten koste van die bevrediging van werkers se behoeftes aan, onder andere, motivering, individuele erkenning, selfstandige besluitneming, geleentheid om skeppend en vernu-

wend te kan funksioneer en die bereiking van persoonlike doelwitte.

2.2.2 Burokrasie

Burokratiese organisasies word hoofsaaklik gekenmerk deur vaste, duidelik en formeel afgebakende organisasieafdelings en sub-afdelings wat volgens uitgebreide reëls en vaste geroetineerde werkswyses funksioneer. Burokratiese kenmerke is sigbaar in alle organisatoriese vlakke en aktiwiteite en beïnvloed die verskillende verhoudings tussen werkers en afdeling, die wyse waarvolgens rolle vervul en verantwoordelikhede en gesag aanvaar en toegepas word. (Vgl. Weiner, 1982: 161.) Sargent en Williamson (1966: 460) wys daarop dat indien werknemers te verstrengel raak in burokratiese rolle, dit aanleiding gee tot passiwiteit, afwesighede, personeelomsette, regressiewe en verdedigende houdings, afhanklikheid van ander en die ontwikkeling van korttermyn eerder as 'n langtermyn perspektief. Weiner (1982: 161) onderskei adhokrasie as die teenoorgestelde van burokrasie. Eersgenoemde word gekenmerk deur vinnig veranderde, aanpasbare en tydelike stelsels wat georganiseer is rondom probleme en sake wat die aandag van die bestuur tydig verg. Persone en groepe met verskillende en uiteenlopende vakkundige en professionele kwalifikasies vorm deel van die genoemde stelsels. Hierdie tipe organisasie word as meer buigsaam en doeltreffend beskou as die tradisionele

burokratiese organisasie, veral in die lig van die hantering van die hoë ekonomiese en produktiwiteits-eise wat aan organisasies gestel word. Geen organisasie kan egter sonder burokratiese komponente funksioneer nie en doeltreffende funksionering blyk af te hang van 'n gesonde balans tussen burokrasie en adho-krasie.

2.2.3 **Sisteemteorie**

Die sisteembenadering met betrekking tot organisasies, het die afgelope dekades in gewildheid toegeneem. Hiervolgens word 'n organisasie beskou as 'n oop sisteem, met veelvoudige gegroepeerde aktiwiteite of subsysteme en 'n groot verskeidenheid van funksies wat in 'n spesiale wisselwerkende verband tot mekaar verbind is en waarvan die dele onderling afhanklik is en mekaar beïnvloed met betrekking tot die behaling van resultate. (Vgl. Schein, 1980: 22; McFarland, 1970: 310- 311; Murdick en Ross, 1975:10; Frost, 1985: 44.) Murdick en Ross benadruk die eienskap van sinnergisme van organisasie en inligtingsisteme met die oog op die bereiking van 'n totale effek, wat groter is as die resultaat van die somtotaal van al die dele afsonderlik. Frost (1985: 44) is van mening dat die sisteemteorie doeltreffend aangewend kan word om die oorsake van organisatoriese probleme te identifiseer en van simptome te onderskei. (Kyk paragraaf 2.3.5.)

Dunham (1970: 115) beklemtoon die probleemoplossende vermoë van die sisteembenadering, waarvolgens in die eerste plek, 'n oorsig van die probleem verkry word en bestuurstechnieke dan aangewend word om oplossings te bewerkstellig.

Dit blyk dus dat indien 'n organisasie volgens die sisteemteorie funksioneer, die totale personeelkorps daarna sal streef om 'n balans te handhaaf tussen die verskillende sisteemkragte, en dat erns gemaak word met die terugvoering van resultate en vordering wat gemaak word. (Vgl. McFarland, 1970: 311.) Die sisteemteorie bevorder die samewerking, koördinerings- en interaksie tussen die verskillende personeellede en inligtingstelsels van 'n organisasie. Die teorie benadruk die onderlinge, sosiale verhoudings en interaksie met die oog op suksesvolle doelwitbereiking. (Vgl. Grobbelaar en Schoeman, 1980: 174.)

2.2.4 **Struktuur - funksionele teorie**

'n Maatskaplike sisteem wat uit mense en aktiwiteite bestaan en in 'n aktiewe, dinamiese verhouding tot mekaar funksioneer, se strukturele eienskappe is geleë in die reëlmaat waarmee sekere handeling herhaal. Die struktuur van 'n maatskaplike sisteem sluit die volgende in:

- * Verskillende soorte subgroepe wat tot mekaar verbind is deur middel van bepaalde norme, wat die gedrag en rolle van die groepe reguleer

- * Die verskillende rolle van toepassing op die groter sisteem sowel as ten opsigte van die subgroepe
- * Kultuurwaardes (Vgl. Johnson, 1960: 48-51.)

Die struktuur van 'n organisasie kan alleenlik diensbaar en doeltreffend wees indien dit funksionele eienskappe besit. Volgens Timasheff (1967: 217) verwys funksie na die bydrae wat deur 'n deel tot die geheel gemaak word. Johnson (1960: 53-54) omlin vier funksionele behoeftes wat 'n maatskaplike sisteem altyd het, naamlik:

- * Die handhawing van 'n gesonde struktuur en die hantering van spanning
- * Aanpassing by sy sosiale en nie-sosiale omgewing
- * Die bereiking van doelwitte deur middel van koördinering en samewerking
- * Integrering van die verskillende komponente van die sisteem, wat onder andere impliseer dat die lede van die sisteem lojaal teenoor mekaar moet wees.

Dit blyk dat die struktuur-funksionele teorie goed aansluit by die sisteemteorie en dat die twee teorieë mekaar kan aanvul.

2.2.5 Kibernetika of kommunikasieteorie

Kibernetika is die studie van kommunikasie en kontrolesisteme van mense en diere. Dit is afgelei van die Griekse woord Kubernetes wat "stuurman" beteken. Dit ontleed, onder andere, die vloei van inligting in 'n sisteem en die wyse waarop sisteme inligting gebruik en verwerk. (Vgl. McFarland, 1970: 312 en GCM Uitgewersgroep, 1985: 5.) Dit staan ook bekend as die kommunikasie of inligtingsteorie.

Kommunikasieteorie is in 1947 deur Norbert Wiener ontwikkel, wat na aanleiding van sy navorsing sterk klem geplaas het op die beheer en terugvoering van inligting. Dit het spoedig aanleiding gegee tot die ontwikkeling van rekenaars en telefoonstelsels wat in organisasies gebruik word. (Vgl. McFarland, 1970: 312; Weiner, 1982: 79.)

Aangesien kommunikasieprobleme baie hoofbrekings aan die bestuur besorg, moet daar nie verwag word dat doeltreffende kommunikasie vanselfsprekend plaasvind nie. Die bestudering van kommunikasiepatrone, leemtes en behoeftes op 'n deurlopende grondslag en die tydig implementering van maatreëls ter bevordering van goeie en doeltreffende kommunikasie, dra by tot die bereiking van bestuur se doelwitte met betrekking tot stabiele, gemotiveerde werknemers, effektiewe werkverrigting en produktiwiteit.

2.2.6 Gebeurlikheidsteorie (Situasieteorie)

Gebeurlikheidsteorie geniet breë erkenning en word beskou as 'n baie gewilde teorie in die moderne organisasiebestuur wat bydra tot die ontwikkeling van dinamiese bestuurstelsels. (Vgl. Weiner, 1982: 70; Rue en Byars, 1982: 238.)

Hierdie teorie is gebaseer op die aanname dat bepaalde situasies die styl van 'n leier bepaal en dat leierskap nie afsonderlik van 'n groepsituasie bestudeer kan word nie. (Vgl. McFarland, 1970: 286-287 en Hersey en Blanchard, 1982: 200.)

Die besondere bestuurstyl wat gekies word, hang af van die spesifieke situasie en rypheidsvlak van die ondergeskikte persoon. Leierskap word beskou as 'n dinamiese proses wat hoofsaaklik op twee komponente fokusseer, naamlik taakresultate en werknemerverhoudings. (Vgl. Weiner, 1982: 72.) Selfs wat besluitneming betref, kan 'n situasionele benadering gebruik word soos byvoorbeeld om 'n bepaalde werker vir 'n bepaalde situasie te kies. (Vgl. Vroom in Weiner, 1982: 72.) Dit blyk dat gebeurlikheidsteorie wegbeweeg van die tradisionele benadering waarvolgens bepaalde leiersienskappe as bepalend beskou word tot die sukses van 'n leier. Weiner (1982: 72) en McFarland (1970: 287) waarsku egter dat 'n suiwer situasionele beskouing nie bevredig nie, omdat dit nie daarmee rekening

hou dat leierskap 'n ingewikkelde proses is en dat individuele eienskappe van 'n leier nie verontagsaam kan word nie. In sommige gevalle is dit nie die situasie nie, maar wel die persoonlike eienskappe wat 'n persoon tot 'n leiersposisie laat uitstyg. Alhoewel laasgenoemde waar mag wees, blyk dit ook dat die situasionele benadering die weg baan vir die ontwikkeling van leiersvaardighede in persone wat volgens die tradisionele eienskaps-teorie nie oor leierspotensiaal beskik nie.

Uit die bogenoemde teorieë is dit duidelik dat die organisasie te ingewikkeld is om slegs na aanleiding van 'n enkele teorie begryp te word. Al die genoemde teorieë lig eienskappe van die organisasie toe wat betekenisvol kan wees by die bestudering van die organisasie en bepaling van werknemerbehoefte.

2.3 DINAMIKA VAN DIE ORGANISASIE

Die organisasie is 'n dinamiese en lewendige eenheid. Sy dinamika verkry sigbaarheid in komponente soos die interaktiewe omgewing van die organisasie, sy beleid, doelwitnastrewing en aanspreeklikheid, organisasie-ontwikkeling, organisasiekultuur- en doeltreffendheid, asook die personeel of mannekrag van die organisasie.

Die komponente word kortliks omskryf:

2.3.1 Interaktiewe omgewing van die organisasie

Dit is duidelik uit die literatuur dat die konsep organisasie vanuit verskillende perspektiewe beskou en beskryf kan word, afhangende van die bepaalde verwysingsraamwerk wat gebruik word.

Volgens Porter en medewerkers (1975: 69) is organisasie 'n moeilike definieerbare begrip en is daar deskundiges wat van mening is dat definisies geen doel dien nie en dat 'n beskrywing van organisasies deur middel van voorbeelde groter waarde inhou. In die literatuur word verskillende konsepte en beskrywings gebruik om verskillende soorte organisasies en strukture aan te dui soos die eenmansaak, vennootskap, maatskappy en koöperasie (vgl. Rädcl en Reynders, 1965: 182-194), formele en informele organisasie groeperinge (vgl. Porter, Lawler en Hackman, 1975: 74-75), bedryfsorganisasies, openbare en vrywillige organisasies (vgl. Weiner, 1982), die hiërargiese of lynorganisasie, die funksionele organisasie en verskillende soorte van lyn en staforganisasies (vgl. Reynders, 1977: 166), meganistiese en organiese organisasies (vgl. Porter en medewerkers, 1975) en matrysorganisasies. (Vgl. Kohn, 1977: 34; Beach, 1963: 140-142.) Wat ook al die onderskeie kenmerke van organisasies mag wees, het alle organisasies sekere gemeenskaplike kenmerke.

Volgens Greenwalt (vgl. Trecker, 1966: 41-42) is 'n organisasie die somtotaal van die talente, aspirasies en persoonlikhede van die werknemers van 'n betrokke organisasie. Organisasies het geboue, kapitaal, toerusting, reëls en regulasies, maar dit is individue en groepe binne die organisasie wat dinamiese kwaliteit daaraan verleen. (Vgl. Porter en medewerkers, 1975: 69.) Alhoewel daar verskillende omskrywings van organisasies bestaan, lê skrywers in die algemeen klem op die organisasie as 'n dinamiese, doelgerigte, interaktiewe sisteem waardeur mense en bedrywighede gekoördineer word. (Vgl. Reynders, 1977: 150 en Johnson, 1968: 280.) Laasgenoemde word onder andere gedoen deur middel van die formulering van 'n organisatoriese visie, missie, beleid en strategieë. (Vgl. Falkenberg, 1985: 28-33.)

2.3.2 Organisasiebeleid

Die organisasie se doelstellings vind weerspieëling in sy beleid wat 'n vooruitbeplande gedragslyn is vir die topbestuur van die organisasie en alle ander bestuursvlakke en werkers. Beleidsvorming geskied op die hoogste vlak. Die oordrag, vertolking, uitvoering, beheer, besluite en hersiening van beleid vorm inherent deel van die toepassing van die beleid. 'n Beleidsgidis wat in breë lyne die basiese beleid uiteensit en die wyse waarop dit die ver-

skillende funksies van die organisasie raak, word aanbeveel. (Vgl. Reynders, 1977: 40.)

2.3.3 Doelwitnastrewing en aanspreeklikheid

Doelwitnastrewing en aanspreeklikheid hou ten nouste verband met mekaar en is noodsaaklike handeling vir enige organisasie wat suksesvol teen gestelde standarde wil presteer. Tropp (vgl. Wood, 1979: 116) beskou aanspreeklikheid as die verantwoordelikheid om rekenskap te gee van dienste waarvolgens die betrokke partye ingevolge 'n bindende ooreenkoms ooreengekom het. Dit is, met ander woorde, die nakoming van 'n belofte om sekere dienste of goedere te lewer. Die bepaling en formulering van doelwitte wat nagestreef en bereik moet word, vorm inherent deel van aanspreeklikheid.

Doelwitbestuur is in 1954 deur Peter Drucker ontwikkel en is vandag 'n gewilde en doeltreffende formele bestuursbenadering wat deur baie verskillende organisasies gebruik word. (Vgl. Wiehe, 1976: 107.) Volgens Sloan en Schrieber (1970: 206) bestaan daar verskillende definisies met betrekking tot doelwitbestuur, maar die meeste skrywers stem saam dat dit 'n benadering tot bestuur is wat daarop gegrond is dat elke bestuurder in samewerking met sy hoof, doelwitte vir homself en sy eenheid stel, en dat die prestasie van die eenheid beoor-

deel word aan die hand van welslae wat behaal is met die bereiking van daardie doelwitte. Volgens McConkey (1980: 4) kan doelwitbestuur alleenlik slaag as dit doelbewus en doelgerig deur die hoofbestuur en bestuurders op al die verskillende bestuursvlakke begryp en toegepas word. Pearson (1979: 13) is van mening dat die waarde van doelwitbestuur veral geleë is in die potensiaal wat dit het om bestuursoptrede te inisieer. Doelwitte moet geformuleer word om die verskillende behoeftes van 'n organisasie te bevredig en Maslow se rangorde van behoeftes, kan as 'n basis gebruik word. (Kyk hoofstuk drie, paragraaf 3.4.10.) Elke organisasie moet sekere basiese doelwitte hê wat die toets van tyd deurstaan het en 'n weerspieëling is van die betrokke organisasie se bestaansreg en missie. (Vgl. Redwood, 1977: 2-3.) Hierdie doelwitte is noodsaaklik vir die strategiese beplanning van die organisasie. (Vgl. Krijnen, 1977: 78.)

Uit die bogenoemde standpunte van die aangehaalde outeurs, is dit duidelik dat doelwitbestuur 'n belangrike rol kan vervul in die bereiking van organisasie-effektiwiteit. McConkey (1980: 4) se standpunt dat doelwitbestuur deur bestuurders op alle bestuursvlakke aanvaar en begryp moet word, word sterk ondersteun. Indien laasgenoemde ontbreek, is dit te betwyfel of aksie-georiënteerde resultate verkry sal word soos deur Pearson (1979: 13) beklemtoon. Sonder

laasgenoemde is doelwitbestuur kragteloos en slegs 'n teoretiese oefening.

2.3.4 Doeltreffendheid, gehalte en produktiwiteit

Die organisasie kan alleenlik doeltreffend funksioneer indien dit produkte of dienste lewer wat aan voorgeskrewe, gespesifiseerde of relevante gehaltestandaarde voldoen en produktiewe werkswyses gevolg word. Verster (1983: 156) omskryf doeltreffendheid as die korrekte tegniek of metode wat gevolg word om 'n taak af te handel, of 'n doel te bereik. Die term impliseer 'n "gewenste" verhouding tussen die gestelde norm en die werklike verbruik en dui "tevredenheid" aan met betrekking tot die kwaliteit van die persoon se produktiwiteitsprestasie.

Die outeur (Verster) onderskei effektiwiteit van doeltreffendheid wat gedefinieer word as: "... die bereiking van 'n gewenste doel, met ander woorde, die regte taak is afgehandel onafhanklik van die metodes of tegnieke wat ingespan is om dit te bereik". (Vgl. Verster, 1983: 156.) Hiervolgens blyk dit dat alhoewel doelstellings bereik kan word deur verskeie metodes, 'n bepaalde organisasie voorkeur mag gee aan bepaalde metodes, wat kan meebring dat slegs laasgenoemde metodes gebruik word. In sodanige geval verkies die organisasie doeltreffendheid bo effektiwiteit.

Gehalte is 'n relatiewe begrip wat vir verskillende mense verskillende betekenis het. Dit impliseer 'n diens of produk wat aan die toepaslike spesifikasies voldoen en verwys na 'n balans tussen die behoeftes van kliënte of verbruikers met betrekking tot 'n hoër gehalte produk en die kostes daaraan verbonde. (Vgl. Rue en Byars, 1982: 393.)

Verskillende tegnieke kan gebruik word met betrekking tot die verbetering van gehalte en die voorkoming van swak gehalte, soos die zero defekte program en gehaltekringe.

Gehaltekringe het in Japan ontstaan en is wêreldwyd bekend. Dit verwys na die indeling van werkers in groepe van 8-10 werkers, wat ten minste een keer per week vergader om bepaalde werksprobleme te identifiseer en op te los. Die voordeel van laasgenoemde is dat die werkers wat in die beste posisie is om te besluit hoe hulle hul eie prestasie wil verbeter, die geleentheid kry om deel te neem en hulle eie idees aan te bied. (Vgl. Dessler, 1981: 337.)

Volgens Bendix en Bocker (1982: 5) het gehaltekringe in Japan bygedra tot hoër produktiwiteit, gehalte, werknemerbetrokkenheid, motivering en verbeterde kommunikasie. Produktiwiteit word deur die Nasionale Produktiwiteitsinstituut (1985) omskryf as die vermoë om arbeidsinsette, materiaal en kapitaal te kombineer en om te skakel in

uitsette van goedere en dienste. Alle insette moet in berekening gebring word en gevolglik is produktiwiteit 'n holistiese begrip. (Vgl. Du Toit en Howard, 1986: 11.)

Dit blyk dat doeltreffendheid, gehalte en produktiwiteit nie van mekaar geskei kan word nie (vgl. Shetty en Buehler, 1985: 56) en dat 'n groot verskeidenheid van faktore kan verhinder dat daar aan gestelde standarde voldoen word, soos die volgende:

- * Struktuurleemtes (Vgl. Gmelch en Miskin, 1986: 34.)
- * Ondoelmatige kostebesnoeiing (Vgl. Skinner, 1986: 56.)
- * Onvoldoende benutting van hoogs opgeleide werkers met sterk leierskapeienskappe en vermoëns (Vgl. Moerdyk, 1984: 15.)
- * Onvoldoende gemotiveerde werknemers (Vgl. Ackerman, 1982: 20-21.)
- * Onvoldoende pogings van topbestuur om toegewyd en op 'n deurlopende basis betrokke te wees by die verbetering van doeltreffendheid, gehalte en produktiwiteit (Vgl. Deming, 1981: 12-17.)
- * Onvoldoende pro-aktiewe optrede van bestuurders

en ontvanklikheid vir verandering. Omslagtige werkswyses en prosedures (Vgl. Shetty en Beuhler, 1985: 98-192.)

- * Gebrekkige probleemoplossende vermoëns en kommunikasie tussen werkers, bestuurders en vakbonde of werknemersverenigings wat omsien na die belange van werknemers (Vgl. Bendix en Bockers, 1982: 5.)

Die vooraf aangehaalde standpunte met betrekking tot die nie-bereiking van standarde word ondersteun, omdat dit aandui dat die oorsake daarvan veelvuldig is. Onvoldoende bestuursopptrede, en uitgediende werkswyses moet in ag geneem word. Verder het elke individuele werker 'n persoonlike verantwoordelikheid om 'n positiewe bydrae te lewer tot die bereiking van doelwitte en die oplossing van probleme.

2.3.5 Organisasie-ontwikkeling

Organisasie-ontwikkeling is 'n bepaalde aksie van bestuur wat die hele organisasie en alle bestuursvlakke insluit met die oog daarop om die organisasie se doeltreffendheid en gesonde funksionering te verbeter deur middel van beplande ingryping in die organisasie se bedryfsprosesse. (Vgl. Berry, 1986: 326.)

Frost (1985: 44-49) staan 'n holistiese sisteembenadering voor met betrekking tot organisasieontwikkeling wat Gordon Lippitt se aksienavorsingsmodel, met Kurt Lewin se kragveldontledingsmodel, kombineer. Die volgende is belangrike modelstappe:

*** Herkenning van die probleem deur sleutelfigure.**

Volgens Hickman en medewerkers (1986: 5) kan organisasieprobleme veral geleë wees in een of meer van die volgende terreine:

- Fisiese omgewing:

'n Materiële oplossing is gewoonlik nodig.

- Prosedures:

Die ontwikkeling van 'n doeltreffende sisteem mag nodig wees wat tegniese en organisatoriese intervensiemetodes vereis.

- Verhoudings:

Spanbou, sosiale vaardighedsopleiding, konflikthantering en die verbetering van kommunikasie mag nodig wees.

- Waardes:

Die definiëring van waardes en die ontwikkeling van beleid en konseptuele vaardighede moet moontlik aandag verdien.

- **Identiteit:**

Dit impliseer dat daar gefokusseer moet word op die vernuwing van die organisasie en veranderinge in die kultuur van die organisasie. Laasgenoemde verwys hoofsaaklik na die waardes, norme, oortuigings en gedragspatrone wat werkers handhaaf en met mekaar deel. (Vgl. Wright, 1986: 28.)

- **Omgewing:**

Intervensiestrategieë van toepassing op die omgewing sluit veranderinge in ten opsigte van die organisasie se verhouding tot eksterne liggame soos sy kliënte, groepe en organisasies by wie hy betrokke is of betrokke behoort te wees.

Dit is duidelik uit die aangehaalde literatuur dat organisasieontwikkeling 'n noodsaaklike en deurlopende proses moet wees en dat die bereiking van doeltreffendheids-, gehalte- en produktiwiteitsdoelwitte daarvan afhanklik is.

* **Die versameling van inligting met betrekking tot die probleem.**

Dit is belangrik dat relevante inligting versamel word met betrekking tot verskynsels soos afwesighede, siekteverlof, personeelomsette, klagtes en gesondheidsprobleme.

*** Die ontleding van die inligting.**

Ten einde inligting doeltreffend te ontleed moet oorsake en simptome onderskei word en alle menings in verband met verkrygte inligting objektief aangehoor word.

*** Diagnostiese assessering van die positiewe aspekte en beperkende faktore onderliggend aan die geïdentifiseerde probleme en die gevolge daarvan.**

Die bestuurder moet die faktore wat positiewe verandering kan bevorder of strem in verhouding tot mekaar identifiseer en die uitwerking daarvan evalueer.

*** Die identifisering van intervensie metodes.**

Dit is belangrik dat seker gemaak word, dat die gediagnoseerde probleme wel suksesvol hanteer sal kan word deur die probleemoplossende metodes waarop besluit word. Daar moet gefokusseer word op die wysiging van slegs daardie faktore wat die potensiaal het om die aangewese probleme op te los en verandering te bewerkstellig.

- * **Die implementering van die intervensiestrategie deur middel van 'n beplande veranderingsprogram.**

Tydens die implementeringsfase moet die betrokke bestuurder, insluitende die hoofbestuurders van die organisasie, 'n ernstige voorneme tot verandering hê. 'n Gevoel van eienaarskap moet by alle betrokkenes ontwikkel word. Intervensietegnieke kan aksies insluit soos opleiding, heropleiding, loopbaanontwikkeling, wysiging van poste, spanbou, strategiese beplanning, die hersiening van organisasiestrukture en rolle en die ontwikkeling van 'n nuwe organisasiekultuur en klimaat.

- * **Die voltooiing van die beplande intervensiestrategie en evaluering.**

Deurlopende assessering en evaluering is nodig, sowel as die verkryging van aanspreeklikheid van alle betrokkenes en voldoende aanpasbaarheid om veranderings aan te bring.

- * **Voorkomingsmaatreëls.**

Ten einde te verseker dat die organisasie positief en dinamies funksioneer, moet die bestuur op 'n deurlopende basis inligting versamel, evalueer, nuwe intervensiemetodes identifiseer

en aksiestappe neem om die beoogde doelwitte te bereik.

Frost se holistiese sisteembenadering word ondersteun, omdat dit al die belangrike stappe insluit wat nodig is tot die oplossing van probleme. Afleidings word nie slegs op grond van sigbare simptome gemaak nie. Die oorsake daarvan word ook bestudeer en vinnige, ondeurdagte gevolgtrekkings word vermy.

2.3.6 Organisasiekultuur

Elke organisasie het 'n eie-soortige kultuur wat aspekte insluit soos waardes, norme, oortuigings en gedragspatrone wat deur die werknemers gehandhaaf en met mekaar gedeel word. (Vgl. Wright, 1986: 28; Schutte, 1981: 24.) Dit is wenslik dat die organisasiekultuur bydra tot die vooruitgang van die organisasie, maar dit kan ook disfunksioneel wees en waarborg nie altyd sukses nie. (Vgl. Bryman, 1984: 19.) Die kultuurwaardes van die organisasie moet vir sy lede realisties en aanvaarbaar wees sodat dit met vrymoedigheid aan nuwe lede oorgedra kan word. (Vgl. Schein, 1986: 84; Brown, 1986: 30.)

Organisasieklimaat hou verband met kultuur en verwys na die besondere kultuurkenmerke wat die een organisasie van 'n ander onderskei, die gedrag van

werkers beïnvloed en redelik standhoudend is. (Vgl. McFarland, 1970: 87.) 'n funksionele organisasieklimaat en kultuur is belangrik vir die gesonde funksionering van die organisasie. Frost (1985: 40-44) verwys na disfunksionele organisasies en onderskei tussen neurotiese organisasies wat gekenmerk word deur angs en vermyding, psigopatiese organisasies met verdraaide realiteite, paranoia, valse oortuigings, swak denkpatrone en besluitneming en sosiopatiese organisasies met onvoldoende etiese en morele ontwikkeling en wat weerstand bied teen die handhawing van normale gedragstandaarde.

Die genoemde poging van Frost, om deur middel van psigiatriese terminologie tussen funksionele en minder funksionele organisasies te onderskei, kan kritiek ontlok as 'n oorvereenvoudige en irrelevante manier om organisasiefunksionaliteit te beskryf. Vir die persoon wat goed ingelig is aangaande die terminologie, bied dit tog 'n verstaanbare, insiggewende beeld, wat as bydrae kan dien tot die bestudering van die organisasie.

2.3.7 Personeel of mannekrag

Geen organisasie kan funksioneer sonder die nodige personeel nie. Gevolglik is die voorsiening van personeel of mannekrag 'n belangrike funksie van enige organisasie wat alreeds begin by die beplanning van die verkryging van die soort en getal benodigde werkne-

mers. Die besetting van funksies en posisies binne die organisasie en die wyse waarop dit gedoen word, vorm die personeelstruktuur. (Vgl. Reynders, 1977: 101; 154.) Die voorsiening van personeel gaan gepaard met 'n sistematiese proses wat elemente insluit soos posontleding, mannekragbeplanning, werwing, keuring en personeeladministrasie. (Vgl. Mondy en medewerkers, 1986: 55-58.)

Die indiensneming van werknemers met bepaalde kwalifikasies, eienskappe en vermoëns sal afhang van onder andere die aard, samestelling en doelstellings van die organisasie. Organisasies het gewoonlik 'n kombinasie van ongeskoolde, semi-geskoolde, klerklike en geskoolde werknemers in diens. (Vgl. Wood, 1986: 5.)

Die doeltreffende aanwending en benutting van die personeel van die organisasie hou veral verband met twee belangrike komponente, naamlik werknemerontwikkeling en gekoördineerde spanwerk. Werknemerontwikkeling fokusseer op die verbetering en verhoging van die vermoëns van die werknemers. Dit neem 'n aanvang by die implementering van die oriënteringsprogram en vind deurlopend plaas gedurende die werknemer se loopbaan. (Vgl. Byars en Rue, 1979: 169.) Werknemerontwikkeling kan alleenlik suksesvol geskied indien dit multi-dissiplinêr plaasvind en die verskeidenheid van aksies wat nodig is vir die aanleer en ontwikkeling van sosiale, persoonlike en werkswaardighede, so volledig as

moontlik insluit. Die verantwoordelikheid van werknemersontwikkeling rus op die skouers van die individuele werknemer, maar bestuur moet die geleentheid skep en dit bevorder. (Vgl. Moerdyk, 1984: 15-22; Robertson, 1986: 41; Boeyens, 1985.) Simonsen (1986: 7) waarsku teen die tradisionele beskouing, waarvolgens die organisasie as 'n piramide gesien word en ontwikkeling voorgehou word as mededinging om skaarser en hoër posisies binne die organisasie. Volgens Simonsen moet opleiers en werknemers eerder streef na 'n loopbaanfasemodel waarvolgens 'n werknemer binne 'n bepaalde beroepsgroep of loopbaanrigting ontwikkel word. Dit is 'n bemoedigende en realistiese benadering wat kan bydra tot werkverrigting van hoë gehalte en werksbevreëdiging aangesien die verdieping en uitbreiding van kennis en ervaring met betrekking tot 'n bepaalde loopbaan, die werknemer as 'n deskundige laat uitstyg.

Gekoördineerde spanwerk veronderstel die geordende vordering en vloei van werk wat meegebring word deur die doelbewuste en doelgerigte samewerking tussen twee of meer persone en waardeur die gesamentlike aktiwiteite bydra tot die bereiking van werksdoelwitte. (Vgl. Verster, 1979: 21-24.) Dit blyk dat doeltreffende spanwerk slegs moontlik is, indien die koördinering van aktiwiteite doeltreffend geskied. Verster (1979: 22) sê die volgende in die verband:

"Koördinasie bestaan op sy beurt uit drie basiese elemente, naamlik ewewig, sinchronisering en integrering van aktiwiteite".

Ten einde hieraan te voldoen, is effektiewe personeel nodig. Volgens Trecker (1966: 183-184) het verskeie ondersoekes aan die lig gebring dat die personeel van die organisasie effektief sal wees, indien die volgende vereistes nagekom word:

- * Die korrekte plasing van personeel.
- * Taakopdragte in ooreenstemming met vermoëns.
- * Die personeel moet van die begin af goed ingelig wees oor die globale doelstellings wat bereik moet word en metodes wat aangewend word om doelwitte te bereik.
- * Goeie leierskap of voorsitterskap.

2.4 SAMEVATTING

Organisasieteorieë stel bestuurders en organisasiespesialiste in staat om die struktuur en werksaamhede van die organisasie waarin hy werksaam is, doeltreffend te verken, te evalueer en te begryp. Bekende organisasieteorieë is die wetenskaplike bestuursteorie, burokrasie, sisteemteorie, kibernetika of kommunikasieteorie, struktuur-funksionele teorie en situasie of gebeurlikheidsteorie.

Die organisasie is 'n dinamiese eenheid. Dit is deel van 'n interaksiesisteen tussen persone en dinge binne en buite die organisasie. Die interaktiewe aard van die organisasie is een van die vernaamste kenmerke wat op sy dinamika dui. Die dinamika van die organisasie kan ook verder waargeneem word in sy organisasiebeleid; die wyse waarop doelwitte nagestreef en aanspreeklikheid aanvaar word en die waarde wat aan doeltreffendheid, gehalte, produktiwiteit en organisasieontwikkeling geheg word. Die bepaalde kultuur van die organisasie wat aspekte insluit soos waardes, norme, oortuigings, en die personeelstruktuur van die organisasie, is verdere komponente waaraan die dinamika van die organisasie herken word.

HOOFSTUK 3

DIE BEDRYFSORGANISASIE: 'N SPESIFIEKE TEORETIESE DENKRAAMWERK VIR DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKEWERK-OPLEIER MET VERWYSING NA WERKNEMERHULPPROGRAMME

3.1 INLEIDING

'n Bedryfsorganisasie is 'n tipe organisasie wat menigte ooreenkomste toon met enige ander soort organisasie. Aspekte wat dus in die vorige hoofstuk vermeld is, is ook op bedryfsorganisasies van toepassing. Bedryfsorganisasies is egter in vele opsigte uniek met betrekking tot onder andere sy organisasie- en personeelstruktuur, missie, doelwitte, behoeftes en probleme.

In hierdie hoofstuk word 'n aantal kenmerke en funksies van bedryfsorganisasie bespreek met verwysing na werknemerhulpprogramme waarby bedryfsmaatskaplike werkers betrokke is.

3.2 DIE BEDRYFSORGANISASIE AS 'N PRODUKSIE-EENHEID

Volgens Reynders (1977: 2) verwys die term bedryf na 'n produksie-eenheid waarin verskillende soorte produksiemiddele, met inagneming van 'n bepaalde tegniek en verenig in 'n bepaalde organisasie, saamwerk om goedere of dienste voort te bring. Hiervolgens kan afgelei word dat die term bedryf ook organisasie insluit en dat die term bedryfsorganisasie slegs 'n duideliker omskrywing is van die konsep bedryf, met inbegrip van organisasie. Laasgenoemde hou ook verband met die konsep, onderneming. Reynders (1977: 2)

definieer onderneming soos volg:

".... 'n selfstandige ekonomiese subjek wat ten doel het om die kapitaal wat daarin belê is winsgewend te maak deur in antisipasie op die vraag, goedere of dienste min of meer kontinu op die mark aan te bied en te verkoop met die kapitaalrisiko wat daaraan verbonde is." 'n Soortgelyke omskrywing word deur Lucas en medewerkers (1979: 4) gebied. Dit is moontlik dat een onderneming meer as een bedryfsorganisasie tot gevolg kan hê, soos byvoorbeeld die O.K. Bazaars met sy verskillende winkels en Yskor met fabriek (bedryfsorganisasies) in Pretoria, Vanderbijlpark en Newcastle.

Uit die bostaande omskrywings is dit duidelik dat die bedryfsorganisasie se werksaamhede veral toegespits is op produktiwiteit, winsgewendheid, vooruitskattings en risiko-besluite. Die aanwending van die personeel in 'n bedryfsorganisasie en die werksmetodes en benaderings wat gebruik word, word dan ook so georganiseer en gestruktureer dat die primêre bedryfsdoelwitte ten beste bereik kan word.

3.3 ORGANISASIESTRUKTUUR

Elke bedryfsorganisasie het 'n organisasieskema of plan waarop die verskillende afdelings en die hiërargiese verband tussen hulle aangedui word. Volgens Reynders (1977: 216) word 'n organisasieskema voorafgegaan deur 'n funksionele analise waaruit 'n funksionele diagram opgestel word. Dit stel al die aktiwiteite voor, ooreenkomstig die

beginsel van soort behoort by soort, sodat die doelstel-
lings van die organisasie ten beste bereik kan word.

Volgens Lauwerys en Scanlon (1968: 8) word daar basies
drie personeelgroepe aangetref, naamlik die professionele
groep, tegnisi en halfgeskoolde werkers.

Vir die gedragswetenskaplike personeelspesialis wat die be-
bedryfsmaatskaplike werker insluit, is kennis van die rolle
en funksies wat deur die personeel- of mannekragbestuurder
en personeelafdeling vervul word, van belang. Die perso-
neelafdeling bestaan in groot organisasies uit verskillende
sub-afdelings wat gespesialiseerde funksies verrig soos
personeelvoorsiening, opleiding en ontwikkeling, arbeidsbe-
trekkinge, personeeladministrasie, veiligheid, gesondheid,
mannekragbenutting, bedryfsmaatskaplike dienste, bedryf-
sielkundige dienste en mannekrag- en organisasiebeplanning.
(Vgl. Mulder, Swanepoel en Humpel, 1984: 4; Langenhoven,
1980: 8-9.)

Die eise van die ingewikkelde moderne samelewing en veral
die sosio-, ekonomiese- en politieke situasie in die RSA,
noodsaak die dienste van professioneel opgeleide personeel-
deskundiges. 'n Interessante ondersoek wat in 1979 in die
RSA gedoen is, (vgl. Verster, 1980: 6) het aangedui dat
63% van die organisasies in die ondersoekgroep oor 'n self-
standige personeelfunksie, groeps personeeldepartement of
personeelhoofkantoor beskik het. Dertien persent van die

organisasies het 'n personeelafdeling gehad en in 20% gevalle het die funksie deel uitgemaak van die pligte van 'n besondere bestuurder/amptenaar, byvoorbeeld 'n sekretaris. In slegs 4% van die organisasies behartig die lynbestuurder self die personeelbestuursfunksie.

Personeelkundiges ervaar dit dikwels dat die lynbestuur skepties staan teenoor die dienste wat deur die personeelafdeling gelewer word. Daar blyk veral drie uitstaande redes hiervoor te wees, naamlik: die personeelbestuurder word deurlopend gekonfronteer met veranderde houdings, en beleidsrigtings en prosedures wat deur mense verskillend geïnterpreteer word; personeelbestuur is geneig om reaktief in plaas van pro-aktief op te tree en verandering deur middel van aktiewe deelname te weeg te help bring; lynbestuur se persepsie van die personeelafdeling sal verander as hulle sien dat personeel dit opreg bedoel om hulle te help in die bereiking van hulle prioriteitsdoelwitte. (Vgl. Cowan, 1980: 23; en Langenhoven 1980: 8.)

Uit die bogenoemde bespreking blyk dit dat 'n formele personeel- of mannekragfunksie onmisbaar is in bedryfsorganisasies. Ten spyte van kritiek dat die personeelspesialis se bydrae tot produktiwiteit nie tasbaar genoeg is nie, kan sy vakkundige dienste ook nie doeltreffend vervang word deur lynbestuur nie. Lyngesag is die basiese gesag in die organisasie. Dit is die gesag wat opdragte kan gee, finale besluite kan neem en van andere kan verwag om uitvoering te

gee aan planne en beleid. Staff funksies vervul 'n ondersteunende rol teenoor lyngesag deur middel van adviesgewing en aanbevelings. Die staffunksionaris moet voortdurend in voeling wees met die probleme wat deur die lynbestuurders ervaar word en bereid wees om deskundige ondersteuning te bied, hulle vertroue te wen en doeltreffende samewerking en kommunikasie te bevorder. (Vgl. McFarland, 1970: 410-412.) Die personeelafdeling is 'n voorbeeld van 'n staforganisasie binne die bedryfsorganisasie.

Daar sal vervolgens aandag gegee word aan 'n aantal funksies waaraan bedryfsorganisasies groot waarde heg en wat nie spesifiek in die vorige hoofstuk behandel is nie.

3.4 FUNKSIES VAN BEDRYFSORGANISASIES

3.4.1 Verbetering van die gehalte van die werkslewe

'n Werknemer bring 'n groot gedeelte van sy tyd by die werk deur en dit is natuurlik dat hy sensitief sal wees met betrekking tot sy werksomgewing en die pogings wat die bestuur aanwend om die gehalte van die werkslewe te bevorder. Daar bestaan verskillende definisies ten opsigte van die gehalte van die werkslewe. Dessler (1981: 519) haal 'n definisie van Suttle aan wat die kerngedagte mooi uitlig:

"..... the degree to which members of a work organization are able to satisfy important personal needs through their experiences in the organization."

Volgens Walton (vgl. Dessler, 1981: 519) verwys 'n werkslewe van hoë gehalte na aspekte soos voldoende en redelike vergoeding, 'n veilige en gesonde werksomgewing, ontwikkelingsgeleenthede en sekuriteit. Dit is belangrik dat die bestuur deurlopend pogings moet aanwend om die gehalte te verbeter deur middel van onder ander selfhelpwerkspanne, posontwerp en posverryking, die toepassing van deelnemende bestuur, tydige gedragsmodifisering, die ontwikkeling van leiers, loopbaanontwikkeling, winsdeling gekoppel aan produktiwiteit, regverdige beleid, doeltreffende administrasie en buigsame werksure. (Vgl. Dessler, 1981: 519; Beach 1980: 461-466.)

3.4.2 Begrotingsbeheer

'n Geïntegreerde begrotingsbeheerstelsel wat gepaard gaan met verklarings van afwykings tussen begrote en werklike kapitaal- en bedryfsuitgawes, is 'n noodsaaklike beheerinstrument vir alle bestuursvlakke. Die finansiële afdelings is hoofsaaklik verantwoordelik vir die opstel van totaal- en ander deelbegrotings (vgl. Rädcl en Reynders, 1965: 365) en die verklaring van afwykings wat die organisasie as geheel raak.

'n Aantal voordele wat doeltreffende begrotingsbeheer inhou, word deur Iaconetti en O'Hara (1985: 173-198) aangetoon, soos byvoorbeeld, dat die be-

grotting vir die bestuurder 'n spieëlbeeld is van sy organisasie se toerusting, mense, fasiliteite en die koste daaraan verbonde. Dit help om doelwitte te bepaal, te besluit of doelwitte bereik is en of uitbreidings en inkortings oorweeg moet word. Dit vergemaklik kommunikasie met seniors en ondergeskiktes en dwing die bestuurder om te beplan.

3.4.3 Die hantering van verandering

Volgens Schilit (1985: 15) moet bestuurders beseef dat veranderings in die samelewing, al hoe meer van hulle sal vereis om die nodige aanpassings te maak. Binsted (1986: 32 en 36) is van mening dat organisasies nog altyd veranderings moes hanteer, maar dat die omgewing so verander het, dat bestuurders nie meer dieselfde beheer oor hulle omgewings het soos voorheen nie. Dit vereis 'n meer aanpasbare benadering en groter gewilligheid om aanpassings te maak ten opsigte van loopbaanverwagtinge en toekomstige rolle.

Tipiese reaksies op verandering word deur Bunker en Williams (1986: 31-40) aangedui as ontkenning, immobiliteit (verlamming), passiewe en aggressiewe hanteringstyle en 'n neiging om angstige gedrag te verminder, eerder as om probleme doelgerig op te los deur middel van kreatiwiteit en die verkrying van deelname in besluitneming.

Daar is 'n aantal beginsels met betrekking tot verandering waarmee bestuurders rekening behoort te hou (vgl. Manpower Journal, 1983: 31) soos die volgende:

- * Dit is dikwels die wyse waarop verandering aangekondig word, wat weerstand tot gevolg het.
- * Hoe sterker die groepsverbondenheid onder die werkers, hoe groter die gereedheid van die lede om mekaar teen verandering te beïnvloed.
- * Bestuurders en toesighouers moet positief met hulle werksgroep identifiseer en deur laasgenoemde aanvaar word.
- * Veranderingstegnieke en aktiwiteite moet dikwels herhaal word, voordat resultate verwag kan word.
- * Die werknemer wat die meeste prestige in 'n werkgroep geniet, kan die sterkste invloed uitoefen.
- * Die redes en voordele van verandering moet verduidelik word.
- * Verandering binne 'n bepaalde werkgroep het 'n beduidende effek op ander dele en groepe van die organisasie.
- * Wanneer werknemers voldoende geleentheid gekry het om hulle menings uit te spreek, is terugvoering ten opsigte van verandering wat plaasgevind het, noodsaaklik ten einde wantroue en verkeerde afleidings te voorkom.

3.4.4 Bedryfshigiëne

Bedryfshigiëne is 'n belangrike dissipline in bedryfsorganisasies wat nie geïgnoreer kan word nie. Botha (1985: 7) definieër bedryfshigiëne soos volg, na aanleiding van die definisie van die Amerikaanse Vereniging vir Industriële Higiëne:

"Bedryfshigiëne is daardie wetenskap wat te make het met die identifisering, evaluering en beheer van daardie omgewingsfaktore of spanninge wat in, of as gevolg van, die werksplek ontstaan wat siekte, swak gesondheid en welsyn of opsigtelike ongemak en onvermoë van werkers of die gemeenskap veroorsaak."

Volgens Botha (1985: 5) bestaan bedryfsgesondheid volgens die Departement van Mannekrag uit bedryfshigiëne en bedryfsgeneeskunde. Laasgenoemde sluit dienste in soos: geneeskundige behandeling, eerste-hulpopleiding, fisioterapie, gesigstoetse, asemhalings-toetse en biologiese monitering. Dit sluit ook voorkomingsdienste in, soos die identifisering en meting van omgewingsgevaare, raadgewing en opleiding, bestryding van insekte en knaagdiere en higiëniese inspeksies. (Vgl. Van Vuuren, 1981: 2-3.)

3.4.5 Veiligheid

Rue en Byars (1982: 284-285) spreek kommer uit oor die hoë kostes wat meegebring word deur werksverwante

ongelukke. Benewens regstreekse kostes, is daar ook onregstreekse kostes, soos die negatiewe effek op werknemermoreel en werknemer- en gemeenskapsverhoudings. Rue en Byars (1982: 289) spreek die volgende mening uit: "the heart of any organisation's safety program is accident prevention." Volgens laasgenoemde word afgelei dat voorkoming meer effektief en ekonomies is, as 'n reaktiewe remediërende benadering.

Volgens NOSA (National Occupational Safety Association) (1982: 21) moet 'n doeltreffende veiligheidsprogram voorsiening maak vir die identifisering van alle areas waarop veiligheid toegespits moet word, prestasie-meting teenoor standarde, die evaluering van afwykings en regstellende optredes.

3.4.6 Sekerheidsdienste en burgerlike beskerming

Volgens Vogel (1981: 2,5, 423) het bestuur 'n besondere verantwoordelikheid met betrekking tot die behoud en beskerming van sy bates. Sekerheidsdienste en verliesbeheer is noodsaaklik ten einde rampe en gebeurlikhede soos opstande, brande, terrorisme, bomaanvalle, aardbebewings en oorstromings, doeltreffend te hanteer.

3.4.7 Besluitneming en die hantering van onsekerheid

Bestuurders moet dikwels besluite neem na aanleiding van omstandighede of op grond van gegewens wat vaag of

onseker is. Hellriegel en Slocum (1978: 83) sê dat die besluitnemingsproses beïnvloed word deur faktore soos die mate van aanwesige rasionaliteit, doelwitte, graad van onsekerheid, persoonlikheid van die besluitnemer en die hoeveelheid tyd wat beskikbaar is om 'n besluit te neem. McFarland (1970: 112) onderskei tussen vier soorte omstandighede waaronder besluite geneem kan word, naamlik:

- * besluitneming ten tye van sekerheid
- * besluitneming ten tye van onsekerheid
- * besluitneming wanneer risiko's aanwesig is en
- * besluitneming ten tye van konflik of kompetisie.

Dit blyk dat bestuurders wat risiko-besluite met gemak neem, ook onsekerhede doelgerig kan hanteer. Dit blyk dat ouer bestuurders huiwerig is om risiko-besluite te neem, derhalwe die neiging by sommige organisasies om hulle uitvoerende bestuurders op sestig jaar of jonger te laat aftree. (Vgl. Hellriegel en Slocum, 1978: 182.)

3.4.8 Die bevordering van doeltreffende kommunikasie

Die basiese kommunikasiestyle is luister, praat, skryf en lees. (Vgl. Morris, 1980: 12; Raubenheimer en Kotze, 1984: 60.) Outokratiese organisasiestrukture veroorsaak baie kommunikasieprobleme. Die verbetering van kommunikasievaardighede is die taak van bestuurders en professionele mense op alle vlakke.

Goeie, duidelike kommunisering bevorder produktiwiteit en onderlinge werkverhoudinge. (Vgl. Yskor Bulletin, 1987: 2-3.)

Hindernisse met betrekking tot doeltreffende kommunisering sluit aspekte in soos: intimidering, familiere vriendskappe, vrese vir regsgedinge, gebrekkige vaardighede, ouderdomsverskille en die feit dat bestuurders te min aandag gee aan die doel en inhoud van kommunikasie. (Vgl. Pawlik en Kleiner, 1986: 31-32 en Fischer 1981: 9.) Skinner (1985: 4) haal 'n ondersoek aan wat in Kanada, die VSA, Engeland en ook by Suid-Afrikaanse organisasies onderneem is. Dit blyk dat meer as die helfte van die respondente in die ondersoek gekla het dat hulle nie 'n doeltreffende kanaal vir opwaartse kommunikasie het nie, 'n feit waarvan die bestuur kennis moet neem.

3.4.9 Die handhawing van gesonde dissipline en arbeidsverhoudinge

Die huidige arbeidswetgewing en snelle veranderings in die arbeidsbetrekkings-omgewing die afgelope vyf jaar in Suid-Afrika, het bestuur genoop om met nuwe perspektief na hierdie aangeleentheid te kyk. Nel (1984: 27) beklemtoon hierdie feit en sê: "As part of the establishment of sound industrial relations structures, employees should have a well designed and workable industrial relations policy."

Die beleid waarna hierbo verwys word, moet voorsiening maak vir die hantering van onder andere die handhawing van dissipline, griewe-prosedures, ooreenkomste met die georganiseerde arbeid (vakunies) en die hantering van stakings en konflik. Ferreira (1984: 22) benadruk die belangrikheid van wetenskaplike kennis vir die arbeidspraktisyn en sê: "Om minstens 'n redelike kans op sukses te hê, moet hy (arbeidspraktisyn) goeie kennis dra van die wet, ekonomie, die sosiologie, sielkunde, politieke filosofie, die verskillende alternatiewes, die eise, vereistes en vrese van werkers, 'n duidelike idee van waarheen hy wil of moet, die vermoë en bereidwilligheid om besluite te neem en met die gevolge saam te lewe ..." Dit blyk dat goeie werknemerverhoudings, die toepassing van konstruktiewe en progressiewe dissipline wat ook op rehabilitasie en hulpgewing gerig is, die oordeelkundige gebruik van griewe-prosedures, gesonde kommunikasie en die bevrediging van werkers se behoeftes aan erkenning en om eie inisiatief te gebruik, noodsaaklik is om arbeidsonrus en konflik tussen bestuur en werkers tot die minimum te beperk. (Vgl. Bruniquel, 1983: 8; Lowery, 1985: 248; Beveridge, 1975: 18; Byars en Rue 1979: 407; Wohlking, 1975: 489-500.)

3.4.10 Die motivering van werknemers

Motivering speel 'n belangrike rol in die gedrag van werkers en hulle prestasie.

Die besture van bedryfsorganisasies gee baie aandag aan die motivering van hulle werkers omdat dit 'n sterk invloed het op werksprestasie en die bereiking van produktiwiteitsdoelwitte. Volgens Silberbauer (1968: 55) is prestasie die resultaat van vermoëns plus motivering. Hersey and Blanchard (1982: 4) sê dat navorsing aandui dat gemotiveerde werkers teen tagtig tot negentig persent van hulle vermoëns presteer.

Motivering is nie 'n eenvoudige begrip wat deur middel van 'n enkelvoudige definisie of teorie begryp kan word nie. Felser (1988: 183-184) wys daarop dat daar 'n groot verskeidenheid van teorieë bestaan wat uit verskillende vakgebiede afkomstig is en hoofsaaklik in twee groepe verdeel word. Die eerste groep is die inhoudsteorieë wat persoonsgeoriënteerd is soos Maslow, Alderfer, Murray, McClelland en Rogers se teorieë en inhoudsteorieë wat omgewingsgeoriënteerd is soos Herzberg, Hackman en P.C. Smith se teorieë. Die tweede groep is die prosessteorieë wat "verlede georiënteerd" is soos Adams, Skinner, Festinger, Weiner en De Chans se teorieë en toekomsgeoriënteerde teorieë soos Lawler, Vroom, House, E. Looke en Tolman se teorieë.

Lowery (1985: 78) beskou motivering soos volg:
"Motivation refers to whatever moves a person to action or to behave in a certain way." Motivering word beïnvloed deur faktore: soos individuele persoonseienskappe, die aard van die werk, die werksituasie self

en bestuurstyl van die toesighouer, (vgl. Lowrey, 1985: 78) deelname, prestasiebeoordeling, erkenning, houdingsmeting, doeltreffende kommunikasies, en die opleiding van toesighouers met betrekking tot motivering. (Vgl. Ward, 1974: 206-208.) Rosenbaum (1982: 13-25) noem ook faktore soos die handhawing en verhoging van die eie waarde van werknemers en spesiale aandag aan werknemers met bepaalde prestasieprobleme.

Gluckman (1985: 24) beklemtoon 'n gesonde werksomgewing wat geleenthede aan werkers bied om hulle stres te kan hanteer en om meer van hulle eie fisiese, emosionele en maatskaplike behoeftes te leer ken.

Kanouse en Warihay (1980: 34 en 36) haal aan dat meer as honderd ondersoek wat oor twintig jaar gedoen is, aandui dat werkers beheer wil uitoefen oor hulle onmiddellike omgewing en belangrik wil voel en dat dit as 'n baie sterk behoefte geïdentifiseer is. Laasgenoemde moet alreeds by oriëntering vasgelê word. White (1985:18-19) beklemtoon die sterk verband tussen motivering en werksbevrediging en sê dat bestuurstelsels soos doelwitbestuur, prestasiebeoordeling, gehaltekringe en loopbaanontwikkelingsprogramme, motivering versterk.

Dit is belangrik dat die bestuur kennis dra van teorieë en hoe om dit te gebruik. Kilduff en Baker (1984: 61) som hierdie feit soos volg op: "How the theories are applied in practice, either alone or in combina-

nation with one another, is part of the the difficult art of management." Volgens Rosenbaum (1982: 13-25) word die volgende teorieë, onder andere, deur bedryfsorganisasies toegepas:

*** Prestasie motiveringsteorie**

Hierdie teorie wat deur McClelland onderskryf word, is op die veronderstelling gebaseer dat sommige werkers gemotiveer word deur uitdagende take aan te pak en suksesvol af te handel. Indien hulle aan die regte omstandighede blootgestel word, sal diegene met 'n sterk behoefte aan prestasie, beter presteer as werkers met lae prestasiebehoeftes. Slegs ongeveer tien persent werkers word op hierdie wyse gemotiveer. Prestasiegedrag kan ook aangeleer word deur motiveringonderrig, waar 'n werker geleer word om bevrediging uit prestasie te verkry. (Vgl. Kilduff en Baker 1984: 56.)

*** Verwagtingsteorie**

Volgens Vroom se verwagtingsteorie is 'n persoon se neiging om op sekere wyses op te tree, die gevolg van sy verwagting dat sy handeling tot 'n aantreklike en aanvaarbare resultaat sal lei. 'n Persoon se motiveringskrag is in sy oortuigings geleë dat hy wel sukses sal behaal met sy voorgenome poging en 'n beloning sal ontvang wat sy individuele behoeftes sal bevredig. (Vgl. Jones en Page, 1987: 15.)

* **Doelwitteorie**

Volgens Edwin Locke kan alle werknemers gemotiveer word deurdat uitdagende, interessante en bereikbare doelwitte aan hulle gegee word. Die bereiking van die doelwitte versterk gedrag positief en verhoog motiveering. Doelwitstelling is veral geslaagd met betrekking tot werknemers wat hulle eie produktiwiteit beheer (Vgl. Kilduff en Baker, 1984: 58.)

* **Billikheidsteorie**

Hierdie teorie wat deur J.S. Adams ontwikkel is, gaan van die veronderstelling uit dat die evaluering van belonings gebaseer is op vergelykings met ander persone wat dieselfde of soortgelyke werk doen. Vriende, bure en professionele kollegas word ingesluit. Indien 'n werknemer van mening is dat die belonings wat hy kry vir sy insette, minder is as dié van byvoorbeeld sy kollega, sal 'n toestand van ongelykheid ontstaan wat motivering negatief beïnvloed. (Vgl. Jones en Page 1987: 15.)

* **Gedragsveranderingsteorie**

Die gedragsveranderingsteorie is gebaseer op B.F. Skinner se idees dat mense se gedrag gerig is op die vermyding van straf en onaangename gevolge en die verkryging van positiewe belonings. Die teorie kan met sukses toegepas word ten opsigte van laer geklassifi-

seerde poste waar take redelik eenvoudig is en onaanvaarbare gedrag maklik gestraf of geïgnoreer kan word en aanvaarbare gedrag positief versterk kan word.

(Vgl. Kilduff en Baker, 1984: 60.)

*** Behoefte-hiërargie teorie**

Maslow se behoefte-hiërargie teorie huldig die filosofie dat werkers gemotiveer word deur vyf behoeftevlakke. Die bevrediging van elke behoefte is afhanklik van die suksesvolle bevrediging van die behoefte op die vorige vlak. Die behoeftes is die volgende:

- Selfaktualisering. Dit sluit die volgende in: selfverwesenliking van potensiaal, aanvaarding van uitdagings, intellektuele stimulering, kreatiwiteit, estetiese waardes en die aanvaarding van realiteite.
- Agtingsbehoefte wat erkenning van prestasie, vertroue en leierskap, bevoegdheid, sukses en intelligensie insluit.
- Sosiale behoeftes wat aanvaarding, lidmaatskap van 'n groep, liefde en groepsdeelname insluit.
- Sekuriteitsbehoefte wat verwys na sekuriteit en veiligheid, beskerming, gemak en vrede, ordelike omgewing en netheid en die versekering van langtermyn, ekonomiese welstand.

- Fisiologies behoeftes met betrekking tot voedsel, slaap, gesondheid, oefening en seksuele verkeer. (Vgl. Weekes en Botha 1988: 239; Pelser 1988: 186-187.)

*** Motivering-instandhoudingsteorie**

Frederick Herzberg het twee stelling faktore geïdentifiseer wat werkers se werkstevredenheid en motivering beïnvloed. Die eerste stel faktore naamlik: higiëne faktore, geassosieer met toesighouding, beleid, besoldiging, werksomstandighede, interpersoonlike verhoudings, status, sekuriteit en persoonlike lewe. Die tweede stel faktore naamlik die motiveerders, sluit die volgende in:- prestasie, erkenning, verantwoordelikheid, vordering, persoonlike groei en werkinhoud.

Volgens Herzberg voorkom higiëne faktore onvoldoendeheid, maar kan dit nie werklik tot werksbevrediging en motivering lei nie. Dit is alleenlik die motiveerders wat werkers kan motiveer en hulle behoeftes bevredig. (Vgl. Terpstra 1979: 377.) Volgens Austin (1981: 53) het Herzberg beginsels geïdentifiseer wat, indien dit saam met die werksbevredigingmotiveerders gebruik word, kan bydra tot die verryking van werk. Die beginsels en motiveerders is die volgende:

Beginsels	Motiveerders
1. Verwyder sommige beheer- maatreëls terwyl aan- spreeklikheid behou word.	Verantwoordelikheid en persoonlike prestasie
2. Verhoging van die aan- spreeklikheid van werk- ers vir eie werk.	Erkenning van verant- woordelikheid
3. Toewysing van 'n volle- dige werkseenheid by- voorbeeld afdeling of taak.	Verantwoordelikheid, prestasie en erkenning
4. Verlening van addisio- nele gesag aan werknemer en groter vryheid ten opsigte van werkverrig- ting.	Verantwoordelikheid, prestasie en erkenning
5. Die versending van ver- slae regstreeks aan die werker en nie via die toesighouer nie.	Innerlike erkenning
6. Die gee van nuwe en moeiliker opdragte en take aan die werker.	Groei en leer

7. Die toewysing van gespecialiseerde take aan die werker ten einde hom in staat te stel om 'n deskundige te word. Verantwoordelikheid, groei en vordering

Terpstra (1979: 377) waarsku dat nie alle werkers 'n behoefte aan ingewikkelde take en groter verantwoordelikheid het nie en dat die individuele aard van werknemers en hulle behoeftes in ag geneem moet word, voordat oorweging daaraan geskenk word om die teorie toe te pas.

* **Teorie X en Y**

Hierdie teorie wat deur Douglas McGregor ontwikkel is, veronderstel dat 'n mens twee nature het waarvan die een, basies negatief is (teorie X), en die ander, basies positief (teorie Y). Volgens teorie X word werknemers beskou as mense wat nie van werk hou nie en dit probeer ontduik. As gevolg hiervan moet werkers voortdurend beheer, gelei en gestraf word om beoogde doelstellings te bereik. Teorie Y huldig die beskouing dat werknemers hul werk as 'n natuurlike vorm van rus of spel benader waar die werker 'n hoë mate van selfwerkzaamheid, onafhanklikheid, toewyding, verantwoordelikheid en kreatiwiteit aan die dag lê. (Vgl. Jones en Page, 1987: 14.)

Teorieë X en Y beklemtoon dus die belangrikheid daarvan dat werkers verskillend is en deur die bestuur as individue met bepaalde probleme en behoeftes raakgesien en erken moet word. Marx (1983: 18) haal die resultate van 'n ondersoek met betrekking tot die gebruik van die verskillende teorieë aan en daarvolgens blyk dit dat Maslow se teorie die meeste gebruik word deur middelbestuur, naamlik 44,5%. Herzberg se teorie was tweede met 40% gebruik. McGregor, Blake en Mouton se teorieë word redelik goed benut. Verder sê Marx (1987: 18): "In quite a number of instances the application rate of the most popular theories never reached 30% and in a few instances it was below 20%. It is also clear that, in general, the motivation theories/ideas were used more often in respect of management personnel and white collar workers, than in respect of the other groups." Die rede vir die voorkeur wat gegee word aan bogenoemde teorieë is waarskynlik as gevolg van die feit dat genoemde teorieë die persoon van die werker in verhouding tot sy werksomgewing aanspreek. Toesighouers en bestuurders beseft waarskynlik die waarde daarvan om interaksie tussen die werker en sy werksomgewing positief te bevorder. Die aanduiding uit navorsing dat die teorieë nie voldoende toegepas word nie en dat dit hoofsaaklik toegepas word op bestuurslede en witboordjiewerkers, is waarskynlik toe te skryf aan die feit dat kommunikasie met hierdie groepe werkers en die identifisering

van hulle behoeftes, makliker geskied. Voortgesette navorsing in verband met die toepassing van die motiveringsteorieë is 'n taak wat deurlopend aandag in bedryfsorganisasies behoort te geniet indien die bestuur waarde heg aan 'n goed gemotiveerde werksmag.

3.4.11 Die aanbieding en bestuur van werknemerhulpprogramme

Dit blyk dat werknemerhulpprogramme 'n generiese konsep is wat na 'n gestruktureerde program verwys waardeur tegniese, administratiewe en professionele dienste gelewer word met die oog op die bevordering van die lewenskwaliteit van werknemers, die versterking van werksekuriteit, die handhawing van aanvaarbare prestasiestandaarde en die oplossing van probleme soos verslawing, emosionele, persoonlike en gesinsprobleme. Bo en behalwe die genoemde funksies van die program, kan enige persoonlike -en werkverwante probleem deur middel van die werknemerhulpprogram aangespreek word. (Vgl. I.P.B.-Inligtingstuk, (182) 1989: 1; Hollman, 1979: 48 en Wrich, 1974: 14.)

Volgens Starker (1985: 5) het werknemerhulpprogramme reeds sedert 1942 bekendheid verwerf as alkoholisme-programme, 'n verwysing wat nie as gewens beskou word nie, omdat dit die doel en inhoud van die programme vereng en 'n negatiewe stigma aan die programme laat kleef. McClellan en Miller (1988: 25-29) wys daarop dat werknemerhulpprogramme in die twaalf jaar voor

1988 sterk klem op die verbetering van produktiwiteit gelê het, alhoewel die gebruikers van die programme aangedui het dat laasgenoemde programme ook ander behoeftes bevredig as slegs behoeftes wat suiwer met produktiwiteit geassosieer kan word. Volgens genoemde outeurs (McClellan en Miller, 1988: 25-26) het 'n ondersoek wat in 1986 onder professionele persone en werknemerhulpprogram-funksionarisse gedoen is, aan die lig gebring dat die werknemerhulpprogram-funksies wat die meeste ondersteuning geniet, die volgende is: korttermyn-buite pasiënte behandeling, motiveringsberaad, navorsing, die lewering van 'n bydrae tot die ontwikkeling van beleid, bemaking van werknemerhulpprogram-dienste en gesondheidsbevordering.

'n Verdere belangrike bedryfsfunksie wat deur middel van die program ondersteun en bevorder kan word, is konstruktiewe dissipline. Laasgenoemde is een van die bedryfsorganisasie-funksies (kyk paragraaf 3.4.9) waaraan groot waarde geheg word. Volgens Bruniquel (1983: 23) is die regverdigte toepassing van dissipline, 'n funksie wat hoë prioriteit by vakbonde geniet. Deur middel van die werknemerhulpprogram kan werknemers wie se gedrag en werksprestasie konflik met die bestuur en mede-werkers veroorsaak, gehelp word om hulself doeltreffend in die werksituasie te bestuur en hul eie ontvanklikheid vir konstruktiewe dissipline, opleiding en ontwikkeling te verhoog. In die

laasgenoemde verband word 'n positiewe bydrae ook tot organisasieontwikkeling gelewer wat 'n ander belangrike organisasie-funksie is. (Kyk hoofstuk twee, paragraaf 2.3.5.) Navorser stem saam met Roman (1981: 257) se standpunt dat werknemerhulpprogramme aanpasbaar is met organisasieontwikkeling en dit bevorder.

Volgens Myers (1984: 4-5) kan die dienste wat deur middel van 'n werknemerhulpprogram gelewer word, deur 'n eie organisasie gelewer word, of ooreenkomste kan met eksterne hulpverleners gesluit word om 'n voltydse of deeltydse diens te lewer. Werknemerhulpprogramme kan onder verskillende name aangebied word, soos personeelbystandsdiens, werknemerberaad, werknemerge-sondheidsprogram en programme met betrekking tot spesifieke probleme soos alkoholisme.

Waar bedryfsorganisasies oor 'n bedryfsmaatskaplike-werkfunksie beskik, word dit aanvaar dat laasgenoemde betrokke sal wees by die bestuur en toepassing van 'n werknemerhulpprogram. Volgens Chandler, Krockner, Fynn en MacDonald (1988: 243) kan werknemerhulpprogramme wat 'n professionele -maatskaplike komponent bevat, in drie kategorieë ingedeel word. Sommige van die programme word in geheel deur die bestuur geborg met maatskaplike werkers in diens daarvan. 'n Geringe aantal programme word deur vakunies geborg, terwyl ander weer bedryf word deur eksterne organisasies ooreenkomstig 'n diensleweringkontrak.

Hoe die strukturering en aanbieding van programme ook al plaasvind, is navorser van mening dat die sukses van 'n werknemerhulpprogram grootliks afhang van die mate waarin daar geslaag word om sy aktiwiteite as selfstandig dog aanvullend tot ander programme te definieer en te omlyn. Dit is belangrik dat die werknemerhulpprogram-praktisyns in die bedryfsorganisasie hulself voortdurend afvra hoe hulle deur middel van die program 'n positiewe bydrae kan maak tot die ondersteuning van funksies soos in hoofstukke twee en drie uiteengesit. (Vgl. Archambault, Doran, Matlas, Nadolski en Sutton-Wright, 1982: 8-9.)

Die aanwesigheid van produksiegestremde werkers as gevolg van maatskaplike funksioneringsprobleme is 'n realiteit wat nie deur die bestuur ontken of geïgnoreer kan word nie. Hulpgewing aan hierdie persone en die opleiding en motivering van hulle toesighouers met die oog op die volle ontsluiting van werknemers se arbeidspotensiaal en verbetering van toesighouersvaardighede, dra by tot optimale mannekragbenutting. Goeie samewerking en skakeling tussen die funksionariesse van die werknemerhulpprogram en bestuurders van die verskillende werksafdelings is noodsaaklik met die oog op die volle en korrekte benutting van die werknemerhulpprogram. 'n Bestuurder behoort dieselfde waarde aan die werknemerhulpprogram en die ontwikkeling van die produksiegestremde werker te heg, as aan

al die ander bedryfsprogramme. Die bedryfsmaatskaplike werker moet deur middel van opleiding en supervisie die bestuurder help om hierdie feit te begryp en dit sy verantwoordelikheid te maak. (Vgl. hoofstuk vyf, paragraaf 5.2.3 en hoofstuk ses.)

Die volgende ondersoek wat gedoen is, gee 'n aanduiding van die voorkoms van werkverwante probleme:

Volgens Van Schalkwyk (1983: 21) toon navorsing aan dat 15% van alle werkers gewoonlik verantwoordelik is vir 90% van alle afwesighede en dat die rede hiervoor hoofsaaklik voortspruit uit siekte, beserings, persoonlike belange, gesinsprobleme en ontevredenheid met die werk en toesighouer. Lombard (1977: 66) verwys ook na ondersoek wat uitgewys het dat: "psigoneurotiese en patologiese, emosionele houdings van werknemers teenoor hulle werk en werkgewers verantwoordelik is vir 'n groter verlies aan inkomste as beserings of siektes." Dit is ook bevind dat neurotiese toestande verantwoordelik is vir tussen een kwart en een derde van alle afwesigheid by die werk.

Hall en Fletcher (1984: 30) sê: "At any particular time up to 20% of a company's workforce will have a problem which is likely to effect their performance." Volgens Kotze (1986: 25, 37, 4) word verskeie sieketoestande, psigologiese en gedragsprobleme deur spanningsdruk (stres) veroorsaak. Psigiese beroepsmatheid is die gevolg van die langdurige ervaring van

spanning van 'n bepaalde intensiteit in die werksituasie wat veral deur angs en depressie gekenmerk word.

Die bevordering van 'n gesonde balans tussen werk en privaatlewe behoort vir die bestuur 'n saak van ernste wees. 'n Opname wat onlangs in Japan gedoen is, het getoon dat 140 000 werknemers weg van hulle gesinne af lewe, as gevolg van huweliks- en gesinsprobleme, wat spruit uit die feit dat vir baie Japanese die werksplek hul tuiste geword het. (Vgl. Business Week, March 24, 1986.) Knox (1985: 32) verwys na 'n ondersoek by 'n alkoholisme beraadsentrum waar bevind is dat 66% alkoholiste werknemers laat aanmeld vir werk en 40% een of twee keer per maand afwesig is op 'n Maandagoggend.

Volgens Schreier (1983: 478-479) het 80% organisasies in 1981 in die VSA bevestig dat hulle in die voorafgaande vyf jaar dwelmafhanglikheidsprobleme hanteer het waarvan alkohol 82%, marijuana 55%, heroïne 21%, kokaine 21% en ander dwelmmiddels 31% was. Ten spyte van bogenoemde ondersoek, is daar steeds aanduidings van ontwykende houdings by werkgewers. Schreier (1983: 479) wys byvoorbeeld daarop dat die bestuur geneig is om te glo dat probleme soos alkohol en dwelmmiddelafhanklikheid in ander organisasies, erger as in hulle eie organisasie is. Iaconetti en O'Hara (1985: 149) haal 'n ondersoek aan wat uitwys dat die drie belangrikste dinge wat werknemers van hulle werk verlang,

waardering is vir voltooide werk, 'n gevoel dat hulle op hoogte gehou word en hulp met persoonlike probleme. Dit is interessant om daarop te let dat bestuurders wat by die ondersoek betrek was, die mening toegedaan was dat die werkers hierdie drie items as die laagste sou beoordeel.

Ten spyte van die bogenoemde houdings, is daar al hoe meer werkgewers wat die waarde van werknemerhulp beseef met die oog op die stabilisering van die arbeidsmag, die vermindering van afwesighede en omsette, die verhoging van produktiwiteit en om gesinne te help aanpas by veranderde lewenstyle. (Vgl. Mulder, Swanepoel en Humpel 1984: 2.) Die instelling van werknemerhulpprogramme wat op alkohol, dwelmmiddels, psigiese, maatskaplike en spanningsprobleme fokusseer en die benutting van kundiges in die gedragswetenskaplike denkrigtings, neem toe. (Vgl. Rosen, 1985: 56; Kemp 1985:13-15; Starker, 1985: 5-6; Pawlik en Kleiner, 1986: 31; Du Plessis, 1987: 26-29; Langley, 1987: 43.)

Selfs voorbereiding vir aftrede het vir baie werkgewers die afgelope tien jaar 'n noodsaaklike diens geword. Arnone (1982: 760) bevestig hierdie feit en sê: "Today, more and more companies are providing comprehensive pre-retirement programs. A growing number of employers are offering their employees a soup-to-nuts menu or pre-retirement planning activities from which

to choose, and counselling in everything from retirement budgeting, to part-time jobs, to use of leisure time."

3.5 SAMEVATTING

Bedryfsorganisasies toon baie ooreenkomste met enige ander soort organisasie. Hulle het egter ook eiesoortige organisasiestrukture, doelstellings, probleme en behoeftes. Prominente en betekenisvolle waarde word aan funksies in bedryfsorganisasies geheg soos die volgende: deurlopende pogings om die gehalte van die werkslewe van werkers te verhoog; doeltreffende begrotingsbeheer; die doeltreffende hantering van verandering; die voorsiening van dienste soos bedryfshigiëne, veiligheidsbeleid en maatreëls, sekerheidsdienste en burgerlike beskerming; doeltreffende besluitneming ten tye van onsekerheid; die voorsiening van werknemerhulpprogramme; doeltreffende kommunikasiestelsels; die handhawing van positiewe dissipline en arbeidsbetrekkinge en die motivering van werknemers.

Dit is belangrik dat die bedryfsmaatskaplike werker en funksionaris van die werknemerhulpprogram kundigheid verkry met betrekking tot die verskillende bedryfsfunksies ten einde positiewe skakeling te bewerkstellig tussen die aanspreeklike bestuurders en die bedryfsmaatskaplike werkers en ander funksionaris wat aan die werknemerhulpprogram verbonde is.

HOOFSTUK 4

MAATSKAPLIKWERK-SUPERVISIE: 'N OPLEIDINGS- EN ONTWIKKELINGSMETODE MET VERWYSING NA BESTUUR EN TOESIGHOUDING

4.1 INLEIDING

Die bestuur van 'n organisasie staan nie geïsoleerd van sy struktuur en funksies soos in die vorige hoofstuk uiteengesit nie. Die bestuur vervul 'n noodsaaklike rigtinggewende rol en kan as die hart van die organisasie beskou word.

In hierdie hoofstuk word daar 'n uiteensetting gegee van maatskaplikewerk-supervisie met verwysing na die onderlinge raakvlakke met bestuur en toesighouding.

Kennis in verband met bogenoemde aspekte en die blootstelling aan ontwikkeling en opleiding deur middel van maatskaplikewerk-supervisie stel die bedryfsmaatskaplikewerkopleier in staat om sy opleidingsrol binne die bedryfsbestuursomgewing realisties te definieer en sy eie opleidingsvaardighede te versterk.

4.2 BESTUUR

4.2.1 Begripsomskrywing

'n Groot verskeidenheid definisies en beskouings met betrekking tot die konsep bestuur kom in die literatuur voor wat almal eienskappe beklemtoon wat op ingewikkelde en geordende aktiwiteite en prosesse dui. Owen (1985: 66-67) beklemtoon die aktiewe, rigtinggewende eienskappe van bestuur.

Beach (1980: 22) beskou bestuursaktiwiteite as bydraend tot die sosiale gemeenskapsaanspreeklikheid wat bedryfsorganisasies teenoor die gemeenskap het en die bevordering van ekonomiese en produktiwiteitsontwikkeling. Vegter (1980: 3) beklemtoon leidinggewing aan ondergeskiktes as 'n vername bestuursfunksie. McFarland (1970: 4) sien bestuur as 'n administratiewe, wetenskaplike en kundige proses wat loopbaanontwikkeling en die koördinerings van mense insluit. Drucker (1974: 6) konstateer dat bestuur 'n taakgerigte funksie en dissipline is wat deur professionele bestuurders beoefen word. Reynders (1977: 43) lê klem op behoeftebevrediging deur middel van doelgerigte bestuursoptrede en die toepassing van bestuursbeginsels.

Na aanleiding van die voorafgaande beskouings kan bestuur soos volg saamgevat en omskryf word: Dit is 'n aktiewe doelgerigte, gedissiplineerde, wetenskaplike proses wat professioneel beoefen word en gerig is op aktiwiteite soos die toepassing van bestuursbeginsels, ontwikkeling, koördinerings, gemeenskapsaanspreeklikheid, ekonomiese ontwikkeling en produktiwiteitsverbetering.

4.2.2 Die ontwikkeling van bestuur

Volgens McFarland (1970: 14) het bestuur deur drie stadia van ontwikkeling gegaan sedert die jaar 1900,

naamlik wetenskaplike bestuur wat na groter doeltreffendheid gestrewe het, die mense-verhoudingstydperk (1940-1950) wat op individuele en klein groepe gefokusseer het en die bestuurswetenskapydperk wat die klem op navorsing geplaas het en organisasies as navorsingsvelde beskou het. Marx (1978: 20) wys daarop dat bestuursmetodes en die professionele inslag van bestuur teen die einde van die negentiende en twintigste eeu besondere aandag geniet het.

4.2.3 Die wetenskaplike en professionele onderbou van bestuur

Daar bestaan meningsverskille oor die wetenskaplike en professionele eienskappe van bestuur. Lurdborg (1981: 99) beskou bestuur as wetenskaplik deur dit te onderskei van tegniese werk. Van Wyk (1986: 28) is van mening dat die wetenskaplike en professionele aard van bestuur geleë is in die gebruikmaking van posbeskrywings, die opstel van spesifieke doelwitplanne, die gebruik van 'n stelsel om spesifieke doelwitplanne te inisieer en te beheer en verslag te doen oor produktiwiteit en die behaling van prestasies. Hunt (1984: 160) aan die anderkant, bevraagteken die wetenskaplike aard van bestuur en sê die volgende in die verband: "... management is vision and magic rather than models and reason and the past sixty years' search for a science of management has been largely a failure." Stoker (1961: 133-134) verduide-

lik dat 'n wetenskap intellektueel, teoreties, abstrak en waarde-vry is. Dit is verder veronderstellingloos, onbevooroordeeld, uiteenstellend en teenoorstellend.

Die wetenskaplike beweging het juis probeer aantoon dat bestuur uit wetenskaplike elemente bestaan soos planne, sisteme, ontwerp, meting en toetsprogramme. (Vgl. Beach 1980: 14.) Dit is sekerlik ook waar dat bestuur nie in alle opsigte suiwer wetenskap is of kan wees nie en in dié verband kan Appley (vgl. Vegter 1980: 45) se beskouing ondersteun word, naamlik dat bestuur 'n beroep, wetenskap en kuns is. Volgens Stoker (1961: 134) is dit in elk geval moeilik om tussen wetenskaplike kennis te onderskei omdat die verskil tussen die meer emosionele, praktiese, konkrete en waarde-bepalende elemente van laasgenoemde teenoor die meer uiteen- en teenoorstellende aard van wetenskaplike kennis relatief is.

4.2.4 Bestuursfunksies en vaardighede

Beplanning, organisering, leiding en beheer word beskou as die hoof bestuursfunksies wat onderling verwant is en mekaar beïnvloed. Allen (1960: 23-27) en Watson (1979: 16) waarsku tereg dat aangesien bestuur 'n ingewikkelde onderwerp is, daar gewaak moet word teen oorvereenvoudigde of eensydige beskouings wat bestuur probeer verbind aan slegs een bepaalde

denkrigting of reduseer tot 'n reeks goed gedefiniëerde funksies en beginsels. Ten spyte van laasgenoemde waarskuwing, kan bestuur nie realisties begryp word sonder dat die kenmerkende bestuursfunksies in ag geneem word nie.

Verskeie ander komponente van bestuur vorm deel van die gemelde hoof bestuursfunksies soos besluitneming, doelwitformulering, beleidsadministrasie, koördinerings, stelselontwikkeling, kommunisering, motivering, sosiale aanspreeklikhede en die skepping van 'n organisasie klimaat en -moreel (vgl. McFarland, 1970); skepping van werkbare vlakke van eenheid, verduideliking, simboliese beelddraer, vernuwing en verteenwoordiging van die organisasie na buite (vgl. Gardner, 1986: 20); produktiwiteits- en werksprestasieverbetering, sosiale invloed en verantwoordelikheid. (Vgl. Drucker, 1974: 40.) Die suksesvolle toepassing van bestuursfunksies word tot 'n groot mate ook bepaal deur die doeltreffende toepassing van bestuursvaardighede soos tegniese vaardighede, menseverhoudings, konseptuele vaardighede, (vgl. Hersey en Blanchard, 1982: 5) administratiewe vaardighede en besluitnemingsvaardighede. (Vgl. Rue en Byars, (1982: 11.) Die bestuursfunksies en vaardighede is van toepassing op alle bestuursvlakke, alhoewel graadverskille noodwendig voorkom. Aangesien die hoof bestuursfunksies so 'n belangrike komponent vorm van

enige bestuur as verantwoordelikheidsterrein, word dit vervolgens kortliks omskryf:

*** Beplanning**

Beplanning is aanwesig by elke doelgerigte aktiwiteit wat onderneem word. Pelser (1988: 98) sê die volgende: "Dit is baie moeilik om enigiets te organiseer, te lei en te beheer as daar nie 'n duidelike plan is waarvolgens te werk gegaan kan word nie."

Beplanning hou verband met die beantwoording van vrae in verband met doelwitte, middele en waarde-bepaling, wat 'n opweging tussen doelwitte en middele impliseer. (Vgl. Reynders, 1977: 88.)

Die organisasie gebruik verskillende soorte planne om sy doelstellings te bereik soos enkelplanne, roetine of staandeplanne, organisatoriese planne en finansiële planne. (Vgl. Reynders, 1977: 93-94.) Strategiese beplanning is belangrik omdat dit die organisasie se missie en bestaansreg reflekteer en 'n deurlopende ontleding impliseer van alles waarmee die organisasie besig is en waarheen hy op pad is. (Vgl. Fihlo, 1982: 12.) Mannekragbeplanning is 'n ander noodsaaklike beplanningsfaset wat toegespits is op die verkryging van die korrekte gehalte personeel om die nodige aktiwiteite uit te voer. (Vgl. De Clerk, 1983: 5.)

Bo en behalwe die genoemde verskeidenheid van beplanningswyses, het elke bestuurder, toesighouer en werker die verantwoordelikheid om sy beskikbare tyd korrek te beplan en te benut. Dit kan belemmer word deur onduidelike kommunisering, onvoldoende opleiding en onnodige leeswerk en onderbrekings. (Vgl. Verster, 1983: 157-158.)

*** Organisering**

Doeltreffende groepaksie kan nie sonder organisering plaasvind nie. Organisering behels die ordening van werk sodat dit so doeltreffend moontlik afgehandel kan word. Dit kan alleen moontlik wees indien middele en arbeid ooreenkomstig sekere reëls, riglyne en doelwitte bymekaar uitgebring word. Volgens Pelser (1988: 102) is organisering 'n "proses waarin verantwoordelikhede en take so toegedeel word dat elkeen weet wie doen wat."

Organisering het te doen met die verkryging van groepsamewerking, koördinering en delegering van gesag, (vgl. Murdick en Ross, 1975: 118) die selektering en kombinering van geskikte bronne (personeel en kapitaal) en die integrering daarvan in 'n bepaalde verhoudingstruktuur. (Vgl. Kohn, 1977: 176.)

* **Leidinggewing**

Volgens Botha (1985: 7) word die begrippe aktive-
ring, leidinggewing en implementering as sinonie-
me gebruik en hou dit verband met die supervisor
se vermoë om te delegeer, te kommunikeer, te in-
terpreteer en aan te moedig met die oog op die be-
reiking van optimale werkverrigting. Grobler
(1982: 182) definieer leierskap as "die beoefen-
ing van al daardie vaardighede wat benodig word om
die groep hul doelwitte duidelik te laat formu-
leer, te aanvaar en kragtig na te streef, sowel as
die beoefening van al daardie vaardighede wat be-
nodig word om die groep te ontwikkel en in stand
te hou as 'n effektiewe en doeltreffende instru-
ment vir die bereiking van daardie doelwitte."
Zelznick (vgl. Bryman, 1984: 20) sien leidingge-
wing as die skepping van 'n waardesisteen en sosi-
ale struktuur waarvolgens werkers betekenis in
hulle werk kan vind en hulself positief met die
organisasie kan identifiseer.

In die literatuur word verskillende perspektiewe
aangebied waarvolgens leierskap beskryf en ver-
klaar word. Die verskeidenheid van organisasie-,
bestuurs- en leierskapteorieë beklemtoon almal be-
paalde fasette met betrekking tot die wisselwerk-
ing tussen mense wat leiding neem, diegene wat
leiding ontvang, organisasiestrukture, bepaalde

bestuursfunksies, situasies en tydsfases. (Vgl. Grobler, 1982: 183; Hersey en Blanchard, 1982: 3; Fiedler en Charmers, 1974: 5-6.)

Nie alle bestuurders is noodwendig goeie leiers nie, maar leiereienskappe kan aangeleer word. (Vgl. Marx, 1978: 308-309.)

Geen enkele leierskapstyl kan as die beste uitgesonder word nie. Die gedrag van 'n leier word bepaal en beïnvloed deur die leier self, die volgeling en die aard van die betrokke situasie. (Vgl. Weekes en Botha, 1988: 237.) Die beste resultate word behaal deur ondergeskiktes se deelname te verkry en hulle aan te moedig om hulle eie inisiatief te gebruik. (Vgl. Likert, 1961: 20-21.)

Dit blyk dat 'n goeie leier nie slegs bestuursfunksies doeltreffend moet kan uitvoer nie, maar in staat moet wees tot gedrag wat dinamies, skeppend en inspirerend is. Hy moet oor die vermoë beskik om behoeftes aan te voel, te onderskei, te integreer, verbande te identifiseer en die dinamiek van verhoudings tussen werkers en stelsels onderling te begryp en te hanteer. Die sukses wat 'n leier behaal sal onder andere afhang van die mate wat sy leierskap voldoen aan die eise van 'n bepaalde situasie en die individuele reaksie van ondergeskikte werkers en die groep as geheel daarop. (Vgl. Grobler, 1982: 184.)

* **Beheer**

Beheer of kontrole beteken die meting, evaluering of assessering van werkverrigting of organisasieprogramme en is 'n voorloper tot die uitvoering van planne. Die beheertaak is ingewef met beplanning, organisering, leiding of bevelvoering en gepaardgaande koördinerings. (Vgl. Botha, 1985: 7; Felser, 1988: 108 en Reynders, 1977: 131.) Volgens Porter en medewerkers (1975: 263) bevat 'n doeltreffende beheerstelsel die volgende elemente:

- * Standaarde of gespesifiseerde doelwitte.
- * Tegnieke om die prestasies van werknemers of die stelsel te meet.
- * Vergelykingstegnieke om vas te stel of die huidige stelsel in ooreenstemming is met die beplande stelsel.
- * Aksietegnieke om enige stelselafwykings reg te stel ten einde aan die aanvanklike standarde te voldoen.

Lowery (1985: 91) stel 'n beheersisteesem voor wat tot 'n groot mate ooreenstem met die voorgenoemde sisteem wat deur Porter en medewerkers aangedui word.

'n Belangrike vorm van beheer waarmee organisasies te doen kry, is begrotingsbeheer. Die finansiële afdelings van organisasies is gewoonlik verantwoordelik vir die opstel van totale en spesifieke subbegrotings en die verklaring van afwykings. (Vgl. Rädcl en Reynders, 1965: 365.) Elke afdelings- en subafdelingsbestuurder is egter verantwoordelik vir sy eie afdelingsprestasie teenoor sy goedgekeurde begroting. Volgens Iaconetti en O'Hara (1985: 173-198) is 'n begroting vir 'n bestuurder 'n spieëlbeeld van sy organisasiese benutting van sy mense, toerusting, fasiliteite en die koste daaraan verbode. Dit help om doelwitte te bepaal, besluite te neem in verband met die bereiking van gestelde doelwitte, en dit bevorder kommunikasie met senior en ondergeskikte werkers.

4.3 SUPERVISIE IN DIE MAATSKAPLIKE WERK MET VERWYSING NA DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK

4.3.1 Inleiding

Voordat supervisie in die maatskaplike werk en bedryfsmaatskaplike werk in oënskou geneem kan word, is dit nodig om die begrippe maatskaplike werk, bedryfsmaatskaplike werk, beraad en psigoterapie kortliks te omskryf. Die rede vir hierdie omskrywing is dat bedryfsmaatskaplike werk dikwels verwar word met beraad of psigoterapie of daaraan gelyk gestel word, terwyl daar tog 'n verskil is.

4.3.2 Begripsomskrywings

* Maatskaplike werk

Maatskaplike werk word in die Tweetalige Definiërende Woordeboek vir Maatskaplike Werk (vgl. Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk, 1984: 30) soos volg gedefinieër: "Professionele diens deur 'n maatskaplike werker wat gerig is op beter maatskaplike funksionering van mense."

Verskeie ander geformuleerde definisies en omskrywings van maatskaplike werk word in die literatuur aangetref. Die volgende omskrywing deur Botha (1984: 45) bied 'n goeie samevatting van die wese van die maatskaplike werk:

" 'n Professie wat gegrond is op bepaalde onderliggende veronderstellings en voortspruitende beginsels, oor 'n eie kennisbasis beskik en dus 'n wetenskap is, maar in praktyk kunsvaardigheid verg om al die algemene doelstellings van verbeterde maatskaplike funksionering te bereik ten opsigte van kliënte as individue, gesinne, groepe en gemeenskappe deur middel van 'n hulpaksie wat voorkomend of herstellend van aard mag wees en wat op die interaksie tussen mens en gemeenskap fokaliseer met behulp van eiesoortige metodes aangewend deur 'n opgeleide maatskaplike werker binne erkende hulpverleningstrukture in die maatskappy."

Laasgenoemde definisie beklemtoon dus die professionele en wetenskaplike basis van die maatskaplike werk, maar wys ook op die belangrikheid van die kunsvaardige eienskappe waaroor die professionele maatskaplike werker moet beskik om met verskillende individue, gesinne, groepe en gemeenskappe te kan werk.

*** Bedryfsmaatskaplike werk**

Bedryfsmaatskaplike werk verwys na maatskaplike werk wat binne die grense van bedryfsorganisasies beoefen word. Dit word in die Definiërende Woorderboek vir Maatskaplike Werk (Vgl. Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk, 1954: 5) gedefinieer as 'n "Gespesialiseerde gebied in die maatskaplike werk wat gerig is op die verbetering van die lewensomstandighede van individue, groepe en gemeenskappe in die bedryfsituasie met die oog op die bevordering van gunstiger bedryfstoeestande."

Lombard (1977: 274) voorsien die volgende definisie: "Bedryfsmaatskaplike werk is maatskaplike werk binne die nywerheidsopset met die doel om deur middel van die voorkoming en opheffing van maatskaplike probleme te verseker dat werknemers 'n optimale bydrae tot die produksieproses lewer en aldus nie alleen meedoën om die doelwitte van die bedryf te bereik nie maar self tot volle ontplooiing as mens met 'n arbeidsopdrag te kom."

In die literatuur word daar ook na bedryfsmaatskaplike werk verwys as personeelmaatskaplike werk, industriële- arbeids- en nywerheidsmaatskaplike werk. (Vgl. Pieterse, 1976: 312, 316.) Du Plessis (1987: 26) is van mening dat 'n beskrywing van bedryfsmaatskaplike werk nie 'n maklike taak is nie, aangesien daar nie 'n eenvormige pakket van take en funksies bestaan nie en dat elke organisasie sy eie bedryfsmaatskaplike-werkprogramme kan ontwikkel ten einde in sy behoeftes te voorsien. Uit die voorafgaande definisies blyk dit dus dat bedryfsmaatskaplike werk dieselfde beginsels, metodes en doelstellings van die maatskaplike werk handhaaf, maar dat dit afgestem is op individue, groepe en gemeenskappe wat vir die betrokke bedryfsorganisasie van belang is en dat dienslewering geskied ooreenkomstig bedryfsmaatskaplikewerk-programme wat 'n bepaalde organisasie se behoeftes bevredig.

*** Beraad en psigoterapie**

In die praktyk verwys hulpverleners dikwels na hulself as beraders of psigoterapeute. Dit blyk uit die literatuur dat die twee begrippe nie presies dieselfde betekenis inhou nie. Dit is dan ook belangrik dat 'n hulpverlener homself moet vergewis of hy met beraad of psigoterapie besig is en toegerus is om die betrokke metode te hanteer waarop sy keuse val.

Cottle en Downie (1970: 1) definieer beraad as die proses waarvolgens 'n berader 'n kliënt help om inligting ten opsigte van homself en in verhouding tot andere in oënskou te neem, te begryp en te aanvaar, sodat hy doeltreffende besluite met betrekking tot verskeie lewenskeuses kan neem.

Brammer en Shostrom (1968: 8) definieer beraad soos volg: "Counselling is a learning-orientated process, carried on in a simple, one-to-one social environment, in which a counsellor, professionally competent in relevant psychological skills and knowledge, seeks to assist the client by methods appropriate to the latter's needs and within the context of the total personnel program, to learn more about himself, to learn how to put such understanding into effect in relation to more clearly perceived, realistically defined goals to the end that the client may become a happier and more productive member of his society." Die outeur (Brammer en Shostrom, 1968: 8) verduidelik dat psigoterapie hoofsaaklik daarop toegespits is om patologiese toestande te verlig terwyl beraad nie in soveel diepte toegespits is nie en probleme buite die patologiese raamwerk hanteer. Psigoterapie fokusseer meer bepaald op onbewuste inhoude en persoonlikheidsverandering in teenstelling met beraad. (Vgl. Corey, 1977: 9.)

Skidmore en Thackery (1976: 14) verwys na verskillende soorte beraders wat almal verskillend opgelei is, byvoorbeeld skoolberaders, huweliksberaders en rehabilitasieberaders. Die taak van die berader word volgens Skidmore en Thackery (1976: 14) deur sommige verwar met die funksies van die maatskaplike werker wat meer intensief werk, kliënte oor langer tydperke hanteer, ook op gesinsverhoudinge fokusseer en van gemeenskapsbronne gebruik maak.

'n Bedryfsmaatskaplike werker kan dus verskillende vorms van beraad en psigoterapeutiese benaderings gebruik wanneer hy met maatskaplikewerk-intervensie besig is. Volgens Corey (1977: 9) sal 'n maatskaplike werker se verwysing na homself as 'n terapeut of berader afhang van sy betrokke opleiding, die situasie waarin hy funksioneer en die behoefte aan bepaalde dienste wat gelewer moet word.

4.3.3 Die kenmerke, doelstellings, funksies en metodes van supervisie

4.3.3.1 Die kenmerke van supervisie

Die verskillende definisies van supervisie wat in die literatuur voorkom, beklemtoon almal verskillende aspekte van die supervisiefunksie. Pelser (1988: 12) sê dat sommige omskrywings die integrering van die teorie en die praktyk beklemtoon, ter-

wyl ander weer die klem op onderrig, administrasie, bestuurstake, onderskraging, professionele dienslewering en evaluering plaas.

Die volgende aspekte word onder andere in die literatuur aangedui:

- * 'n Verhouding of 'n werksverhouding tussen die die meer ervare supervisor en maatskaplike werker waarvolgens eersgenoemde leiding gee aan laasgenoemde met betrekking tot onder andere maatskaplike steungewing, menslike selfverwesenliking en die ontplooiing van sy beroeps persoonlikheid. (Vgl. Botha, 1972: 51 en 52.)
- * Hulpverlening ten opsigte van die hantering van verskillende maatskaplike situasies en die bereiking van die doelwitte van die organisasie in verband met die maatskaplikewerk-funksie. (Vgl. Pieterse, 1965: 166.)
- * 'n Proses waardeur die supervisor die maatskaplike werker help om teorie en praktyk te integreer, selfpersepsie te verhoog en eie gevoelens te hanteer. (Vgl. Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk, 1984: 46.)
- * Die instaatstelling van die werker deur die aankweek van vaardighede om die teorie, vereis-

tes, etiek en beginsels van die maatskaplike-werk-professie in die praktyk toe te pas en te help met die ontwikkeling van 'n eie identiteit en professionaliteit en die verryking van sy persoonlikheid. (Vgl. Felser, 1988: 13.)

- * 'n Interaktiewe proses wat sterk fokusseer op die onderrigfunksie van die supervisor bestaande uit vyf handelingte naamlik lees, skryf, waarneem, gesprekvoering en luister. Die komponente vloei op 'n geïntegreerde wyse saam met elemente van die denkproses naamlik persepsie, verbeelding, ontleding, herdefiniëring, patroonherkenning en voorspelling (Vgl. Munson, 1983: 6-8.)
- * 'n Proses van indirekte dienslewering aan kliënte by wyse van die administratiewe, opvoedkundige, onderskragende en konsulterende funksies (Vgl. De Bruyn, 1979: 14) wat evaluering, adviesgewing, administrasie en verandering insluit.

4.3.3.2 Die doelstellings van supervisie

'n Groot verskeidenheid van doelstellings word in die literatuur aangetref. Volgens Kadushin (1985: 22) word die langtermyn-doelstellings van supervisie deur middel van die korttermyn-doelstellings bereik. Die

korttermyn doelstellings van opvoedkundige supervisie is om die werker se vermoë tot verbeterde werksprestasie te verhoog. Dit impliseer professionele ontwikkeling en die maksimalisering van kliniese kennis en vaardighede met die oog op selfstandige funksionering. Die korttermyn doelstellings van administratiewe supervisie is om aan die werker 'n werkstruktuur te voorsien waarin hy sy werk doeltreffend kan verrig en die korttermyn doelstellings van opvoedkundige supervisie is om die werker te help om goed oor sy werk te voel en dit positief te benader. Die langtermyn doelstellings is effektiewe dienslewering aan kliënte.

Kadushin (1985: 293) onderskei ook 'n aantal spesifieke doelstellings naamlik die professionele ontwikkeling van werkers, die beskerming van die beeld van die organisasie of funksie na buite en om te verseker dat daar behoorlik rekenskap gegee word van fondse waarmee gewerk word. Ander doelstellings sluit in die verkryging van kennis en die aanleer en hantering van bepaalde lewenswaardes wat die profesie ondersteun (Vgl. Armitage en Clark, 1975: 25 en Pelser 1988: 15-19) en die aanvaarding van ver-

antwoordelikheid om korrekte en voltooide werk te lewer; dienslewering van hoë gehalte na te streef en die teorie doeltreffend en doelmatig met die praktyk te integreer.

4.3.3.3 Die funksies van supervisie

Volgens Felser (1988: 58) is die menings van teoretici oor die funksies van supervisie net so uiteenlopend as hulle menings oor die doelstellings van supervisie. Dit blyk dat die supervisor 'n groot verskeidenheid van funksies verrig soos opleiding, bestuur en administrasie, persoonlikheidsverryking van werkers, modellering en onderskraging.

Supervisie is volgens Houtsma (1973: 32) 'n werksmetode wat doelgerig deur die maatskaplikewerk-supervisor geaktiveer en aan die gang gehou word. Dit is juis hierdie doelgerigte en gedissiplineerde handeling wat die maatskaplike werker in staat stel tot professionele groei en selfhandhawing.

Dit blyk dat die verskillende funksies of komponente van funksies in 'n wisselwerkende verband tot mekaar staan, mekaar aanvul en selfs oorvleuel. Die tradisionele funksies van supervisie sal vervolgens

kortliks omskryf word, naamlik die onder-
rigfunksie, administratiewe funksie en on-
dersteunende funksie (vgl. Kadushin, 1968:
21) sowel as addisionele funksies, naamlik
persoonlikheidsverryking en motivering.
(Vgl. De Bruyn, 1979: 14.) Die funksies
word deur die supervisor aangewend tydens
bepaalde situasies en met inagneming van
faktore soos die behoeftes van maatskaplike
werkers, die eise van 'n bepaalde terapeu-
tiese verhouding, en organisatoriese be-
leidsaspekte en voorskrifte. Die relevansie
van die funksies vir die bedryfsmaatskap-
like werk sal aangedui word.

*** Die onderskragingsfunksie**

Die onderskragingsfunksie is veral gerig op die steunge-
wing aan werkers met betrekking tot die hantering van
werkspanning. Beide die supervisor en werker word gereeld
aan spanningsvolle maatskaplike situasies blootgestel wat
hoë emosionele eise stel. Volgens Kadushin (1985: 225)
is die supervisor verantwoordelik om die werker te help
om werkverwante spanningstoestande doeltreffend te han-
teer. Simptome wat op spanning dui is lusteloosheid, ge-
irriteerdheid, angs, gebrek aan eetlus, onvermoë om goed
te slaap, onttrekking aan sosiale kontak, gebrek aan sek-
suele drange, uitermatige gebruik van alkohol en dwelms,
lae weerstand teen siektes, hoofpyn, hoë bloeddruk, maag-

sere en hartkwale. (Vgl. Langley, 1987: 44.) Kotze (1986: 4, 25 en 37) wys daarop dat verskeie siektetoestande, sielkundige- en gedragsprobleme deur werkspanning veroorsaak word. Sze en Ivker (1986: 141) noem dat spanning ook veroorsaak kan word deur faktore soos weerstandige kliënte en kroniese probleemgevälle, onvoldoende opleiding en voorbereiding vir 'n bepaalde taak, lae beroepstatus, beperkte gesag en onvoldoende hulpbronne. Die bedryfsmaatskaplike werker moet dikwels uitdagings trotseer om homself as professionele persoon in die bedryfsituasie te laat geld en eensydige beskouings uit die weg te ruim soos om sy funksie te assosieer met slegs materiële hulpverlening of as 'n kampvegter vir werknemersorganisasies wat vir hoër lone en ander voordele veg. (Vgl. Muller, 1988: 37.)

Volgens Langley (1987: 43-44) toon moderne navorsing aan dat spanning nie veroorsaak word deur kritieke lewenservarings nie, maar eerder hoe ons hierdie ervarings beskou en hanteer. 'n Swak hanteerder is bekommerd oor sy optrede, insluitend oor hoe goed ander teenoor hom vaar, peins te lank en onnodig oor alternatiewes, gebruik liggaamlike reaksies (sweterige hande, versnelde hartslag, vinnige asemhaling) as aanduidings van hoe gespanne hy is en beskou moeilike situasies as 'n persoonlike bedreiging.

Volgens Beck (1987: 14) kan supervisors werkspanning help verlig deur middel van die volgende hanteringsstrategieë soos:

- * Voorkoming van oormatige persoonlike betrokkenheid by kliënte.
- * Die stel van realistiese doelwitte en die handhawing van 'n realistiese werkstempo.
- * Aanmoediging om met nuwe, doelmatige benaderings- en werkswyses te eksperimenteer.
- * Ondersteuning en beklemtoning van positiewe prestasie.
- * Advies met betrekking tot positiewe selfgeldende optrede soos die handhawing van 'n duidelike grenslyn tussen werk en privaatlewe en die ontwikkeling van 'n beter humorsin en skakeling met vriende en gesinslede.
- * Werkspanning kan ook verlig word deur middel van gesonde liggaamlike oefening, 'n gebalanseerde dieët en gesonde lewensgewoontes.

Die gebruikmaking van ondersteuningstelsels soos die gesin, vriende, kollegas, supervisors en opleiers is belangrik. (Vgl. Jenner, 1986: 113.) Supervisors en werkers moet van hierdie faktore kennis neem en dit positief aanwend om werkspanning te help hanteer.

Volgens Kadushin (1985: 229) sluit onderskragende supervisie, aktiwiteite in wat die egovermoëns van die werker versterk soos aanmoediging en erkenning van goeie prestasie.

Die supervisor kan volgens Steyn (1986: 77-110) 'n verskeidenheid van werkswyses gebruik om werkspanning te identifiseer soos die waarneming van die simptome deur ander persone, insluitend die supervisor, herkenning van die simptome deur die werker en supervisor gesamentlik, selfevaluering deur die werksituasie, die identifisering van simptome deur middel van hulpmiddels soos elektroniese apparaat, vraelyste, gevallestudies en skedules en mediese ondersoeke en verslae.

*** Die Persoonlikheidsverrykingsfunksie**

Persoonlikheidsverryking as funksie van supervisie is 'n aspek wat deurgaans in die literatuur beklemtoon word. Aangesien die maatskaplike werker fokusseer op die totale funksionering van mense wat op maatskaplikewerkdienste aangewese is, word daar besondere hoë eise aan die werker gestel met betrekking tot die toepassing van sy vakkennis, maar ook eise aan sy fisiese en geestelike vermoëns, sy mensekennis, geduld, volwassenheid, integriteit, deursettingsvermoë, oordeelsvermoë, toewyding en sy vermoë om teleurstellings te oorbrug. (Vgl. Pelser, 1988: 173.)

Die bedryfmaatskaplike werker word in die bedryfsituasie met eise gekonfronteer wat uniek is aan die mensmasjien-produksie omgewing. Die bedryfmaatskaplike werker moet bydra tot die handhawing van 'n gesonde balans tussen twee sisteme naamlik die individuele werker

met sy eie behoeftes en doelstellings en andersyds die organisasie wat probeer om sy styl en verwagtinge op die individu af te dwing ten einde organisatoriese gerigtheid te realiseer.

Die bedryfsmaatskaplike werker se geloofwaardigheid kan egter in gedrang kom indien hy nie sensitief is vir die werkgewer se behoeftes en waardes nie. Akabas en Kurzman (1982: 218) sê die volgende in dié verband: "Even when social work's knowledge and skills are respected, its values may be questioned, if social workers are not sufficiently attentive to production, efficiency, and the 'bottom line' of profits in corporate settings and to the primacy of loyalty within trade unions." Terselfdertyd moet die bedryfswerker steeds as mens deur die bedryfsmaatskaplike werker raakgesien en gerespekteer word. In dié verband is Kelly (1925: 2) se waarskuwing van toepassing: "Industry is not, and should not be, primarily concerned with the making of money, but unless constant thought is given to the human factor in industry, the materialistic aim will inevitably remain uppermost."

Die supervisor as instaatsteller en opleier moet die bedryfsmaatskaplike werker help om sy eie persoonlikheid te ontwikkel en te versterk deur onder andere sy eie behoeftes, gevoelens en gedragswyses te herken, te evalueer en te hanteer binne die raamwerk van aanvaarbare mens- en lewensbeskouings. Volgens Viktor Frankl (vgl.

Dean, 1981: 143) lewe die mens in drie dimensies, naamlik die somatiese, die geestelike en spirituele. Dit is dus belangrik dat persoonlikheidsontwikkeling aan al drie dié dimensies aandag gee. Volgens persoonlikheidsteoretici wat erkenning verleen aan situasionele- en omgewingsinvloede op die persoonlikheid van die mens, beskik elke individu oor inherente vermoëns tot selfhandhawing en ontwikkeling ten spyte van omgewingsbeperkings. Volgens Maslow se bekende behoeftehiërargieteorie is die selfaktualiseringsbehoefte aan die bopunt van die hiërargiese behoefte-leer en kan laasgenoemde alleenlik bevredig word tot die mate wat die laer orde behoeftes bevredig word, naamlik agtingsbehoeftes, sosiale behoeftes, sekuriteitsbehoeftes en fisiologiese behoefte. (Vgl. Hjelle en Ziegler, 1981: 71; 117; 281; 324; 373; 399.)

Burns (1979: 51) onderskei tussen die globale self waarvolgens alle individue hulself in totaliteit kan ervaar, die self as kenner en die self as kennende persoon. Hoe 'n persoon homself ken, glo dat ander hom waarneem en hoe hy homself idealiseer, beïnvloed die vorming van 'n eie identiteit.

Die supervisor se leiding aan die bedryfmaatskaplike werker met die oog op persoonlikheidsverryking is daarop gerig om die proses van kennisinternalisering en implementering te fasiliteer ten opsigte van sy vakgebied,

werksomgewing, persoonlike self en uitlewing van sy professionele rol ooreenkomstig relevante waardes. Sodoende voorsien hy aan die werker die dryfkrag om sy werk met ywer en entoesiasme te benader en telkens bokant die remmende invloede van 'n ambivalente omgewing uit te styg.

*** Die onderrigfunksie van supervisie**

Die opleiding van bedryfsmaatskaplike werkers is een van die belangrikste funksies waarvoor die bedryfsmaatskaplikewerk-supervisor aanspreeklik is. Volgens Pelser (1988: 45) is maatskaplikewerk-supervisie psigo-dinamies en interaktief van aard. Volgens Marshall en Kurtz (1982: 6-8) val die klem van interaktiewe onderrigsupervisie op die denkprosesse van die mens wat persepsie, verbeelding, analise en herdefiniëring, patroonherkenning en voorspelling insluit. Die onderrigfunksie word breedvoeriger in hoofstuk vyf bespreek saam met opvoedkundige inhoude.

*** Die administratiewe funksie**

Volgens Kadushin (1985: 46) is supervisie 'n spesiale aspek van organisatoriese administrasie. Administrasie vind in elke organisasie plaas en vorm deel van die bestuurstaak van die supervisor. Volgens Stein (In Dunham, 1970: 388) is administrasie: "a process of defining and attaining objectives of an organisation through a system of co-ordinated and co-operative effort."

Die administratiewe funksie bestaan onder andere uit: die byeenbring en indienstelling van persone, toerusting en prosedures wat nodig is om organisatoriese doelstellings te bereik, (vgl. Le Roux, 1972: 1) die instaatstelling van die werker om beleid en doelstellings te omskep in maatskaplike dienslewering, (vgl. Dercksen, 1973: 42) om positief met die organisasie te identifiseer en die uitvoering van bestuursfunksies soos beplanning, organisering, leidinggewing en beheer en verwante take. (Vgl. Pelser, 1988: 92-145; Kadushin, 1985: 47-81 en Beach, 1980: 485-486.)

Uit die bogenoemde is dit duidelik dat die administratiewe funksie soos 'n goue draad deur al die verskillende fases van supervisie loop. In die bedryfsituasie vorm dit 'n integrale deel van die personeelbestuursfunksie. Die bedryfmaatskaplike werker kan nie sy beroep sinvol beoefen sonder duidelike, prakties-uitvoerbare doelwitte wat met sy bestuur uitgeklaar is nie. Bedryfmaatskaplike werkers moet die vaardigheid ontwikkel om verskillende soorte doelwitte as bestuurs- en werkstegnieke te gebruik. Doelwitte in die Maatskaplike Werk word hoofsaaklik geformuleer met die oog op ontwikkeling, voorkoming, behandeling, hulpverlening en supervisie. Doelwitte moet op resultate fokus, meetbaar, tydgebonde en realisties wees. (Vgl. Loots, 1988: 21-24.)

Volgens Wilcocks (1988: 48) moet doelwitte ook die doelwitpopulasie beskryf, sleutelfaktore en indikatore bespreek en 'n rasionaal hê wat die keuse van die betrokke doelwit, met betrekking tot die bereiking van die oorkoepelende oogmerke, verduidelik. Brown (1954: 19) waarsku teen doelwitte wat nie 'n duidelike prestasiestandaard aandui nie. Hierdie soort doelwitte is uit die aard van die saak onbruikbaar.

Die inhoud van bedryfsmaatskaplikewerk-posbeskrywings is ook 'n aspek wat noukeurige aandag verg. Dit is belangrik dat Bedryfsmaatskaplikewerk-posbeskrywings take omlyn wat verband hou met die wese van die beroep en die behoeftes van die organisasie. Akabas en Kurzman (1982: 200-201) noem die volgende kernpligte:

- * Beraad en aktiwiteite wat toegespits is op probleemgevalle ten einde hulle by te staan met hulle persoonlike probleme en hulle vermoëns te behou, om produktiewe werksprestasie te lewer.
- * Skakeling met hulpbronne en programme in die gemeenskap met die oog op dienslewering aan kliënte en adviesgewing in verband hiermee.
- * Ontwikkeling en instandhouding van 'n bestuursinligtingstelsel waarvolgens verslaggewing aan die bestuur gedoen kan word en die bereiking van resultate geëvalueer kan word.

* Die opleiding van eerstevlak toesighouers ten einde hulle toe te rus om veranderinge in die werkprestasie van werkers, wat verwysing na die bedryfsmaatskaplike werker regverdig, te identifiseer en hierdie werknemers op die korrekte wyse te hanteer.

* **Die motiveringsfunksie**

Motivering vorm 'n integrale deel van die supervisieproses. (Vgl. Nel, 1983: 94.) Die supervisor kan uit die groot verskeidenheid van genoemde motiveringsteorieë (kyk hoofstuk drie, paragraaf 3.4.10) daardie teorie of komponente selekteer wat geskik is om 'n bydrae te lewer tot die verhoging van die motiveringsvlak van individuele bedryfsmaatskaplike werkers binne bepaalde situasies.

Aangesien die bedryfsmaatskaplike werker in 'n bedryfsomgewing werk word hy deurentyd beïnvloed deur probleme, beskouings en gevoelens van ander bedryfspersoneel as maatskaplike werkers. Die bedryfsomgewing met sy eiesoortige kultuur en klimaat waarin prestasiegerigte aktiwiteite, tegniese en wetenskaplike korrektheid, produktiwiteit en die winsmotief sterk beklemtoon word, kan 'n gevoel van vervreemding van maatskaplike werk beginsels, waardes en beskouings veroorsaak. Dit kan tot 'n afname in werksmotivering aanleiding gee, wat deur die supervisor hanteer moet word.

*** Modelling**

Modelling kan konstruktiewe en sinvolle leer bewerkstellig indien dit deur die supervisor korrek aangewend word. Bandura (In Hjelle en Ziegler, 1981: 242) is van mening dat wanneer mense se gedrag en die gevolge daarvan waargeneem word, daar altyd 'n vorm van leer plaasvind.

Verskeie teoretici ondersteun die standpunt dat leer kan plaasvind deur middel van die waarneming van ander se gedrag. (Vgl. Pretorius, 1983: 3; Garvin en Seabury, 1984: 252 en Akin en Weil, 1981: 476.) Munson (1983: 86) is selfs van mening dat die maatskaplike werker tot 'n groot mate die styl van die supervisor aanleer.

Modelling impliseer nie slegs die nabootsing van die gedrag van 'n persoon wat as model voorgehou word nie, maar ook woorde en spraakstyle kan nageboots word. (Vgl. Guerney, 1982: 501.) Modelling is hoogs suksesvol en retensie word verhoog indien die werker met die model byvoorbeeld die supervisor identifiseer en nie slegs meganisties naboots nie. (Vgl. Hess, 1986: 52.)

Identifisering dui op 'n behoefte en begeerte by die werker om werklik besit te kan neem van die eienskappe wat hy in die model respekteer en bewonder. (Vgl. Kadushin, 1985: 165-166.) Die beste resultate word met modelling behaal indien die model onder andere die nodige status en aansien geniet, bevoeg en bekwaam, maar

nie superieur is nie; die gemodelleerde gedrag duidelik en nuut is; die gedrag deur die werker herhaal word nadat dit waargeneem is; die aangeleerde gedrag progressief verloop in die volgorde van maklik na moeiliker; die werker waarneem dat die model beloning vir sy gedrag ontvang en dit self ervaar by die toepassing van aangeleerde, nagebootste gedrag; die supervisor doelbewus onderrig gee in verband met die nabootsing van die model deur onder andere van film, rollespel, band, video-opnames en gedragsontleding gebruik te maak. (Vgl. Pelser, 1988: 201-207; Lopez, 1982: 216-217; Gardner, 1980: 497; Pretorius, 1983: 57-58.)

* Konsultering

Supervisie en konsultering word in die teorie en praktyk onderskei as twee verwante metodes wat deur verskillende kommunikasiestyle gekenmerk word. Abrams (1977: 5) haal die volgende definisies van Caplan (1970) en Rappoport (1971) onderskeidelik aan om konsultering te verduidelik:

- * "A process of interaction between two professional persons - the consultant, who is a specialist, and the consultant's help in regard to a current work problem with which he is having some difficulty and which he has decided is within the other's area of specialized competence." (Caplan)

* "A professional method (in social work) of problem solving involving a time-limited, contractual relationship between a knowledgeable expert, the consultant, and a less-knowledgeable professional worker, the consultee who is concerned with problem definition and problem solution for the purpose of strengthening the consultee in his designated professional role functioning by increasing his knowledge and skills, modifying his attitudes and behaviour to solve specific problems, or more generally, to enhance his work performance."

Tussen 1895 en 1920, met die opkoms van die professie maatskaplike werk, het beide supervisie en konsultasie by die "COS" (Charity Organizational Society) personeel ontwikkel. Vanaf 1920 is sterk klem gelê op die onder- rigfunksie van supervisie, maar dit blyk dat die onder- rigstyl konsulterend van aard was met die nadruk op we- dersydse kommunikasie tussen die supervisor en ontvanger van supervisie met die oog op die optimisering van outo- nomie en eie oordeel by laasgenoemde en die fokus op die oplossing van probleme gebaseer op konsensus en same- werking. Vanaf 1950 tot die hede, is daar heelwat gere- deneer oor waar supervisie eindig en konsultering begin, maar volgens praktykbehoefte is beide nodig en het kon- sultering die norm geword vir ervare, professionele per- soneel, terwyl supervisie behoue bly vir onervare pro-

fessionele werkers, sowel as semi- en nie-professionele werkers. (Vgl. Abrams, 1977: 55.)

Daar kan ook kennis geneem word van die volgende insig-gewende beskouings van konsultering wat deur Botha (vgl. Pieterse, 1976: 326-327) aangehaal word:

- * "In die konsultasieproses vul die supervisor die rol van raadgewer." (p.326)
- * "Gedurende konsultasie word die maatskaplike werker gehelp om te steun op die kennis wat hy reeds verwerf het." (p.326)
- * Leer deur middel van konsultasie is vir baie mense minder bedreigend en baie stimulerend aangesien dit op 'n besprekingsbasis plaasvind en volgens sommige skrywers word maatskaplike werkers deur middel van konsultasie aangemoedig om peinsing te doen. (p.327)

4.3.3.4 Supervisie-metodes

Supervisiemetodes sluit aktiwiteite in soos besprekings tydens 'n byeenkoms of vergadering, die evaluering van onderrig in aktiwiteite soos die skryf van agendas en notules en die deelname aan die aktiwiteite van 'n projekspan. (Vgl. Dunham, 1970: 398.)

Kadushin (1985: 391-392) onderskei groepsupervisie as 'n spesifieke metode van supervisie wat onderskei kan word van personeelontwikkelingsbyeenkomste soos

personeelvergaderings, indiensopleidingbyeenkomste, seminare en werkswinkels. In groepsupervisie word 'n spesifieke aantal werkers byeengebring om binne 'n gestruktureerde groepsituasie 'n bepaalde taak en agenda af te handel ten einde bepaalde doelwitte te bereik. Groepsupervisie hou sekere voordele in soos die ekonomiese benutting van tyd en energie en die feit dat lede mekaar kan ondersteun en kennis, ervarings en beskouings kan deel. (Vgl. Kadushin, 1985: 393-394.) Hierdie vorm van supervisie is aanvullend tot die tradisionele individuele en groepsupervisie en moet nie as 'n plaasvervanger beskou word nie. (Vgl. Kadushin, 1985: 471.)

Vir die bedryfmaatskaplikewerk-supervisor is dit belangrik om supervisiemetodes te kies waarmee die beste resultate in bepaalde situasies met werkers as individue en as 'n groep behaal kan word. Dit blyk dat daar altyd 'n behoefte en ruimte sal wees vir die tradisionele, individuele supervisie of konsultasie-metodes en groepsupervisie. Laasgenoemde metodes kan nie met enige van die ander genoemde personeelontwikkelingsmetodes vervang word nie.

4.3.4 Bestuurders, toesighouers en maatskaplikewerk-supervisors

* Hoofbestuurders, middelbestuurders en toesighouers

Met hoofbestuurders, word gewoonlik die hoofuitvoer-

ende beamptes van die organisasie bedoel. Hulle is verantwoordelik vir bestuursfunksies met die oog op die bereiking van die primêre doelwitte van die organisasie of groot afdelings van die organisasie. Dit sluit spesifieke funksies in soos strategiese beplanning, oorkoepelende en langtermynprogramme, organisasie ontwikkeling en die interaksie van die organisasie met individue en groepe in die eksterne omgewing. Middelbestuurders is verantwoordelik vir die oordra en verduideliking van inligting en opdragte wat van topbestuur ontvang word aan ondergeskikte toesighouers. (Vgl. Beach, 1980: 144.) Toesighouer is deel van die bestuurspan en word as verteenwoordigers van bestuur beskou. Toesighouding is 'n generiese term wat gebruik word vir eerstevlak-toesighouers soos voormanne, maar ook kantoor- en administratiewe toesighouers.

Die toesighouer werk met en beheer die gewone werkers van die organisasie. (Vgl. Beach, 1980: 483-484.) As bestuursaangestelde verteenwoordigers, vervul toesighouers bo en behalwe hulle tegniese spesialiswerk, ook algemene bestuursfunksies wat op alle bestuursvlakke betrekking het. (Vgl. Beach, 1980: 484; Raubenheimer en Kotze, 1984: 58-59.)

Toesighouers vervul bekende funksies soos om toe te sien dat produksiedoelwitte bereik word, dat werktoe-rusting behoorlik in stand gehou word en dat doel-

treffende, werksmetodes toegepas word wat koste-ef-fektief is en resultate van aanvaarbare gehalte tot gevolg het. Verdere funksies is besluite oor die aan-stelling van personeel, die oriëntering en opleiding van aangestelde personeel, hantering van klagtes, probleme en voorstelle, motivering van personeel, prestasiebeoordeling, selfontwikkeling en samewerking met ander departemente en funksies. (Vgl. Beach, 1980: 485-486.)

As gevolg van die gemeenskaplike bestuursterrein tus-sen die toesighouer, middel- en topbestuur moet al drie groepe volgens Raubenheimer en Kotze (1984: 45-46) oor bestuurseienskappe beskik soos inisiatief, analitiese vermoëns, mensbenutting, empatie, oor-deelsvermoë, deursettingsvermoë, redeneringsvermoë, aanbiedingsvermoë en die gewilligheid tot selfontwik-keling.

Volgens Drucker (1974: 438:439) is die doelwitte van top-, middelbestuur en toesighouers interafhanklik van mekaar, alhoewel dit as gevolg van eiesoortige werksomgewings en opdragte verskillend geformuleer en beklemtoon word. Met die oog op suksesvolle toesig-houding is dit ook belangrik, volgens Porter, Lawler en Hackman, (1975: 306-307) dat daar positiewe inter-aksie tussen die verskillende bestuursvlakke sal wees en 'n duidelike begrip van wedersydse verwagtinge.

* **Bedryfmaatskaplikewerk-supervisors**

Net soos in die geval van bedryfstoesighouers wat tussen die bestuur en gewone werkers staan, vorm die bedryfmaatskaplikewerk-supervisor 'n brug tussen die bestuur en gewone bedryfmaatskaplike werkers. Met verwysing na welsynsorganisasies, sê Kadushin (1985: 23) dat die uitvoerende bestuurders van 'n organisasie primêr verantwoordelik is vir take soos programbeplanning, beleidsformulering, befondsing en gemeenskapverhoudinge.

Supervisors is hoofsaaklik verantwoordelik vir die bestuur en implementering van programme. Net soos die bedryfstoesighouers met bestuur verbind is, is die bedryfmaatskaplikewerk-supervisor met bestuur verbind. Kadushin (1985: 23) beskou die maatskaplikewerk-supervisor as 'n middelvlakbestuurder. Jackson en Keaveny (1980: 5) wys daarop dat die supervisor ook bestuursfunksies verrig, maar 'n andersoortige posisie as hoëvlakbestuurders beklee.

As die persoon in die middel, moet die supervisor die klagtes en werkprobleme van die maatskaplike werkers hanteer en ook aan die verwagtinge van hoër bestuur voldoen. Dit bly egter ook belangrik dat die supervisor nie deur hoëvlakbestuurders tot so 'n mate beset word met topbestuurfunksies dat eie verantwoordelikhede as supervisor afgeskeep word nie.

Volgens 'n ondersoek wat deur Schulman, Robinson en Luckyj (vgl. Schulman, 1982: 21-23) gedoen is, verwag maatskaplike werkers meer aandag van hulle supervisors ten opsigte van werklike praktyk-supervisie. In tabel 4.1 (p.128) word aangetoon dat maatskaplike werkers verlang dat hulle supervisors meer tyd (45%) moet afstaan ten opsigte van ondersteuning met betrekking tot die beplanning en hantering van individuele kliënte. Die verwagting van die werkers ten opsigte van tyd wat hulle supervisors aan bestuurstake moet afstaan, is heelwat minder. Hiervolgens kan afgelei word dat alhoewel bestuursfunksies, navorsing, terugvoering van resultate en algemene administrasie nie onbelangrik is nie, voorkeur gegee word aan praktykgerigte supervisie wat die werkers in staat stel om praktykprobleme doeltreffend op te los. Maatskaplike werkers ervaar die meeste emosionele stres en konflik in die uitvoering van hulle pligte en dit is begryplik dat die praktykgerigte supervisie hoër prioriteit geniet as bestuurs- en ander funksies. Dit is ook duidelik dat maatskaplikewerk-supervisie nie presies dieselfde is as bestuur nie, alhoewel dit elemente daarvan insluit. Volgens Middleman en Rhodes (1985: 1-2) en Toren (1972: 75-77) verskil supervisie in die maatskaplike werk ook van gewone toesig-houding en selfs die mentorstelsel wat deur sommige professies gebruik word deurdat eersgenoemde klem lê

TABEL 4.1 (Vgl. Schulman, 1982: 21-23.)

VERSLAG VAN MAATSKAPLIKEWERK-SUPERVISORS MET BETREKKING TOT WERKLIKE EN VOORKEURTAKE

TAKE	PERSENTASIE WERKLIKE TYD	PERSENTASIE VOORKEUR TYD	INHOUD	PERSENTASIE WERKLIKE TYD	PERSENTASIE VOORKEUR TYD
Supervisie en konsultasie	39,4%	45,0%	Beplanning ten opsigte van individuele gevalle	42,6%	37,8%
Bestuur	19,8%	17,8%	Onderrig in praktiese gevalle	11,8%	18,7%
Personeel	10,9%	10,3%	Bespreek navorsingsresultate	08,7%	13,6%
Koördinerings	17,8%	19,4%	Gee terugvoering ten opsigte van werksprestasie	11,5%	13,5%
Ander	10,2%	07,3%	Bespreek administratiewe vereistes	15,0%	11,8%
			Ander	09,1%	04,0%

op maatskaplikewerk-waardes, doelstellings en die onderrigfunksie waarvolgens die supervisor-leerlingverhouding geleidelik groei tot 'n supervisor-praktisynsverhouding. Botha (vgl. Pieterse, 1976: 320) sê dat toesighouding soms foutiewelik gelyk gestel word aan supervisie. Die belangrikste verskil is dat die opvoedkundige element by toesighouding en die unieke wisselwerking tussen die supervisor en maatskaplike werker in dié verband by gewone toesighouding ontbreek. Met uitsondering van laasgenoemde is daar egter baie take wat deur 'n bedryfstoesighouer verrig word, wat met die administratiewe funksie van bedryfsmaatskaplikewerk-supervisor ooreenstem. (Vgl. Beach, 1980: 485-486 en Kadushin, 1985: 46-81.)

Die bedryfsmaatskaplikewerk-supervisor kan die hoof van 'n bedryfsmaatskaplikewerk-afdeling wees of 'n aangewese bedryfsmaatskaplike werker wat spesiaal vir die taak afgesonder word.

4.4 SAMEVATTING

Bestuur het sedert die jare 1900 progressief ontwikkel en alhoewel die moderne bestuur sterk wetenskaplik is, word die doeltreffende toepassing van bestuurskennis steeds as 'n kuns beskou. Beplanning, organisering, leiding en beheer vorm die hoof bestuursfunksies. Maatskaplike werk en bedryfsmaatskaplike werk het beide die verbetering van die lewensomstandighede van mense ten doel. Bedryfsmaatskap-

like werk is egter spesifiek toegespits op die verbetering van die maatskaplike lewensomstandighede van die werker met die oog op verbeterde funksionering in die werksituasie en om as mens met 'n arbeidsopdrag tot volle ont-plooiing te kom. Die maatskaplike werker bereik sy doel-witte deur middel van eiesoortige metodes. 'n Maatskaplike werker kan ook na homself as berader of psigoterapeut ver-wys omdat sy eie hulpverleningmetodes hom vir die rolle toerus. Maatskaplikewerk-supervisie is 'n metode en pro-ses eie aan die professie waarvolgens 'n meer ervare maat-skaplike werker 'n instaatstellende rol teenoor 'n minder ervare werker vervul met die oog op die verhoging van die doeltreffendheidsvermoë en werksprestasie van die werker. Supervisie kan egter ook die betekenis aanneem van konsul-tering of portuurgroep-supervisie, in welke geval die supervisor en maatskaplike werkers mekaar op kollegiale vlak raadpleeg en ondersteun. In die bedryfsmaatskaplike werk sal supervisie veral toegespits wees op bedryfsrele-vante probleme wat deur bedryfsmaatskaplike werkers er-vaar word. Topbestuur, middelbestuur en toesighouding in die bedryfsorganisasie is onderling verwant en verskil van van mekaar slegs ten opsigte van verantwoordelikeidsvlak-ke en die aard van bestuursfunksies wat verrig word. Die bedryfmaatskaplikewerk-supervisor verrig ook bestuurs- en toesighouersfunksies soortgelyk as dié van bestuurders en bedryfstoesighouers. Bedryfsmaatskaplikewerksupervisie is egter nie sinoniem aan bestuur en toesighouding nie. Die verskil is geleë in die doelbewuste nastrewing van maat-

skaplikewerk-waardes, doelstellings en die onderrigfunksie van supervisie waarvolgens die supervisor-leerlingverhouding onder andere oorgaan tot 'n supervisor-praktisynsverhouding.

HOOFSTUK 5

DIE ONDERRIGFUNKSIE VAN MAATSKAPLIKWERK-SUPERVISIE MET VERWYSING NA DIE OPVOEDKUNDE EN SUPERVISIE-OPLEIDINGSTAAK VAN DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKWERK-OPLEIER

5.1 INLEIDING

Kennis van die bedryfsorganisasie en die rol van bestuur soos in die vorige hoofstukke uiteengesit, is betekenisvol vir bedryfsmaatskaplike werkers wat 'n instaatstellende supervisie-rol teenoor ondergeskikte bedryfsmaatskaplike werkers vervul soos in hoofstuk vier aangetoon. Genoemde kennis is egter ook belangrik vir elke praktiserende bedryfsmaatskaplike werker wat 'n opleidings- en raadgewende rol teenoor alle diensgebruikers van sy funksie vervul. Navorsers is van mening dat veral kennis van die onderrigfunksie van supervisie gepaardgaande met kennis van sekere opvoedkundige inhoude en opleidingstechnieke 'n waardevolle hulpmiddel is.

In hierdie hoofstuk word onderrig-supervisie in oënskyn geneem sowel as 'n aantal opvoedkundige begrippe en inhoude wat van belang beskou word. Die Donelly-opleidingsmodel wat by die verduideliking van ander opleidingsmodelle in hierdie hoofstuk ingesluit word, is gekies om 'n bedryfsmaatskaplikewerk-opleidingskursus, soos in hoofstuk ses uiteengesit, te beplan en saam te stel.

5.2 DIE ONDERRIGFUNKSIE VAN SUPERVISIE

5.2.1 Die rol van die maatskaplikewerk-supervisor met verwysing na die bedryfsmaatskaplike werker

Die sienswyse dat die maatskaplike werker en supervisor saam, 'n wisselwerkende maatskaplike sisteem vorm, wat deelnemend en demokraties van aard is, hou ten nouste verband met die opleidingsfunksie van supervisie. (Vgl. Kadushin, 1985: Felser, 1988: 45 en Marshall en Kurtz, 1982: 6-8.)

In die bedryfsituasie is daar verskillende terreine waarop die supervisor kan konsentreer om die doeltreffendheidsvermoë van bedryfsmaatskaplike werkers te verhoog. Dit sluit terreine in soos onderrig en oriëntering met betrekking tot die aard van probleme en behoeftes wat aangemeld word, maar ook die terreine waarop werknemerhulpprogramme gerig is. (Kyk hoofstuk drie, paragraaf 3.4.11.)

Akabas en Kurzman (1982: 216-217) is van mening dat daar in die bedryfsmaatskaplike werk voorkeur verleen word aan krisisintervensie, taakgesentreerde en korttermynbehandeling.

Hierdie benadering sluit dus goed aan by die ekonomiese en produksiedoelwitte van die bedryfsorganisasie omdat dit toegespits is op hulpverlening aan werkers wat oor die potensiaal beskik om deur

middel van korttermyn intervensiebenaderings baat te vind. Die bedryfsmaatskaplike werker gebruik verskillende teorieë en benaderings om sy hulpverleningsdoelwitte te bereik soos die psigoanalitiese benadering, behaviorisme, eksistensialisme, kliënt-gesentreerde benadering, gestaltbeginsels, kognitiewe en gedragsveranderingstegnieke, rolteorie, sisteemteorie en psigososiale probleemoplossende benadering. (Vgl. Van Rooyen en Combrink, 1980: 33-68.)

Voorkomingsdienste geniet ook hoë prioriteit in die bedryf en dit is belangrik dat nuwe bedryfsmaatskaplike werkers positief georiënteer word ten opsigte van hierdie benadering en die doel daarvan. Volgens Akabas en Kurzman (1982: 217) is primêre voorkoming inherent aanwesig in die bedryfsmaatskaplikewerk-praktyk. Primêre voorkoming is ingestel op die voorkoming van maatskaplike wanfunksionering. Sekondêre voorkoming verwys na die vroeë identifisering en behandeling van probleemgedrag terwyl tersiêre voorkoming behandeling en probleemoplossende aktiwiteite insluit ten opsigte van gevorderde toestande wat nie meer deur sekondêre en primêre preventatiewe benaderings hanteer kan word nie. (Vgl. Swil, 1976: 71-72.) Alhoewel aldrie die benaderings 'n belangrike plek in die bedryf bekleë, moet bedryfsmaatskaplike

werkers veral die ekonomiese waarde van primêre voorkoming begryp. Deur dienste vroegtydig aan hoë-risiko groepe aan te bied, kan die ontwikkeling van maatskaplike wantoestande en die negatiewe invloed daarvan op werksprestasie voorkom.

Volgens Grinnell (1985: 82) is maatskaplikewerknavorsing uniek in die sin dat dit terreine navors wat vir die professie van belang is. Aangesien daar nog betreklik min navorsing gedoen is oor die praktyk van bedryfsmaatskaplike werk in Suid-Afrika, (vgl. Rankin, 1984: 16) behoort die supervisor die behoefte aan navorsing by bedryfsmaatskaplike werkers te stimuleer en weerstand daarteen op 'n positiewe wyse af te breek. Die supervisor kan ook help om navorsingsterreine te identifiseer en navorsingstrategieë te help beplan. 'n Ander belangrike terrein waaraan die supervisor aandag behoort te gee, is die ontwikkeling van die bedryfsmaatskaplike werker se vermoë om doeltreffend binne 'n multi-dissiplinêre span in die bedryfsomgewing te funksioneer. Volgens Akabas en Kurzman (1982: 219) is dit belangrik dat die bedryfsmaatskaplike werker beseft dat hy as 'n spanlid funksioneer saam met ander betekenisvolle kundiges soos bedryfsgeneesher, verpleegkundiges, bestuurders, voormanne, werknemerteenwoordigers en gewone werkers. Elkeen lewer 'n be-

sondere bydrae tot hulpverlening aan die produksie-gestremde werker en derhalwe is daar nie sprake van 'n hiërargie van funksies nie.

Die supervisor behoort ook moeite te doen om die bedryfsmaatskaplike werker te ondersteun met betrekking tot die realistiese bemarking van sy professionele rol en die afbakening van funksies en take. Du Plessis (1987: 26) waarsku teen die gevaar dat toegelaat word dat bedryfsmaatskaplike werk as 'n soort van ongedefinieerde liefdadighedsaksie gesien word. Kungoane (1988: 15) stem saam en is van mening dat maatskaplike werkers in die algemeen daarteen moet waak dat ander profesies hulle rolle definieer en hulle funksies verklein tot dié van byvoorbeeld inligtingversamelaars, uitdelers van inligtingstukke en ander klerklike take.

5.2.2 Die onderrigfunksie van supervisie teenoor personeelontwikkeling en indiensopleiding

Maatskaplikewerk-supervisie beteken nie dieselfde as personeelontwikkeling en indiensopleiding nie. (Kyk hoofstuk vier, paragraaf 4.3.3.4.) Maatskaplikewerk-supervisie impliseer 'n spesifieke opleidings- en ondersteuningstaak wat op bepaalde teikengroepe toegespits is, terwyl personeelontwikkeling meer universeel van aard is en op die hele personeelkorps gerig is. Indiensopleiding verwys

na spesifieke, beplande en gestruktureerde opleidingsaksies wat gerig is op personeel met gemeenskaplike verantwoordelikhede in bepaalde situasies. (Vgl. De Bruyn, 1979: 14 en Kadushin, 1985: 139-140.)

Uit die bogaande uiteensetting is dit duidelik dat supervisie, onderrig en personeelontwikkeling wat deur 'n bedryfsmaatskaplike werker aangebied word, aanvullend tot mekaar gebruik kan word. Nie een van die metodes kan aangewend word om 'n ander een uit te sluit nie en met die afsonderlike doel wat elkeen dien, word bepaalde hoofdoelstellings van opleiding- en ontwikkeling bereik.

5.2.3 Die supervisie-opleidingsrol van die bedryfsmaatskaplikewerk-opleier teenoor die bedryfstoesighouer

Opleiding en ontwikkeling is een van die belangrike werknemerhulpprogram-funksies (kyk hoofstuk drie, paragraaf 3.4.11) en vorm die basis waardeur die programme bekend gestel en toesighouers opgelei word om hulle bestuurstaak ten opsigte van produksiegestremde werkers deur middel van die programme doeltreffend te vervul. Sodoende word daar ook 'n betekenisvolle bydrae gelewer tot die bereiking van organisasie- en personeelontwikkelingsdoelwitte, wat as belangrike organisasiefunksies beskou word. (Kyk hoofstuk twee, paragrawe 2.3.5 en 2.3.7.)

Volgens Akabas en Kurzman (1982: 210-220) is toesighouers soos die eerstevlaktoesighouer en werknemerverteenwoordigers, belangrike teikengroepe vir opleiding met betrekking tot die oordeelkundige gebruik van die bedryfsmaatskaplikewerkfunksie. Die bedryfsmaatskaplikewerkopleier kan met vrug gebruik maak van die maatskaplikewerk-supervisiefunksies in die opleidingsproses. Onderrigsupervisie gepaardgaande met kennis uit die opvoedkunde bied vir die opleier 'n sterk kennisbasis waarmee hy sy opleidingstaak kan vervul. Die ander supervisiefunksies soos uiteengesit in hoofstuk vier, kan wat opleiding as sodanig betref, met die onderrigfunksie van supervisie geïntegreer word ten einde onderrigdoelwitte effektief te bereik.

Die bedryfsmaatskaplikewerkopleier wat die supervisiefunksies tydens opleiding gebruik, sal sy aandag toespits op die besondere probleme en behoeftes wat toesighouers en geïdentifiseerde teikengroepe ervaar met betrekking tot die hantering van produksiegestremde werknemers, met onderliggende maatskaplike probleme en gestremdhede. (Kyk hoofstuk ses.)

Dit is veral werknemers wat swak presteer as gevolg van fisiese, geestelike en sintuiglike ge-

stremdhede (kyk hoofstuk ses, studietema 1.2 - leerinhoud) wat hoë eise aan die toesighouer stel. In die uiteensetting wat volg, word aangetoon hoe sekere kernaspekte deur middel van die supervisie-funksies, hanteer kan word. (Kyk hoofstuk vier, paragraaf 4.3.3.3.)

*** Die onderskragingsfunksie**

Deur middel van onderskraging help die opleier die toesighouer om sy frustrasies in verband met gestremde werkers op 'n emosionele vlak te verwerk en oormatige emosionele betrokkenheid of afsydigheid te voorkom. Die toesighouer word ook gehelp om te beseef dat hy nie alleen staan nie en ten alle tye op die hulp en ondersteuning van die bedryfsmaatskaplike werker kan staat maak.

*** Die administratiewe funksie**

Deur middel van die administratiewe funksie word die toesighouer gehelp om die hantering van produksiegestremde werkers as deel van sy bestuurs-taak te begryp en te aanvaar en die bestuursfunksies (kyk hoofstuk vier, paragraaf 4.2.4) op so-danige wyse uit te voer, dat optimale werksprestatie en produktiwiteit verkry word.

* **Die persoonlikheidsverrykingsfunksie**

Die opleier gebruik die persoonlikheidsverrykingsfunksie om weerstand en ongeduld by die toesighouer af te breek en die produksiegestremde werker as 'n uitdaging te aanvaar. Die toesighouer se persoonlikheid word verryk deurdat sy vermoë om moeilike werkers in moeilike situasies te hanteer, ontsluit en versterk word. Hy word gehelp om die grense en beperkinge wat hy vir homself opgelê het, te oorskry. Negatiewe energie word omgeskakel in positiewe energie waarvan motivering 'n kenmerk is, in plaas van stres.

* **Die motiveringsfunksie**

Die opleier motiveer die toesighouer doelbewus om die produksiegestremde werker met 'n positiewe en realistiese houding te hanteer, goeie werksprestasie te herken en ook die nodige erkenning aan werknemers vir hulle aandeel daaraan te gee. So-doende word die eie motivering om produksiegestremde werkers doeltreffend te bestuur en resultate met hulle te behaal, verder versterk.

* **Modellering**

Deur middel van rollespel, visuele beelde en die nabootsing van 'n werklike probleemsituasie, word die toesighouer gehelp om sy teoretiese kennis in

die praktyk toe te pas en vaardighede aan te leer waarmee hy die produksiegestremde werker doeltreffend kan hanteer en bestuur. Die bedryfsmaatskaplikewerk-opleier is in 'n gunstige posisie om gevallestudies uit die praktyk aan die toesighouer voor te hou en die toesighouer se rol prakties en duidelik te illustreer. (Kyk paragraaf 5.3.7.)

*** Konsultering**

Die opleier stel homself beskikbaar vir konsultering soos die behoefte by toesighouers mag ontstaan. Konsultering kan met vrug aangewend word nadat formele opleiding plaasgevind het en kan as 'n voortgesette vorm van opleiding beskou word aangesien die toesighouer in staat gestel word om te steun op die kennis wat hy reeds verwerf het en dit in die praktyk toe te pas. Bepaalde toepassingsprobleme word onder andere deur middel van konsultering hanteer en opgelos.

*** Onderrig**

Tydens formele en informele onderrigsituasies word die toesighouer in staat gestel om deur middel van die leerproses en aktiewe interaksie met die opleier, sy kennis, denke, persepsies en probleemoplossende vermoëns met mekaar te integreer. Die verskillende opvoedkundige en opleidingsaspekte wat in hierdie hoofstuk hanteer word, is van toe-

passing op hierdie funksie. Soos voorheen gemeld, kan al die bogenoemde supervisiefunksies in die opleidingsproses aangewend word as opleidingstegnieke of om die positiewe effek van ander metodes en tegnieke te verhoog.

5.3 OPVOEDKUNDIGE INHOUDE VAN BELANG VIR DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERKER

5.3.1 Onderwys, opvoeding en opleiding(onderrig)

Dit kan vir die bedryfsmaatskaplikewerk-supervisor en opleier waarde in die praktyk en tydens die beplanning van opleiding hê, indien kennis geneem word van die teoretiese onderskeid wat getref word tussen die bostaande konsepte. Gunter (1965: 9-16) beskou onderwys as die werkzaamheid waardeur 'n leerder kennis opdoen en geleer word om bepaalde handeling te kan uitvoer. Opvoeding sluit onderwys in maar konsentreer op die mens as totaliteit. Onder opleiding word hoofsaaklik beroepsonderwys in die een of ander vorm verstaan. Dit het veral betrekking op die voorbereiding van mense vir 'n bepaalde beroep of beroepstaak. Die Instituut vir Personeelbestuur (1980: 16) beskou opleiding as 'n sistematiese leerproses waardeur nuwe gedrag aangeleer word om die behoeftes van die organisasie en die individu te bevredig. Tanar (1968: 77) beskou leer en opleiding as 'n univer-

sele inter-aksionele proses wat gedurende die hele lewens tydperk aanwesig is en waarvan die basiese aspekte van die leeronderrigsituasie ontwikkelend, opvoedkundig, eksperimenteel en kognitief van aard is. Ouderdom, lewensfase en kultuurverskille beïnvloed die intensiteit van die leerbehoefte, die gemak waarmee dit plaasvind, die mate van aaneenlopendheid en resultate wat behaal word.

Die keuse van terminologie sal dus afhang van die bepaalde situasie ten opsigte waarvoor dit gebruik word. 'n Bedryfsmaatskaplike werker wat 'n bedryfsmaatskaplikewerk-gerigte opleidingskursus aanbied, sal waarskynlik 'n geïntegreerde, interaktiewe benadering volg wat fasette van onderwys, opvoeding en opleiding insluit.

5.3.2 Andragogie (Die opleiding van volwassenes)

Volgens Knowles (In Dunham, 1970: 367) het volwassene-onderrig en maatskaplike werk baie raakvlakke en gemeenskaplikhede, soos byvoorbeeld doelstellings, kliënte, waardes, metodes en tegnieke in gemeen. Die skeiding tussen die twee diensterreine het ontstaan as gevolg van hulle tradisioneel gespesialiseerde opleidings- en organisatoriese strukture, maar as gevolg van die praktykbehoefte en eise met betrekking tot verandering, word nouer skakeling 'n al hoe groter werklikheid.

Volgens Dailey (1984: 64) verwys andragogie na die kuns en wetenskap waardeur volwassenes gehelp word om te leer deur middel van selfgerigtheid, ervaring, gereedheid om te leer en probleemgesentreerdheid.

Met verwysing na Lindeman, sê Knowles (1973: 31) dat volwassenes spontaan gemotiveer is om te leer as volg van bepaalde behoeftes en belangstellings. Die volwassene leer hoofsaaklik deur middel van lewenservaring en hulle het 'n sterk behoefte aan selfgerigtheid.

Volwasse-onderrig moet rekening hou met individuele verskille en aanpassings maak ten opsigte van onder andere styl, tyd, plek en leertempo.

Knowles (1970: 22) sien die volwasse opvoedkundige se missie soos volg: "..... this mission can best be described in relation to satisfying three distinct sets of needs and goals:

- * the needs and goals of individuals,
- * the needs and goals of institution, and
- * the needs and goals of society."

Spesifieke opleidingsprogramdoelwitte sal natuurlik afhang van die soort van opleiding wat aangebied word, wat in die bedryforganisasie veelvoudige fokusareas kan insluit.

Volgens Bentley (1987: 72) sluit onderrig, in die algemeen, gewoonlik 'n kombinasie van die volgende in:

- * Interne opleidingskursusse wat deur ervare bestuurders aangebied word.
- * Geskeduleerde indiensopleidingskursusse.
- * Leerderbeheerde onderrig.
- * Eksterne onderrigkursusse.
- * Onderrig deur middel van aksie- en ervaringsgroepe.
- * Onderrig deur middel van die rekenaar.

Die bedryfsmaatskaplike werker wat met onderrigsupervisie gemoeid is, moet rekening hou met alle moontlike aspekte wat kan bydra tot die verkryging van die beoogde leer-resultate, soos die leerinhoud, onderrigmetodes en tegnieke, vroeëre ervarings en persoonlike reaksiewyses van leerders soos regressie, projeksie, ontkenning en wegwysing. Die ontvanklikheid en motivering van leerders sal ook tot 'n groot mate bepalend wees van die resultate wat behaal word. (Vgl. Pelser, 1988: 76-79 en Kadushin, 1985: 146-160.) Volgens Kadushin (1985: 146-160) vind leer die beste plaas wanneer die leerder sterk gemotiveer is. Motivering word aangewakker deur aan die leerder die geleentheid te bied om inisiatief te neem en selfstandig te ontwikkel.

Die opleier moet bereid wees om sy kennis en kundigheid te deel en motiverend op te tree. In die laasgenoemde verband kan gebruik gemaak word van tegnieke soos lofprysing, erkenning, periodieke evaluering, gereelde en onmiddellike terugvoering, parsialisering van leer materiaal, voorbereiding op mislukkings en die oorskakeling van eenvoudige na ingewikkelde take. Die opleier moet daarmee rekening hou dat enige leersituasie bepaalde risiko's inhou omdat dit ingestem is op die verandering van houdings, waardes en gedrag. Dit is dikwels 'n angswekkende proses vir leerders. 'n Ondersteunende en aanmoedigende houding van die opleier kan grootliks bydra tot verminderde ang tydens die leer-veranderingsproses. Die bedryfsmaatskaplikewerk-opleier moet veral daarmee rekening hou dat die kennis, waardes en beginsels wat hy oordra vreemd ervaar mag word deur die teikengroep. As gevolg hiervan sal die opleier moeilike fasette van sy onderwerp waarskynlik moet herhaal en sterk, positiewe ondersteuning aan die leerders moet bied tydens opleidingsituasie.

Die bedryfsmaatskaplikewerk-opleier sal sy opleiding doelmatiger en meer behoeftegegerig kan aanbied in dien hy daarmee rekening hou dat leerders deur verskillende ontwikkelingsfases in die leerproses beweeg, wat wissel van afhanklikheid en onsekerheid tot volle bemeestering van die leerstof en selfvertroue om die kennis toe te pas.

(Vgl. Westheimer, 1977.)

5.3.3 Opleidingsmodelle

Die konsep opleidingsmodel is algemeen bekend in bedryfsopleiding. Volgens Bramley (1989: 4) word die meeste opleiding georganiseer en beplan volgens 'n model wat die opvoeding van persone ten doel het. Bramley (1989: 4) beklemtoon dat opleidingsmodelle wat op die werkplek van toepassing is, vir die werker waarde moet hê en tot voordeel van die organisasie moet wees. In die meeste gevalle sal die opleiding volgens hierdie modelle voordele inhou ten opsigte van verhoogde of veranderde werksprestasie en produktiwiteit.

'n Aantal bekende modelle word kortliks uiteengesit na aanleiding van Bramley (1989: 4-7) se beskrywing daarvan:

* **Individuele opleidingsmodel**

Hierdie model gaan van die veronderstelling uit dat die leerder 'n behoefte het om te verbeter. Die model beklemtoon die waarde van opleiding vir die individu en ook die voordele wat dit vir die hele organisasie inhou.

* **Verhoogde Doeltreffendheidsmodel**

Die model beskryf die veranderings wat beoog word om groter doeltreffendheid te verseker. 'n Belangrike stap is die definiëring van kriteria wat 'n

aanwyser van verbetering sal wees, gevolg deur 'n definiëring van vaardighede en hulpbronne wat nodig is sowel as sukseskriteria.

*** Die sistematiese opleidingsiklus**

Die betrokke model beklemtoon die identifisering van opleidingbehoefte en die formulering van opleidingsdoelwitte, voordat die selektering en ontwerp van programme plaasvind. Evaluering en terugvoering is belangrik en noodsaaklik met die oog op die evaluering van resultate en met betrekking tot voortgesette opleiding.

*** Opleiding en organisatoriese verandering**

Die eerste stap wat deur dié model aangetoon word, is 'n ontleding van die bestaande situasie. Daarna moet die bestuur se begrip en aanvaarding verkry word vir die ontwikkelingsdoelwitte wat nagestreef word en die voorneme om organisatoriese praktyke wat strydig is met ontwikkeling, te verander. Bestuur word by die ontwikkeling en implementering van die program betrek. Opleiding word aangebied, gevolg deur die vaslegging van nuwe gedragspatrone in die werkplek deur middel van toesighouding, afrigting en prestasiebeoordeling.

* **Die opleidingswaardemodel**

Die model word deur Bennett en Griswold (1984: 81-83) aanbeveel as 'n praktiese model waarvolgens die volgende vier vrae gestel word: Watter gedragsverandering word verlang? Watter dienste sal die verandering meebring? Hoe sal die verandering werksgedrag beïnvloed? Is die opleidingspoging die koste werd? Die model sluit vier stappe in naamlik die assessering van behoeftes, die voorsiening van 'n diens, meting van verandering en evaluering van koste-implikasies. Die model sluit die mees kritiese vrae in wat gewoonlik deur die bestuur gevra word.

* **Die gewysigde opleidingsmodel van Donnelly**

Die model wat skematies in figuur 5.1 (p.153) uiteengesit word, bestaan uit vier hoofstappe. Eerstens moet die beskikbare hulpbronne bestudeer en evalueer word wat op die voorgename opleiding betrekking kan hê soos begrotings, beleid en waardes. In die tweede en derde stap word opleidingsbehoeftes geassesseer met betrekking tot die organisasie en 'n bepaalde werkplek onderskeidelik. Ten einde die behoeftes van die organisasie te kan bepaal en evalueer moet aspekte in aanmerking geneem word soos waargenome probleme, statutêre vereistes, koste-voordeelprojeksies en voorspelde veranderinge.

Wat die assessering van behoeftes ten opsigte van 'n bepaalde werksituasie betref, moet daar gekyk word na aspekte soos posbeskrywings, koste wat as gevolg van foute meegebring is en doelwitte wat nie bereik word nie as gevolg van bepaalde leerprobleme. Die voorsiening wat Donnelly maak vir die assessering van beide die organisasiese behoeftes in geheel met betrekking tot bepaalde opleiding en behoefte-assessering met betrekking tot 'n spesifieke werksituasie, is betekenisvol omdat die behoeftes van 'n bepaalde afdeling mag verskil van die behoeftes wat die topbestuur van 'n organisasie het. Aan die anderkant mag die topbestuur verwag dat die verskillende onderafdelings in die topbestuurbehoefte moet deel, terwyl dit dalk nie die geval is nie. **Tydens die vierde stap word die opleidingsprogram ontwerp.** In die vierde stap word die program ontwerp wat aspekte insluit soos die volgorde van die sillabus, seleksie van leermetodes, die bepaling van die teikengroep, keuse van teorie en die opstel van doelwitte.

Volgens Donnelly is dit noodsaaklik dat die feite wat tydens elkeen van die modelstappe ingewin is, evalueer word voordat daar na die volgende stap oorgegaan word. Hy maak dus onder elke hoofstap voorsiening vir evaluering.

'n Belangrike eienskap van die model is dat dit beklemtoon dat daar aan sekere voorvereistes voldoen moet word voordat die bogenoemde stappe gevolg word. Dit sluit aspekte in soos, dat die omvang van assessering bepaal moet word, besluite oor die vertroulikheid van inligting geneem moet word, veranderingsgeneigdheid van die organisasie en sy markte nagegaan moet word, duidelikheid verkry moet word oor die aanvaarbaarheid van die voorgename opleiding, die beskikbaarheid van opleidingsbeamptes en prestasiekriteria waarteen prestasie gemeet kan word.

Die tradisionele opleidingsmodelle word deur Donnelly (1987: 3) gekritiseer omdat dit nie voldoende aandag gee aan al die kritiese faktore wat evalueer behoort te word voordat opleiding plaasvind en dalk onnodig aangepak word nie. Donnelly (1987: 6) probeer nie voorgee dat sy model 'n allesomvattende beskrywing van die opleidingsfunksie in 'n organisasie bied nie. Dit dui slegs die hofterreine aan waarop gefokusseer moet word wanneer opleiding oorweeg word.

Dit blyk dat die waarde van sy model veral geleë is in die feit dat dit onnodige opleiding en kostes kan voorkom. Werklike en kritiese behoeftes kan deur middel van die model uitgewys word. Terselfdertyd sal die noukeurige toepassing van die model

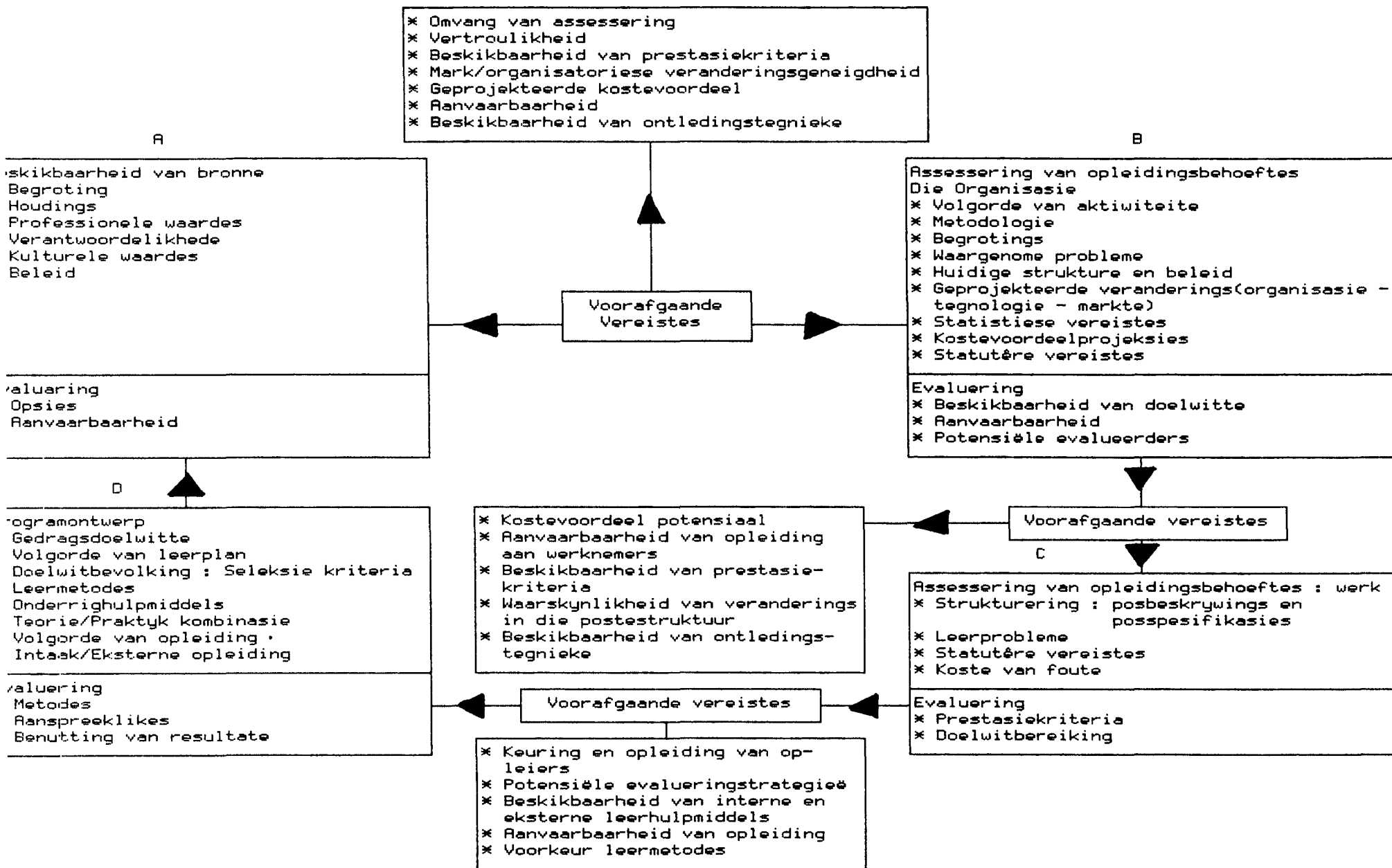
verhoed dat 'n kursusontwikkelaar slegs sy eie subjektiewe behoeftes probeer bevredig.

Dit word deur Donnelly voorsien dat sy model as 'n riglyn gebruik moet word aangesien opleidingsituasies tot 'n groot mate van mekaar kan verskil en gevolglik is nie al die aspekte wat Donnelly onder sy hoofstappe aantoon, noodwendig van toepassing op alle opleidingsituasies nie.

As gevolg van die positiewe en bruikbare eienskappe van die Donnelly-model, sal die opleidingsprogram wat in hierdie studie gebruik word volgens die genoemde model ontwikkel word. (Kyk hoofstuk ses) 'n Belangrike voordeel van die model is dat dit inklusief is en die inhoud van al die voorafgaande modelle insluit en dus nie in kompetisie met genoemde en ander modelle hoef te wees nie.

FIGUUR 5.1

DIE DONNELLY-OPLEIDINGSMODEL (Vgl. Donnelly, (1987: 5.)



5.3.4 Opleidingsdoelwitte

Mager (1980: 87) omskryf 'n doelwit as 'n versameling woorde, simbole en of prente wat een van die opleier se belangrike bedoelinge beskryf. Crawford (vgl. Davies, 1971: 65) som opleidingsdoelwitte soos volg op: "To increase proficiency and performance, to decrease costs and learning time and to decrease the requirements of particular levels of intelligence, aptitude and ability." Davies (1971: 65) benadruk dat opleiding alleenlik moet plaasvind indien dieselfde verwagte resultate nie doeltreffend, effektief en ekonomies behaal kan word deur middel van enige ander strategie nie. Glasor (1962: 4) beklemtoon gedragsverandering as doelwit en sê: "Both training and education is the modification and development of student behaviour, the distinction between these two words is best examined in terms of the instructional operations utilized to modify this behaviour." Volgens Barber (1968: 14.) moet bestuurders opleiding sien as 'n waardevolle ekonomiese aktiwiteit en 'n essensiële bestuursfunksie eerder as 'n maatskaplike plig.

Volgens Knoetze, Kachelhoffer en Malan (1987: 20) is dit belangrik dat die opleidingsdoelwit of syllabusdoelwit soos die konsep deur eersgenoemde gebruik word, skriftelik so geformuleer word, dat die

bereiking van die kursusdoelwit en bevrediging van die geïdentifiseerde opleidingsbehoefte daardeur moontlik gemaak word. Hiermee word saamgestem, aangesien vae en ondeurdagte formuleringe die indruk skep dat die kursusontwikkelaar sy eie behoeftes wil bevredig eerder as werklike behoeftes wat die bestuur se oortuiging en goedkeuring wegdra.

Uit die bogenoemde definisies is dit duidelik dat opleiding doelmatig, koste-effektief en resultaatgerig moet wees voordat dit geregverdig kan word.

5.3.5 Opleidingsprogramme en opleidingskursusse

Soos voorheen aangetoon, word alle aktiwiteite wat opleidingsaksies tot gevolg het, beplan en gestruktureer na aanleiding van 'n bepaalde opleidingsmodel. Een van die fases waarvoor opleidingsmodelle voorsiening maak, is programontwerp. Die beplanning van 'n opleidingskursus vorm gewoonlik ook deel van so 'n program.

Odendal en medewerkers (1984: 861) definieer 'n program soos volg: " 'n Geskrif waarin werksaamhede wat volgens 'n bepaalde plan verrig sal word, opgesom word; werkplan". Watson (1979: 119) verwys na 'n opleidingsprogram as 'n uiteensetting van die volgorde waarin leeronderwerpe behandel en beklemtoon gaan word met 'n aanduiding van die leertempo wat gehandhaaf gaan word. 'n Kursus word deur Odendal en

medewerkers (1984: 627) soos volg gedefinieer:
"Reekse lesse in 'n vak volgens vaste plan, wat 'n afgeronde geheel vorm; leergang." Mager en Beach (1967: 59-66) verduidelik dat onderrigseenhede en lesplanne deel vorm van 'n kursus. Olivier (1989: 25) verwys na 'n kursuskurrikulum as 'n dokument wat die opvoedkundige proses beheer en organiseer. Die proses bestaan uit die kursusdoelwit, die sillabus wat geselekteer is met die oog op doelwitbereiking, toelatingsvereistes, eksamentoelatings- en bevorderingsvoorvereistes, voor-vereistes vir die suksesvolle voltooiing van die kursus en reëls en voorwaardes van toepassing op die kursus.

Volgens die menings van kundiges bestaan programme gewoonlik uit identifiserende besonderhede, 'n opsommende probleem of behoeftestelling en spesifieke sub-programme ter oplossing of die bevrediging daarvan. (Vgl. McKendrick, 1985: 158.) Volgens Davies is die versameling en evaluering van feite en onderlinge verwantskappe tydens die ontwikkeling van opleidingsprogramme belangrik met die oog op die presiese en volledige isolering en identifisering van probleemareas sowel as doelwitbereiking. (Vgl. Bentley, 1984: 132 en McKendrick, 1985: 158.) Davies (1971: 26) beklemtoon die ontwerp en gebruik van meetinstrumente waarmee die nodige evaluering gedoen kan word. Bentley (1984: 132) beklemtoon die aspek

van uittoetsing, voorlopige implementering of proefaanbieding van programme voordat finale implementering of aanbieding gedoen word. Uit die bostaande teoretiese omskrywings is dit duidelik dat daar met die konsep program 'n oorkoepelende struktuur bedoel word met substrukture. Die ontwerp en daarstelling van 'n bepaalde opleidingskursus is een sodanige substruktuur. Programme bevat doelmatige en doelgerigte beskrywings van aktiwiteite wat almal verband hou of gerig is op die vasstelling en of bevrediging van behoeftes en of oplossing of vermindering van probleme. Dit blyk ook dat alle soorte programme die basiese elemente in gemeen het wat in die voorafgaande bespreking uiteengesit is. Net soos in die geval van programme, het 'n opleidingskursus ook 'n bepaalde struktuur wat doelstellings, standarde en voorwaardes insluit, maar dit impliseer 'n meer beperkte struktuur as 'n program.

5.3.6 Opleidingshulpmiddels

Daar is 'n groot verskeidenheid van hulpmiddels wat die opleier kan gebruik tydens opleidingsessies, soos nie-projekterende hulpmiddels, naamlik die swartbord, flenniebord, prente, kaarte en diagramme. Projekterende hulpmiddels sluit in skyfies, strookfilms en projektors. Voorbeelde van ouditiewe hulpmiddels is die radio, bandopnemer en taallaborato-

rium. (Vgl. Cable, 1965 en Duminy, 1972: 159.)

Duminy (1969: 125-127) is van mening dat die volgende beginsels in aanmerking geneem moet word wanneer gebruikmaking van hulpmiddels oorweeg word:

- * Daar moet seker gemaak word watter hulpmiddels alles beskikbaar is.
- * Die hulpmiddel moet 'n noodsaaklike funksie vervul.
- * Goeie en deurdagte beplanning is nodig met betrekking tot die aanwending van die hulpmiddel.
- * Die oormatige gebruik van visuele middels moet vermy word.
- * Die opleier moet die boodskap wat deur middel van die hulpmiddel oorgedra word, aan die leerder vertolk en nie summier aanvaar dat almal begryp nie.
- * Die hulpmiddels moet vir almal in die klas sigbaar wees.
- * Die lesing moet so aangebied word dat leerlinge geleentheid kry om aktief te reageer op die hulpmiddels wat gebruik word.

Torrence (1987: 91) beskou die lesplan as 'n belangrike stuk opleidingsgereedskap en sê die volgende: "A lesson plan, then, summarizes who will conduct the instruction, to whom the instruction is di-

rected and what, where, when, why and how instruction will take place."

Van die meer moderne hulpmiddels wat gebruik word, is videoprogramme en geprogrammeerde onderrig. Conradie (1973: 13) sê die volgende in verband met hierdie soort van onderrig: "Research results have indicated that programmed instruction is not the rigid inflexible method as many opponents of the method claim, but that the teacher with imagination and initiative can use it in a variety of ways in order to satisfy students as well as their own needs."

Volgens Sullivan en Myers (1987: 82-85) is videoprogramme baie geslaagd mits dit aan sekere vereistes voldoen soos die hantering van een bepaalde onderwerp, inpassing by die groter opleidingsprogram en doelstellings, aanvaarbare inhoud en taalgebruik vir teikengroep, ryk aan voorbeelde en humor en tegnies van 'n hoë gehalte is.

Volgens Birnbaum soos aangehaal deur Keen (1986: 149) hou ervaringsgroeponderrig soos sensitiviteitsopleiding veral die voordeel in dat leerders deur ervaring leer en sterk waarnemings en diagnostiese vaardighede aanleer.

Dit is duidelik dat die gebruik van hulpmiddels tydens onderrig 'n groot bydrae kan lewer tot vinniger en meer doeltreffende leer. Dit kan ook belangrike motiveringswaarde hê. Dit is egter noodsaaklik dat hulpmiddels uiters oordeelkundig gebruik word. Dit moet bruikbaar wees en goed inpas by die doelwitte wat met 'n bepaalde opleidingsituasie bereik wil word.

5.3.7 Opleidingsmetodes

'n Metode is die weg waarlangs doelwitte bereik word. Stuart en medewerkers (1985: 70) verwys na 'n beskouing van Strydom waarvolgens 'n metode gesien word as 'n weldeurdagte werkswyse wat gebruik word om 'n bepaalde doelwit te bereik. In die geval van werkende volwassenes sal die doelwit afgestem wees op kennisverryking en persoonlike ontwikkeling met die oog op 'n werkverwante eindresultaat.

'n Aantal metodes wat algemeen bekend is in opvoedkundige kringe word vervolgens kortliks uiteengesit. Die metodes word nie krities beredeneer nie en word slegs omskryf sodat die bedryfsmaatskaplikewerk-opleier dit onderskeidelik kan herken en selektief kan gebruik. Daar word hoofsaaklik gebruik gemaak van Watson (1979) en Stuart en medewerkers (1985) se uiteensetting.

Die volgende metodes word deur Stuart en medewerkers, (1985: 71-75) aangetoon:

* **Die vertelmetode**

Vertelling is 'n monologiese gesprekvorm. Die opleier moet 'n goeie verteller wees wat meester is van sy onderwerp en op grond van die vakkennis waaroor hy beskik moet hy 'n gesagsposisie beklee. Alhoewel die vertelmetode monologies van aard is, kan dit ook verder na 'n situasie waar daar oor die vertelling geredeneer of 'n bespreking gevoer word.

Dit is belangrik dat die vertelling doelgerig en binne 'n spesifieke konteks afgebaken moet word ten einde verveeldheid te voorkom.

* **Die selfontdekkingsmetode**

Met hierdie metode word die klem op begripvorming, insigontwikkeling en selfontdekking geplaas. Dit verskerp die leerder se intellektuele vermoëns, verhoog intrinsieke motivering en probleemoplossende vermoëns. Die nadele van die metode is dat dit kostintensief is en soms lank kan neem voordat resultate behaal word.

* **Die vraag- en antwoordmetode**

Volgens hierdie metode word duidelike, relevante en korrek geformuleerde vrae gevra om sodoende te ver-

seker dat korrekte antwoorde van die leerder verkry word. Vrae moet doelgerig gevra word en kan verband hou met waardeoordrag, geheue-inskerping en die ontwikkeling van die leerder se denke.

*** Die handboekmetode**

By die toepassing van hierdie metode word die handboek as 'n teksboek gebruik waaruit die leerder leer en opdragte uitvoer. Die handboek kan op verskillende maniere gebruik word byvoorbeeld om opsommings te maak, hoofpunte te onderstreep en om belangrike aspekte met ander handboeke te vergelyk. Ander inligtingsbronne soos films en bronpersone kan daarmee saam gebruik word. 'n Handboek se waarde kan slegs ten volle benut word indien die opleier nie slaafs daaruit praat nie, maar die leerder help om dit krities en sinvol te verwerk.

*** Die vrye-aktiwiteitsmetode**

Hierdie metode beklemtoon leer deur middel van spel en aktiwiteit. Die suksesvolle toepassing van hierdie metode verg besondere voorbereiding, duidelike doelstellings en opdragte.

*** Die drilwerkmetode (inoefening)**

Deur middel van herhaling en inoefening, ook deur middel van spel, word die leerder gehelp om verworwe

kennis en insigte in die geheue vas te lê vir gebruik en aanwending in situasie waar dit van toepassing is.

* **Die demonstrasiemetode**

Hierdie metode verkry waarde wanneer die opleier 'n visuele voorstelling bied van byvoorbeeld 'n taak wat aangeleer moet word. Die metode kan sinvol gebruik word by gesprek, tydens spel en wanneer opdragte uitgevoer moet word.

* **Die induktiewe en deduktiewe benadering**

Hierdie twee benaderings word nie as 'n spesifieke metode aangedui nie, maar eerder as benaderings wat die opleier deurentyd in gedagte moet hou wanneer opleiding nie slegs die memorisering van feite beoog nie, maar ook insigontwikkeling. (Vgl. Stuart en medewerkers, 1985: 75-77.)

By die induktiewe benadering word daar vanaf die besondere na die algemene beweeg soos byvoorbeeld van 'n bekende werklikheid waarmee die leerder vertrouwd is na 'n onbekende werklikheid wat steeds betrekking het op die eersgenoemde. By die deduktiewe benadering vind die teenoorgestelde plaas naamlik waar die algemene (abstrakte) op die besondere (konkrete) geval van toepassing gemaak word. Watson (1979: 167) gebruik hierdie benaderings as sub-metodes in sy beskrywing van die gevallestudiemetode. (Kyk gevalle-

studiemetode, paragraaf 5.3.7.)

Die volgende opleidingsmetodes word deur Watson (1979) aangetoon:

*** Die lesing**

Dit is die oudste en 'n baie gewilde metode van onderrig. Die voordele wat die lesingmetode inhou, is dat dit ekonomies en tydbesparend is. Dit is veral geskik om beginsels, agtergrondgegewens, feite en teoretiese kennis vinnig en doeltreffend oor te dra op 'n wyse wat sekere spesifieke behoeftes van die leerders bevredig.

Die nadeel van die metode is dat nie alle individuele behoeftes van leerders en verskille wat voorkom met betrekking tot algemene kennis, belangstelling en die ontvanklikheid van leerders ten opsigte van die aanleer van nuwe kennis, voldoende deur middel daarvan hanteer kan word nie. Verder vind leer oppervlakkig plaas. Die leerders is meestal passief en die metode se doeltreffendheid neem drasties af as die lesing langer as een en 'n half tot twee ure duur. Die metode word ook nie as doeltreffend beskou om houdings en gedrag te verander nie. (Vgl. Watson, 1979: 155-160.)

* **Die seminaarbesprekings**

Dié metode kan gebruik word deur klein groepe van 5-8 persone. Gemeenskaplike probleme word bespreek op 'n informele grondslag en elkeen kan aktief deelneem. Kritiek wat teen die metode ingebring word, is dat 'n baie vaardige groepleier nodig is om te voorkom dat die besprekings deur sommige lede oorheers word. (Vgl. Watson, 1979: 160-173.)

* **Gevallestudie**

'n Gevallestudie is 'n beskrywing of geskiedenis, van 'n werklike of denkbeeldige, dog realistiese situasie. Onderskeid word gemaak tussen die volgende metodes: (Vgl. Watson, 1979: 163-167.)

* **Deduktiewe metode**

Die leerders bestudeer sekere teoretiese beginsels en konsepte en dan word daar 'n beskrywing van 'n persoon of situasie gegee vir evaluering na aanleiding van die teorie waarin onderrig ontvang is.

* **Induktiewe metode**

Dit word ook die Harvard metode genoem. Dit is moeiliker, maar doeltreffender as die deduktiewe metode. Die leerder moet self die onderliggende beginsels ontdek sonder dat hulle vooraf aan

teoretiese grondslae bekend gestel word. Die teorie word daarna behandel.

* **Gevalleprobleem-metode**

Kort beskrywings van situasies of persone word gebruik wat gewoonlik nie langer as 'n paragraaf is nie. Die opleier lei die leerders om deur die probleem te werk en verduidelik en klarifiseer feite in die lig van relevante teorie en beginsels. Dit is 'n goeie metode om idees te versterk en aspekte te verduidelik wat verdere toeligting benodig.

* **Gonsgroepe**

Watson (1979: 168) definieer fluistergroepe soos volg: "Buzz groups work to study, analyse, discuss and solve case-study problems. They delve deeply into the complexities of the case being studies."

Die gevallestudie hou die voordeel in dat leerders op 'n realistiese wyse met die realiteit van die situasie gekonfronteer word. Dit kan egter tydrowend en frusterend wees, omdat daar nie altyd korrekte antwoorde en voor die hand liggende oplossings ter sprake is nie. (Vgl. Watson, 1979: 168-17.)

* **Die gebeurtenisproses (The incident process)**

Watson (1979: 174-175) dui aan dat Pigors die benadering ontwikkel het en verduidelik soos volg:- "Pigors' approach to the incident process combines elements of case analysis, problem solving and role playing." Die rollespel is egter nie aktief nie en van die leerders word slegs verwag om te verduidelik hoe hulle 'n bepaalde situasie sal hanteer. Hierdie benadering ontwikkel intellektuele vermoëns, praktiese oordeelsvermoë en sosiale bewussyn.

* **Die analitiese vaardigheids- en probleemoplossingsmetode (Analytical skills - problem-solving ability improvement approach)**

Hierdie metode is aanvullend tot die gebeurtenismetode en word gebruik om die leerder se vermoë te ontwikkel om vrae te stel, inligting te assimileer en oordeel aan die dag te lê. 'n Bepaalde gebeurtenis word deur die leerder gelees of aan hom verduidelik. Die opleier vra dan vrae ten opsigte van wat gebeur het, deur wie en hoe die situasie hanteer moet word. (Vgl. Watson, 1979: 176-178.)

* **Rollespel**

Rollespel is 'n laboratoriummetode en leer deur ervaring. Dit kan met vrug in opleidingsituasies gebruik word soos met betrekking tot die verbetering

van selfkennis, die hantering van bestuursituasies, onderrig in interpersoonlike vaardighede en om 'n bepaalde situasie te verduidelik.

Rollespel kan op 'n veelsydige wyse aangewend word. In die bedryfsituasie kan dit byvoorbeeld as onderrigtegniek gebruik word om mense op te lei hoe om prestasiebeoordelingsonderhoude te hanteer of om met werknemers beraad te voer. Dit kan ook aangewend word om leerders se selfbewussyn en selfkennis te verhoog, en om interpersoonlike vaardighede aan te leer.

Dit is ook 'n handige tegniek om die toepassing van bestuursbeginsels en tegnieke in die praktyk vooraf in te oefen en om dié toepassingsvermoë van reeds verworwe kennis in dié verband te toets. (Vgl. Watson, 1979: 178-185.)

* Die inmandjiemetode

Hierdie metode is 'n kombinasie van die gevallestudie en rollespelmetode en word beskou as 'n pen-en-papier simuleringoefening. Dit word gebruik om leerders in bestuurstake op te lei. Die leerder speel die rol van 'n bestuurder en moet 'n mandjie vol briewe, notas en probleme hanteer terwyl hy beoordeel word. Verskillende rolle kan deur verskillende persone tydens die oefeninge vertolk word maar geen interpersoonlike interaksie vind plaas

tussen die groeplede nie. (Vgl. Watson, 1979: 185-186.)

*** Bestuurspel**

Deur middel van speletjies wat verskeie vorms kan aanneem kan 'n groot verskeidenheid bestuurs en ander vaardighede aangeleer word soos kommunikasie, werksterapie, besluitneming en probleemoplossende benaderings. Speletjies kan deur een of meer groepe afsonderlik of in verhouding tot mekaar gespeel word. Dit is gebaseer op werklike ervarings en ten einde sukses te behaal, moet 'n speletjie uitdaging bied en relevant tot 'n opleidingsdoelwit wees. Dit moet aangepas wees by die vermoë van leerders, 'n werklike leerervaring skep en op 'n tydstip tydens onderrig gespeel word wanneer dit die sterkste trefkrag sal hê. (Vgl. Watson, 1979: 186-195.)

*** Sensitiwiteitsopleiding**

Deur middel van groepe ook bekend as T-groepe van ongeveer 10 persone word leerders geleer om hulself te ken, byvoorbeeld hul verhoudings met andere, die invloede wat hul uitoefen tydens interaksie met mense en die invloed wat op hulself deur andere uitgeoefen word. Daar word sterk klem gelê op realistiese gevoelservarings en die hantering daarvan.

Indien dit korrek en deur 'n kundige professionele groepleier toegepas word, kan hierdie metode met vrug aangewend word en behoort dit dan beslis nie die negatiewe uitwerking te hê wat sommige kritici aandui nie, naamlik die oorhou van sielkundige let-sels, angs en verdraaide waardes. (Vgl. Watson, 1979: 195-196.)

Alhoewel die metodes wat deur Stuart en medewerkers, (1985) aangetoon word, geskryf is met die oog op toepassing in skoolsituasies toon dit sekere ooreenkomste met Watson se aangeduide metodes wat op die opleiding van volwassenes betrekking het. Die vertelmetode toon sterk ooreenkoms met die lesingmetode en dit kan ook in verband gebring word met seminaarbesprekings. Die selfontdekkingsmetode toon ooreenkoms met die gevallestudiemetode waar die deduktiewe en induktiewe benaderings (vgl. Stuart en medewerkers, 1985: 75-77) deur Watson (1979: 163-167) as submetodes onderskei word. Dit hou ook verband met die gevalleprobleemmetode, gongsgroepe, gebeurtenisproses, die analitiese vaardigheids- en probleemoplossingmetode, inmandjiemetode, bestuurspel en sensitiviteitsopleiding. Die vraag-en-antwoordmetode (vgl. Stuart en medewerkers) toon ook 'n sterk ooreenkoms met die genoemde probleemoplossingsmetode wat deur Watson aangetoon word. Die gevalleprobleemmetode (vgl. Watson, 1979: 166) wat 'n aangepaste vorm van die gevallestudiemetode is, blyk ook verband te hou met die handboekmetode. (Vgl.

Stuart en medewerkers, 1985: 73.) Ook die vrye-aktiwiteitsmetode (vgl. Stuart en medewerkers, 1985: 74) kan sinvol gekombineer word met die lesingmetode. (Vgl. Watson, 1979: 155.) Dit blyk dat die verskillende metodes versoenbaar is en met mekaar gekombineer kan word soos nodig. Die uiteensetting wat deur Stuart en medewerkers (1985) gegee word, kan as 'n raamwerk gebruik word waarbinne die spesifieke metodes wat deur Watson (1979) aangetoon word, met vrug deur opleiers van volwassenes ingepas kan word.

'n Aantal metodes word ook deur Hofmeyr (1989: 94-104) bespreek wat deur maatskaplike werkers gebruik kan word in die hantering van groepe. Aanvullend tot die metodes wat in die voorafgaande gedeelte bespreek is, word die volgende metodes wat deur Hofmeyr genoem word kortliks bespreek aangesien dit afsonderlik of in kombinasie met die eersgenoemde metodes deur die bedryfsmaatskaplike-werk-opleier benut kan word, vir kennisoordraging en opleiding:

*** Die Simposiumforum**

Deur middel van die simposiumforum word inligting aan die gehoor deur gewoonlik twee tot ses sprekers verskaf oor 'n spesifieke onderwerp. Die voorsitter formuleer die betrokke onderwerp, plaas die betekenis daarvan in konteks, motiveer die gehoor tot interaksie en som die belangrikste aspekte van die toespraak na

afloop daarvan op. Na afloop van die simposiumgedeelte volg die forumgedeelte waartydens die gehoor aktief kan deelneem. Die waarde en sukses van die simposiumforum is veral in die aktiewe deelname van die gehoor geleë.

*** Die Paneelforum**

Die paneelforum bestaan gewoonlik uit 'n voorsitter en twee tot ses kundige persone oor 'n bepaalde onderwerp. Die paneellede kommunikeer met mekaar om 'n tafel asof die gehoor nie teenwoordig is nie. Die waarde van die paneelforum is daarin geleë dat die gehoor deur middel van 'n natuurlike en spontane kommunikasiewyse gehelp word om beter begrip van 'n probleem te verkry of kennis te neem van verskillende standpunte en benaderingswyse.

*** Werkwinkels of werkgroepe**

Tydens werkwinkelsessies neem lede aktief deel en vind leer plaas deur te doen. Ter wille van afwisseling kan ander metodes en hulpmiddels tydens werksessies benut word soos lesings, forums, werkopdragte, films, videos en luisterspanne. Gewoonlik word 'n probleem duidelik gedefinieer en klein groepies gevorm om dit aan te spreek.

Gevallebeskrywings kan ook nuttig gebruik word as 'n metode. 'n Minimum van twee ure is nodig waarvan vyf-

tien minute aan die inleiding afgestaan word, vyf en veertig minute aan 'n werksessie, veertig minute vir terugrapportering deur groepleiers, tien minute aan vraetyd, vyf minute aan 'n opsomming deur die leier en vyf minute vir beweging. Dit is belangrik dat die sameroeper of aanbieder van die werkwinkel deeglik voorberei is en 'n grondige kennis van die betrokke onderwerp het. Ewaluerings is baie belangrik en vind deurlopend plaas. Die belangrikste waarde van 'n werkwinkel is die geleentheid wat dit tot aktiewe deelname vir elkeen skep om by te dra tot die oplossing van probleme, die formulering van strategieë en die bereiking van doelstellings.

*** Maatskaplike groepwerk**

Die maatskaplike groepwerkmetode kan met groot vrug deur bedryfsmaatskaplikewerk-opleiers gebruik word tydens die opleiding van toesighouers. Konopka (1963: 20) definieer maatskaplike groepwerk soos volg:

"Social group work is a method of social work which helps individuals to enhance their social functioning through purposeful group experiences and to cope more effectively with their personal, group or community problems." In die Definiërende Woordeboek vir Maatskaplike Werk (vgl. Vaktaalkomitee, 1984: 20) word groepwerk soos volg gedefinieer: "Metode in die maatskaplike werk waarvolgens groepe individue deur die

hantering van groepprosesse en verhoudinge in die groep, die geleentheid gebied word om ooreenkomstig hulle vermoëns maatskaplik beter te funksioneer."

Die voorafgaande twee definisies beklemtoon die verhoging van maatskaplike funksionering as doelwit. 'n Operasionele definisie van maatskaplike funksionering wat sterk aanbeveel kan word in die bedryf, word deur Van Zyl (1986: 48) gebied. Hiervolgens verwys die konsep na daardie aktiwiteite wat noodsaaklik is vir die verkryging van satisfaksie en die doeltreffende hantering van frustasie in vyf hooflewensareas naamlik werk of verwante aktiwiteite, finansiële sekuriteit, familie, vriendskap en persoonlik. Die maatskaplike funksioneringsvlak van 'n individu word bepaal deur die verhouding tussen satisfaksie en frustrasie en hou ook verband met die betekenis wat 'n individu uit die lewe verkry.

Die bedryfsmaatskaplikewerk-opleier kan die groepwerkmetode sinvol gebruik in die geval van toesighouers wat probleme ondervind met die doeltreffende hantering van hulle ondergeskiktes as gevolg van maatskaplike funksioneringsprobleme deur hulle insig in laasgenoemde te ontwikkel en hanteringsvaardighede aan te leer. Die groepwerkmetode kan ook in enige opleidingsituasie gebruik word om gevoelens en leerinhoud positief te internaliseer.

Die bedryfsmaatskaplikewerk-opleier kan al die metodes wat in die voorafgaande gedeelte bespreek is, tydens opleiding gebruik. Dit is belangrik dat hy 'n kreatiewe ingesteldheid sal openbaar. Hy moet bereid wees om met verskillende metodes te eksperimenteer, berekende risiko's te loop en metodes of fasette daarvan te kombineer.

5.3.8 Kurrikulum

Kurrikulum is 'n konsep wat nie algemeen gebruik word in bedryfsopleiding nie. Nogtans is dit 'n nuttige konsep wat gebruik kan word by die beplanning en strukturering van opleiding ooreenkomstig 'n bepaalde opleidingsmodel. Volgens Knowles (1973: 48-49) vereis die volwasse leeromgewing dat opleiers persoonlik moet wees en die leerder moet help om bepaalde probleme op te los. Aangesien die volwassene dus 'n probleemgerigte leeroriëntasie het, word leer materiaal in terme van probleemareas saamgestel en aangebied en nie in terme van vakke nie. In die pedagogiek vind leer meer gedwonge en in terme van 'n gestandaardiseerde kurrikulum plaas as in die andragogieek waar persone slegs leer waaraan hulle 'n kennisbehoefte het. (Vgl. Swart, Van Wyk, Van Rooyen en Pretorius: 1990: 38.) Kurrikulum word deur Jansen (1984: 90) soos volg gedefinieer:- " 'n Plan of program vir onderrig-leer wat gekonseptualiseer is in die lig van sekere doelstellings en waarin minstens geselekteerde en ge-ordende

inhoude opgeneem is." Volgens hierdie definisie vind die konsep goed aansluiting by die uiteensetting wat in die voorafgaande paragrafe gegee is ten opsigte van opleidingsmodelle en programme. Volgens Greaves (1987: 1) word die konsep kurrikulum deur programontwikkelaars op so 'n wyse gebruik dat hulle spesifieke idees kan inpas by die opvoedkundige klimaat wat 'n bepaalde kurrikulum probeer bevorder. Olivier (1989: 41-44) haal 'n algemene model vir kurrikulumontwikkeling aan wat deur Knoetze, Kachelhoffer en Malan (1987) beskryf is, waarvolgens, behoeftebepalings, kursus doelstellings, die selektering van leerinhoude, situasieontleding en evaluering op makro, meso en mikro-vlakke, as belangrike komponente aangedui word.

In die bedryf vind sekere opleiding wel plaas volgens 'n formele kurrikulum, byvoorbeeld in die geval van die opleiding van vakleerlinge. (Vgl. Yskor, 1989.) In 'n groot verskeidenheid van ander opleidingsituasies soos byvoorbeeld bestuurs- en toesighouersopleiding en selfs aanvullende opleiding binne die raamwerk van 'n formele kurrikulum, word opleidingskursusse vir 'n bepaalde doelwit, situasie en leerbehoefte ontwerp.

Opleiding in die bedryf vorm dus deel van 'n opvoedkundige subsisteem wat voorsiening maak vir verskeie soorte van formele en minder formele werkverwante opleidingskemas en kursusse. (Vgl. Parker, Brown, Child en Smith, 1977: 35.)

5.3.9 Evaluering

Resultaatevaluering is 'n noodsaaklike faset van 'n opleier se taak. (Vgl. Swanson en Sleezer, 1987: 7 en Schoeman, 1988: 42.)

Smit (1983: 216-217) onderskei die volgende soorte van evaluering:

- * Onderrigevaluering beoordeel die effektiwiteit en doeltreffendheid van die opleier se onderriginsette.
- * Leerevaluering beoordeel die effektiwiteit en doeltreffendheid waarmee die leerder die leer materiaal sy eie gemaak het.
- * Prestasie-evaluering beoordeel die sukses waarmee die leerder die taakopdrag uitvoer.
- * Begeleidingsevaluering verwys na die effektiwiteit en die doeltreffendheid waarmee die opleier die leerder lei en begelei.

Kadushin (1985: 330) onderskei tussen informele evaluering wat deurlopend plaasvind en formele evaluering wat op 'n gegewe tydstop plaasvind. Hadley (1986: 24) beklemtoon die afbakening van sleutelareas vir evaluering sodat dit sinvol en doelgerig kan geskied. Volgens Smit (1983: 216) kan meting saam met evaluering gebruik word. Deur middel van meting word 'n bepaalde waarde op 'n metingskaal aangedui

terwyl evaluering dit sal beoordeel in terme van byvoorbeeld goed, middelmatig of swak. Binne werkverband kan die sleutelareas wat evalueer word, volgens Culp en medewerkers (1980: 34-35) die volgende terreine insluit:

- * Werkskennis.
- * Gehalte van werkverrigting.
- * Hoeveelheid werk wat gelewer word (kwantiteit).
- * Weerstandsvermoë teen werksdruk en gedrag tydens krisis.
- * Akkuraatheid waarmee take afgehandel word.
- * Vermoë om aan te pas by veranderde omstandighede, nuwe probleme op te los en opdragte korrek te begryp.
- * Die vermoë om nuwe idees te genereer met betrekking tot doeltreffender werkswyses.
- * Die vermoë om werk selfstandig en met die minimum leiding af te handel.
- * Die begeerte om doelwitte te bereik en opdragte suksesvol af te handel.
- * Bedagsaamheid teenoor mede-werkers, hoofde en ander mense.

Opleiding kan nie as doelmatig beskou word, indien die resultate nie in die praktyk toegepas word nie, ten spyte daarvan dat die opleier daarin geslaag het om bepaalde kennis oor te dra en vaardighede te ontwikkel. Die internalisering en toepassing van aangeleerde kennis en vaardighede hang van 'n komplekse kombinasie van faktore af. Poulet en Moullet (1987: 63) sê die volgende in dié verband: "Even training programs that appear to be exclusively technical, skill-based, or conceptual in content are mediated by the value systems, self-image, expectations and ambitions of their participants. And it is these factors that determine the level of identification, acceptance, and implementation, that is, whether people really will do anything with their learning."

Dit is belangrik dat leerders terugvoer moet kry oor hulle opleidingverwante-prestasie in die werksituasie. Maier soos aangehaal deur Martin en Bartol (1986: 107) onderskei tussen drie evalueringstipes naamlik:

- * Werknemers word ingelig in verband met hulle prestasie en verbeteringsstandaarde word gestel om daarop te verbeter.

- * Werknemers word ingelig in verband met hulle prestasie en dan die geleentheid gegun om dit te bespreek en hulle menings te gee. Dikwels word geen spesifieke doelwitte gestel nie.

- * Die probleemoplossende benadering is die derde benadering waarvolgens die toesighouer en werker gesamentlik die sterk en swak areas bespreek en hoe laasgenoemde verbeter kan word deur middel van spesifieke doelwitte wat gestel word.

Volgens Reed (1986: 3-5) moet beoordelaars versigtig wees om nie die prestasie van werkers sonder meer as bo-gemiddeld of ondergemiddeld te beoordeel nie. Dit moet in gedagte gehou word dat die meeste werkers teen algemene standarde gemiddeld presteer.

Enige opleier in die bedryfsorganisasie is aanspreeklik teenoor die bestuur om na aanleiding van die evaluering wat gedoen is, die behaling van resultate teenoor doelwitte te verklaar. Wood (1980: 99) beklemtoon die belangrikheid van 'n buigsame verslaggewingstelsel wat periodiek hersien moet word. Die volgende elemente wat deur Wood aangedui word, moet ten minste in die verslae aan bestuur vervat word:

- * Die reaksie van die werknemer op die dienste wat aan hom gelewer is en die resultate wat behaal is.
- * Die invloed van die behaalde resultate op die werksprestasie van die werknemer.
- * 'n Professionele mening ten opsigte van die maatreëls wat nodig is om die behoud van positiewe resultate te verseker en negatiewe resultate en terugvalle te hanteer.

Volgens Smith en medewerkers (1988: 19) hou evaluering besliste voordele in. Dit skep geleenthede vir ontwikkeling en lei tot doeltreffender dienste aan kliënte. Dit help die leier om opdragte doelmatig te gee en bied aan hom beskerming in die geval van meningsverskil met ondergeskiktes ten opsigte van werksprestasie. Na aanleiding van geëvalueerde inligting kan besluite makliker en doeltreffender geneem word. Sodoende kan die bedryfsmaatskaplikewerkopleier besluite formuleer en aanbevelings aan die bestuur maak na aanleiding van geëvalueerde opleidingsresponse.

Uit die voorafgaande standpunte blyk dit dat evaluering 'n noodsaaklike instrument vir die opleier is om die opleidingsgebeure in die klas te evalueer. Dit is egter ook belangrik dat opleiding in die werksituasie toegepas word en dat voortspruitende prestasie hiermee opgevolg en geëvalueer word. Na aanleiding van die evalueringresultate kan daar besluit word of 'n leerder aan verdere opleiding of bestuursoptrede blootgestel moet word. Bestuursverslaggewing is belangrik en moet 'n aanduiding gee van resultate wat behaal is, die weerspieëling daarvan in die werksituasie en riglyne vir verdere opleiding of optrede. Opleidingsevaluering verskil van werksprestasie-evaluering deurdat die fokus by eersgenoemde primêr op die waarde van die opleiding in die praktyk geplaas word.

Werksprestasië-evaluering het meer te doen met hoe vinnig, doeltreffend en akkuraat werk afgehandel kan word. Die twee metodes hou egter met mekaar verband.

Werksleemtes kan reggestel word deur middel van opleiding. Die resultate van opleiding kan weer in die werksituasie in terme van prestasie geëvalueer word.

5.4 SAMEVATTING

Die onderrigfunksie van supervisie in die maatskaplike werk is 'n belangrike instrument in die hande van die bedryfsmaatskaplikewerk-supervisor om die doeltreffendheidsvlak van bedryfsmaatskaplike werkers te verhoog. Elke bedryfsmaatskaplike werker wat verantwoordelikheid neem vir die opleiding van persone buite sy professie in die een of ander faset van maatskaplike werk, kan met vrug gebruik maak van onderrig-supervisie en teenoor genoemde persone die rol van opleidingsupervisor vervul. Kennis van opvoedkundige inhoude help die bedryfsmaatskaplikewerk-supervisor- en opleier om sy taak met groter kundigheid en begrip te vervul. Die volgende is belangrike opvoedkundige konsepte: onderwys, opvoeding, ontwikkeling, opleiding(onderrig), andragogie, opleidingsmodelle, opleidingsdoelwitte, opleidingprogramme en kursusse, opleidingshulpmiddels, opleidingsmetodes, kurrikulum en evaluering.

HOOFSTUK 6

DIE BEPLANNING EN ONTWIKKELING VAN 'N BEDRYFSMAATSKAPLIKWERK- OPLEIDINGSKURSUS MET VERWYSING NA DIE GESTREMDE WERKER

6.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk handel oor die beplanning en ontwikkeling van 'n opleidingskursus vir toesighouers wat in beheer is van ondergeskikte werknemers. Die kursus word ontwikkel na aanleiding van 'n bevestigde bestuursbehoefte soos in hoofstuk een uiteengesit. Die kursusstruktuur en inhoud word saamgestel na aanleiding van Donnelly se gewysigde opleidingsmodel soos in hoofstuk vyf uiteengesit. Die model word as riglyn gebruik en slegs die aspekte wat van belang beskou word vir die ontwikkeling van die kursus, word hanteer. (Kyk hoofstuk vyf vir teoretiese uiteensetting van verskillende modelle.)

Volgens Donnelly (1987: 5-7) is sy model 'n skaalmodel wat sekere hoofareas aantoon ten opsigte waarvan probleme gewoonlik ontstaan tydens die beplanning en ontwikkeling van opleidingskursusse. Die model word deur Donnelly as 'n riglyn beskou vir die opleier en bestaan uit verskillende stappe. Die hoofdoel van laasgenoemde is om die kursusontwikkelaar in staat te stel om seker te maak van die behoefte aan opleiding, die beskikbaarheid van fasiliteite en bestuursondersteuning en 'n deurskouing van moontlike struikelblokke wat mag ontstaan. Voordat daar oorgegaan kan word tot die daadwerklike ontwikkeling van

'n kursus, moet die ontwikkelaar sekere faktore vooraf oorweeg en evalueer. (Kyk Donnelly-model hoofstuk vyf.)

In die uiteensetting wat volg, word daar aandag gegee aan die voorafgaande oorweginge en die vier verskillende modelstappe wat deur Donnelly (1987: 5-7) aangetoon word. Die aspekte wat onder elkeen van die modelstappe bespreek word, is geselekteer uit die reeks aspekte wat deur Donnelly vir oorweging aangedui word. Aan die einde van elke modelstap word voorsiening vir evaluering gemaak. Volgens Donnelly is die rede hiervoor dat evaluering wat stapsgewyse geskied, vollediger is as 'n globale evaluering nadat al die stappe deurgewerk is. Laasgenoemde benadering word deur navorsers ondersteun aangesien die afsonderlike evaluering van die kritiese ontwikkelingstappe ook sal verhoed dat besluite slegs op grond van voorkeuroorweginge geneem word. Sodoende kan onnodige opleiding en kostes vermy word.

Daar word vervolgens oorgegaan tot die beplanning en ontwikkeling van die opleidingskursus. Die Donnelly-model word as riglyn gebruik. Die hoof ontwikkelingsareas word gevolg soos Donnelly dit aantoon, maar wat die ondergeskikte aspekte betref, is slegs sekere areas geselekteer en gekombineer wat navorsers as relevant tot die betrokke opleidingsituasie beskou. Die uiteensetting is op navorsers se ervaringskennis gebaseer van meer as vyftien jaar in die betrokke organisasie.

6.2 DONNELLY-OPLEIDINGSMODEL

(Kyk hoofstuk vyf, paragraaf 5.3.3 en figuur 5.1)

6.2.1 Voorafgaande Oorweginge

* Die omvang van assessering

Soos in hoofstuk een uiteengesit, is daar 'n bevestigde bestuursbehoefte aan die kursus uitgespel. Die kursus vorm deel van die bedryfsmaatskaplike-werknemerhulpprogram wat deur topbestuur goedgekeur is. Wat die inhoud van die beoogde kursus betref, is behoeftes reeds deur die bedryfsmaatskaplike werkers in die praktyk geïdentifiseer waarvolgens teoretiese beslag aan die inhoud gegee word. Die kursusinhoud word onder programontwerp bespreek. (Kyk modelstap D) Kursusevaluering met betrekking tot doelmatigheid geskied deurlopend in die praktyk. (Kyk hoofstuk vyf, paragraaf 5.3.9.)

* Die aanvaarbaarheid van opleiding

Soos in die voorafgaande paragraaf genoem, het die bestuur reeds sy goedkeuring aan die opleiding gegee en word geen weerstand voorsien nie. Bestuursgoedkeuring is noodsaaklik aangesien die bedryfsorganisasie 'n produksie-eenheid is en die bereiking van produktiwiteitsdoelwitte verfydel kan word deur produksie gestremde werkers. (Vgl. hoofstuk een, paragraaf 1.7 en hoofstuk drie, paragraaf 3.2.)

* **Organisatoriese veranderingsgeneigdheid**
(Kyk hoofstuk twee)

As gevolg van die politieke veranderinge in die land, privatisering van die organisasie, die meer aktiewe toetrede van vakbonde tot die arbeidsterrein en verwagte veranderinge in die maatskaplike samestelling en leefwyse van mense, word die opleiding van bestuurders en toesighouers van steeds groter belang beskou.

Die genoemde veranderinge mag aanleiding gee tot frustrasie en stres by werknemers wat tot nuwe patrone van probleemgedrag in die werkplek aanleiding kan gee en deur bestuurders en toesighouers hanteer sal moet word. Opleiding en heropleiding is noodsaaklik om toesighouers vir hierdie taak toe te rus. (Vgl. Terblanche, 1988: 188 en hoofstuk drie, paragraaf 3.4.3.)

* **Beskikbaarheid van prestasiekriteria**

Die leerprestasie van die kursusgangers tydens opleiding met betrekking tot die verkryging van nuut verworwe kennis word teenoor gestelde leerdoelwitte tydens opleiding gemeet. Meting word moontlik gemaak deur duidelike en prakties-uitvoerbare doelwitstellings (Vgl. Mager, 1980: 87; Knoetze en medewerkers, 1987: 20 en hoofstuk vyf, paragraaf 5.3.4.)

Die prestasie van die toesighouers met betrekking tot die meer doeltreffende benutting van die werknemerpro-

gram en hantering van die produksiegestremde werker word in die werkspraktyk bepaal en is 'n deurlopende handeling.

* **Beskikbaarheid van ontledingstegnieke**

Die ontleding van die bereiking van leerdoelwitte word deur die opleier deur middel van 'n kennisvraelys en die evaluering van 'n gevallebeskrywing gedoen. (Kyk bylaes 1.0 en 2.0 en vgl. Onderrigmetodes en hulpmiddels sillabustema 2.0.) Evaluering geskied formeel in die klassituasie deur middel van verskillende evalueringstyle (Kyk hoofstuk vyf, paragraaf 5.3.9.) Prestasie-evaluering is egter meer van toepassing in die praktyk en geskied op formele sowel as informele wyse. (Vgl. Smit, 1983: 216-217; hoofstuk vyf, paragraaf 5.3.9.)

* **Kostevoordeel**

Alhoewel nie kwantifiseerbaar, kan aanvaar word dat die instaatstelling van toesighouers om produksiegestremde werkers doeltreffend te hanteer, tot groter potensiaal-ontginning, doeltreffende bestuursbesluite en tydsbenutting sal lei wat opsigself kostebesparend is. Verskeie koste-effektiewe studies het uitgewys dat werknemerhulpprogramme wel kostebesparend is ten opsigte van verbeterde werksprestasie, verhoogde produktiwiteit en afname in probleemgedrag. Die toesighouer

se aandeel in laasgenoemde moet nie onderskat word nie. (Vgl. Terblanche, 1988: 249-254.) Die sensitiviteit van bestuur en toesighouers word begryp in die lig daarvan dat doeltreffende begrotingsbestuur 'n belangrike funksie is wat elke organisasiesegment raak. (Kyk hoofstuk drie, paragraaf 3.4.2.)

* **Opleiers**

Die beoogde opleidingskursus word in praktyk deur opgeleide bedryfsmaatskaplike werkers aangebied.

* **Beskikbaarheid van interne en eksterne leerhulpmiddels en onderrigmetodes**

Die organisasie beskik oor goed toegeruste opleidingslokale met al die nodige hulpmiddels soos oorhoofse projektors, videomasjiene en skyfieprojektors wat tot beskikking van opleiers is.

'n Wye reeks opleidingsmetodes word in die literatuur bespreek. (Kyk hoofstuk vyf) Die lesingmetode gepaardgaande met meelewende groepbesprekings, rollespel en die bestudering van gevallebeskrywings, is van die gewilde metodes wat in die betrokke organisasie gebruik word.

6.2.2 Modelstappe
(Kyk figuur 5.1)

6.2.2.1 Modelstap A: Die beskikbaarstelling van bronne

6.2.2.1.1 Beleid, houdings en kulturele waardes

Bestuursondersteuning vir die opleiding, is die belangrikste hulpbron. Die bedryfsmaatskaplikewerk-opleiers van die betrokke bedryfsorganisasie waar die ondersoek gedoen word, is in die gelukkige posisie om die ondersteuning van die bestuur te geniet met betrekking tot enige vorm van opleiding wat bydra tot personeelontwikkeling, stabiliteit en 'n gelukkige, gemotiveerde werkerskorps.

Die genoemde positiewe houding van bestuur is vasgelê in geskrewe beleid en bestuursbedoelings, waarby die bedryfsmaatskaplikewerk-beheerde werknemerhulpprogram ingesluit is. Sonder die ondersteuning van die bestuur vir die implementering van die werknemerhulpprogram en die nodige opleiding van toesighouers, kan sukses nie verwag word nie.

(Vgl. Terblanche, 1988: 179; hoofstuk twee, paragraaf 2.3.2 en hoofstuk drie, paragraaf 3.4.11.)

6.2.2.1.2 Evaluering van modelstap

Alhoewel daar geen weerstand van die topbestuur verwag word ten opsigte van die beoogde opleiding nie, word gereken dat die mate van samewerking wat van bestuurders en toesighouers in bepaalde afdelings verkry sal word, sal afhang van die mate wat hierdie bestuurders met die beleid, houdings en waardes identifiseer wat deur topbestuur uitgespel is. In laasgenoemde verband sal dit die bedryfsmaatskaplike werker se taak wees om die toepaslike beleid te verduidelik en die nodige motivering te doen. Aangesien waardes, oortuigings en gedragspatrone almal komponente van organisasiekultuur is, moet die opleier sensitief wees vir kultuurverskille wat by verskillende afdelings aanwesig mag wees. (Vgl. hoofstuk twee, paragraaf 2.3.6.)

6.2.2.2 Modelstap B: Assessering van opleidingsbehoefte, die organisasie

6.2.2.2.1 Waargenome probleme

Die identifisering van die opleidingsbehoefte is reeds bespreek. (Kyk hoofstuk een.)

Dit is deur die bedryfsmaatskaplike werkers in die praktyk bevestig dat die produksie-gestremde werker 'n verskynsel is wat organisasiewyd voorkom. Die konsentrasie van hierdie werkers by die verskillende subafdelings mag verskil na gelang van die omvang van die arbeidsmag en beroepsgroeperinge binne subafdelings.

Organisatoriese struktuurverskille is kenmerkend van organisasies. (Kyk hoofstuk drie, paragraaf 3.3.) Die struktuur van 'n organisasie kan 'n effek hê op sy funksies en die manifestering van sekere gedragverskynsels bepaal. (Kyk hoofstuk twee.)

6.2.2.2.2 Huidige struktuur en beleid

Die bedryfsmaatskaplike werker het toegang tot al die afdelings en sub-afdelings van die organisasie, maar mag weerstand ondervind teenoor die opleiding by bestuurders en toesighouers wat nie voldoende waarde aan die opleiding en die werknemerhulpprogram heg nie. Die implikasie van laasgenoemde is dat kundigheid en motivering eers gevestig sal moet word voordat opleiding aangebied sal kan word. In sodanige gevalle sal die behoeftes van die toesighouer,

die organisasie en gemeenskap aan toesig-
houders verduidelik moet word en ook hoe dit
met mekaar verband hou. (Vgl. Knowles,
1970: 22; hoofstuk vyf.) Weerstand, on-
sekerheid, konflikte en vrese kan vermin-
der word deur die toepassing van maatskap-
likewerk-supervisiefunksies wat veral ge-
skik is om die onderliggende emosioneel-
psigiese aspekte te hanteer. (Kyk hoofstuk
vier, paragraaf 4.3.3.3 en Hoofstuk vyf,
paragraaf 5.2.2.)

6.2.2.2.3 Evaluering van modelstap

Die opleiding van bestuurders en toesig-
houders in die doeltreffende gebruik van
die werknemerhulpprogram en hantering van
die produksiegestremde werker, is 'n orga-
nisasiewye behoefte wat deur topbestuur
bevestig is. Alhoewel personeelbeleid en
bestuursbedoelinge op alle werkers van
toepassing is, is die voorkoms van verskil-
le in die vertolking en toepassing daarvan
nie ongewoon nie. Dit sal ook vir die voor-
genome opleiding geld. Die bedryfsmaatskap-
likewerk-opleier mag verskillende grade van
weerstand by verskillende toesighouders on-
dervind wat in sommige gevalle veroorsaak
kan word deur onsekerheid as gevolg van die

subjektiewe en meer persoonlike aard van die opleiding in vergelyking met die bestuurs- en tegniese opleiding waaraan hulle gewoond is. Dit is dus belangrik dat opleiers met hierdie verskille en vrese rekening moet hou en dit hanteer. Maatskaplikewerk-supervisie bied die nodige kennis en tegnieke wat met vrug gebruik kan word om die toesighouers se weerstand af te breek en selfvertroue te kweek.

6.2.2.3 Modelstap C: Assessering van opleidingsbehoefte ten opsigte van 'n bepaalde werkplek

6.2.2.3.1 Posbeskrywing en posspesifikasies

Alle bestuurders en toesighouers beskik oor posbeskrywings en werksdokumente waarin sleutelfunksies uiteengesit word byvoorbeeld ten opsigte van tipiese bedryfsfunksies en bestuursverantwoordelikhede, soos beplanning, organisering, leiding, beheer, die handhawing van dissipline en werkstandaarde. Gebruikmaking van die werknemerhulpprogram is by laasgenoemde ingesluit. (Vgl. hoofstuk drie.) Uiteraard sal daar verskille voorkom by verskillende sub-afdelings ten opsigte van die benutting van die werknemerhulpprogram en die waarde wat daaraan geheg word. Die opleier wat tot

'n bepaalde werksopset toetree, sal homself moet vergewis van heersende waardes en werkspraktyke met ander woorde die organisasiekultuur, (kyk hoofstuk twee, paragraaf 2.3.6.) voordat enige opleiding aangebied word.

6.2.2.3.2 Leerprobleme

Leierskapstyle varieer (vgl. Grobler, 1982: 183 en hoofstuk vier, paragraaf 4.2.4.) en as gevolg daarvan kan verskillende bestuurstyle by toesighouers in verskillende, maar ook in dieselfde afdeling voorkom. Die opleier moet hiermee rekening hou, aangesien dit as een van die bepalende faktore gereken kan word ten opsigte van die ontvanklikheid vir opleiding. 'n Sterk mensgesentreerde leier sal die waarde van die werknemerhulpprogram waarskynlik beter begryp as 'n leier by wie hierdie style afwesig is.

6.2.2.3.3 Koste van foute

Ook wat hierdie aspek betref, kan daar verskille tussen leiers in spesifieke werksituasies verwag word ten opsigte van hulle ontvanklikheid vir begrip van hoe kostebesparing deur middel van die werknemerhulp-

program teweeg gebring kan word. Toesighouers wat geneig is om slegs materiële maatstawwe te gebruik in die beoordeling van kostes, sal dit waarskynlik moeilik vind om kostebesparing te identifiseer wat uit die werknemerhulpprogram voortspruit. Duidelike en oortuigende aanbieding met voorbeelde uit die praktyk, is essensieël. Die kursusgangers moet beseef dat die kursus hulle in staat sal stel om die arbeidspotensiaal van hulle werknemers, veral onproduktiewe en gestremde werkers, ten volle te benut en te ontwikkel. Sodoende sal hulle die werkers motiveer tot hoër prestasie. (Kyk hoofstuk drie, paragraaf 3.4.10.) Hulle moet ook beseef dat hulle kundigheid sal ontwikkel om doeltreffende besluite te neem in verband met produksiegestremde werkers met swak prognoses. Doeltreffende besluitneming is 'n belangrike bestuursfunksie. (Kyk hoofstuk drie, paragraaf 3.4.7.) Sodoende word die koste-risiko verbonde aan oordeelsfoutte, onnodige risikobesluite en ondoelmatige hanteringsgedrag, verminder. Dit is belangrik dat die toesighouers moet beseef dat hulle 'n primêre voorkomingsagent in hierdie opsig is. Geld wat aan voorkoming bestee word, lewer beter resultate as geld

bestee aan genesing. (Vgl. Akabas en Akabas, 1982: 17.) (Kyk hoofstuk vyf, paragraaf 5.2.1.)

6.2.2.3.4 Evaluering van modelstap

Alhoewel die werknemerhulpprogram en voor-
genome opleiding betrekking het op die to-
tale organisasie, sal elke spesifieke
werksafdeling se behoeftes bepalend wees
ten opsigte van klemplasing tydens die aan-
bieding van die opleiding. Dit is belangrik
dat die bestuurders en toesighouers moet
besef dat die werknemerhulpprogram 'n be-
stuurshulpmiddel is om die produktiwiteits-
doelwitte in verband met die produksiege-
stremde werker, doeltreffend te bereik.
Weerstand en negatiewe houdings teenoor die
opleiding en benutting van die werknemer-
hulpprogram sal afgebreek moet word omdat
kennis en kundigheid as gevolg daarvan ver-
lore sal gaan. Dit sal tot foute en onoor-
deelkundige optredes aanleiding gee. Die
voordele wat die betrokke opleiding inhou,
sal sterk beklemtoon moet word tydens op-
leiding, ten einde te verseker dat dit na
waarde geskat word. Volgens Kadushin (1985:
146-160) vind leer die beste plaas wanneer
leerders gemotiveer is en die meeste ener-

gie in die leersituasie aan leer kan spandeer. (Vgl. hoofstuk vyf, paragraaf 5.3.2.)

6.2.2.4 Modelstap D: Programontwerp

Onder hierdie modelstap is die volgorde van die leerplan van kardinale belang met verwysing na kursusdoelwitte, opleidings- of sillabustemadoelwitte, leerdoelwitte, studietemas en leerinhoude wat vervolgens aandag geniet.

6.2.2.4.1 Volgorde van leerplan

- a. Die formulering van 'n kursusdoelwit, sillabus- en studietemas en sillabus- en leerdoelwitte**

Opleidingsdoelwitte is noodsaaklik vir doeltreffende opleiding en die bereiking van prestasiestandaarde. (Kyk hoofstuk vyf, paragraaf 5.3.4.) 'n Kursusdoelwit word geformuleer na aanleiding van die geïdentifiseerde opleidingsbehoefte. (Vgl. Knoetze, Kachelhoffer en Malan, 1987: 13.) Dit is met ander woorde 'n oorkoepelende doelwit. Vir die doel van die voorgenoemde opleiding, word die volgende kursusdoelwit geformuleer:

"Die bekendstelling van die werknemerhulp-program aan en die opleiding van voormanne in die korrekte en doelmatige gebruik daarvan met betrekking tot die produksie-gestremde werker."

Syllabustema- of opleidingsdoelwitte is prestasiegerig en hou verband met die bereiking van opleidingresultate. (Kyk hoofstuk vyf, paragraaf 5.3.9.) Knoetze, Kachelhoffer en Malan (1987: 20.) omskryf sillabustemadoelstellings soos volg: " 'n Syllabustemadoelstelling is 'n skriftelike formulering van 'n oogmerk rakende 'n algemene vermoë of eienskap wat 'n student na afloop van onderrig moet openbaar en waardeer verwag word dat die spesifieke vermoë of eienskap sal bydra tot die verwesenliking van die opleidingsbehoefte en dus die bereiking van die kursusdoelmoontlik sal maak." Dit is hiervolgens duidelik dat sillabustema- of opleidingsdoelwitte meer spesifiek is as die kursusdoelwit en dat die bereiking van laasgenoemde nie sonder die bereiking van die opleidingsdoelwitte kan plaasvind nie.

Die volgende sillabustemas, sillabustemadoelwitte, studietemas, leerdoelwitte en leerinhoud is van toepassing:

b. Syllabustema 1:

Die betekenis en doelstellings van die werknemerhulpprogram.

c. Sillabustemadoelwit 1:

Om kursusgangers in staat te stel om kennis te verkry met betrekking tot die betekenis en doelstellings van die werknemerhulpprogram.

d. Studietema 1.1:

Omskrywing van die konsep, werknemerhulpprogram.

e. Studietema 1.2:

Die doelstellings van die program.

f. Leerdoelwitte

Na afhandeling van die temas behoort die kursusgangers:-

- Die konsep, werknemerhulpprogram te begryp.
- Te verstaan watter betekenis aan die konsep voorkoming geheg word en die rol wat die toesighouer in die verband kan vervul deur ingestel te wees op die vroeë simptome van produksiegestremdheid en die korrekte hantering van werknemers wat onaanvaarbaar presteer.
- Die bestaande werkswyse te begryp met betrekking tot die vroeë identifisering, verwysing, behandeling en herintegrering van die bogenoemde produksiegestremde werker.

- Te begryp hoe tydige hulpverlening aan die produksie-gestremde werker waar die oorsake in laasgenoemde se maatskaplike funksionering en persoonlike gestremdhede geleë is, tot potensiaal-ontsluiting en die optimale benutting van mannekrag aanleiding kan gee.

g. Leerinhoud

Die volgende inhoud sal behandel word:

- **Omskrywing van die konsep werknemerhulpprogram (Studietema 1.1)**

Die volgende aspekte word beklemtoon: (Vgl. I.P.B.-Inligtingstuk, 1989 en Myers, 1984.)

Dit is 'n program wat deur die bestuur aanvaar en goedgekeur is.

Optimale mannekragbenutting word deur die program nagestreef. Die verhoging van doeltreffendheid, gehalte en produktiwiteit is kritiese bedryfsfunksies. (Kyk hoofstuk twee, paragraaf 2.3.4.)

- **Doelstellings van die werknemerhulpprogram (Studietema 1.2)**

Die volgende aspekte is relevant:

Die program is toeganklik vir alle werknemers en die bestuur.

Die program is daar om vrywillig gebruik te word deur enige werknemer wat hulp verlang vir persoonlike probleme in sy maatskaplike funksionering.

Toesighouers en bestuurders kan die program vrywillig gebruik deur werknemers te verwys en te verwag dat hulle daarby moet inskakel. Die beginsel van vertroulikheid word hoog aangeslaan en in die program gehandhaaf. (Vgl. Abramovitz en Epstein, 1983: 15.)

Die werknemerhulpprogram is geensins strydig met die dissiplinêre kode, ontwikkelings- en of enige ander bestuurstelsel wat die ontginning en ontplooiing van werknemerpotensiaal ten doel het nie. Dit bevorder die toepassing van bedryfsfunksies soos gesondheid, veiligheid, kommunikasie, motivering, dissipline en arbeidsverhoudinge deurdat die toesighouer beheer verkry oor 'n probleemelement wat 'n bedreiging inhou vir doelwitbereiking deur middel van die genoemde funksies. (Vgl. Reynders, 1977: 85 en hoofstuk drie, paragraaf 3.4.)

Die vroeë identifisering, verwysing, behandeling en herintegrering van die produksie-

gestremde werker in die werkplek, geniet hoë prioriteit. Die verwysingsprosedure in verband met die verwysing van produksiegestremde werkers na die bedryfsmaatskaplike werk word verduidelik, sowel as die ondersteuningsrol van die toesighouer tydens en na bedryfsmaatskaplike-werkintervensie.

(Vgl. Masi, 1982: 53-55.)

Dit is belangrik dat die toesighouer beseft dat sy vroeë waarneming van probleemgedrag in die werkplek en tydige benutting van die werknemerhulpprogram, 'n groter mate van sukses waarborg as om probleme tot op 'n krisisstadium uit te stel. Die toesighouer moet kennis dra van bedryfsmaatskaplike-werk-voorligtingsprogramme en terapeutiese intervensiedienste. Hy moet ook beseft dat alhoewel primêre voorkoming die beste resultate waarborg, dit nie noodwendig sukses uitsluit met betrekking tot gevalle wat reeds tekens van ernstige probleme toon nie. In die laasgenoemde geval sal terapeutiese intervensie as 'n voorkomende maatreël aangewend word om verdere agteruitgang te voorkom. (Kyk hoofstuk vyf, paragraaf 5.2.1.)

Die toesighouer moet verder die tipiese kenmerke van die produksiegestremde werker waarna opgelet moet word, soos dissiplinêre oortredings, onveilige werkswyses, verhoudingsprobleme, swak werksprestasie en 'n belangelose werkshouding herken. (Vgl. Rankin, 1984: 19 en Starker, 1986: 19-20.)

Hy moet in staat wees om tussen aanvaarbare en onaanvaarbare werksprestasie te onderskei, die vermoë ontwikkel om laasgenoemde vroegtydig te identifiseer en in ooreenstemming met toepaslike beleid op te tree. (Vgl. Van Rensburg, 1974; Rankin, 1984 en Kuzmits en Hammons, 1979.)

Dit is ook belangrik dat die toesighouer moet beseef dat kennis wat tot sy aandag kom in verband met 'n werker se persoonlike probleme wel sy houding teenoor 'n werker kan beïnvloed. Die werker wat fisies (insluitend gesondheid), geestelik en sintuiglik gestrem is, is een sodanige kategorie werker teenoor wie toesighouers negatief kan reageer. Dit sal veral die geval wees waar die gestremde werker onproduktief is as gevolg van bepaalde redes, maar ook weens toesighouervooroordeel waarvolgens

geglo word dat gestremde werkers nie produktief kan wees nie. Volgens 'n ondersoek deur Fuqua (1984.) (vgl. Havranek, 1991: 16) is laasgenoemde veral waar ten opsigte van werkverwante beserings. (Kyk studietema 2.3.)

Die toesighouer moet beseef dat die swak presterende gestremde werker hoë eise stel en die toesighouer se houding en kommunikasiestyl kan beïnvloed. Kennis en insig in sekere problematiek van gestremde werkers sal die toesighouer help om laasgenoemde met groter begrip en realisme te hanteer.

Gestremdheid het verskillende betekenis vir verskillende mense. Die Departement van Mannekrag (vgl. Departement van Mannekrag, 1982: 2.) beklemtoon die liggaamlike, sin-tuiglike- en geesteskomponente daarvan. Die Amerikaanse klassifikasie wat deur Tringo (1970: 297) gebruik word, sluit siektes soos kanker, epilepsie en alkoholisme in, sowel as psigiese-sosiale toestande soos bejaardheid en oudgevangene. (Kyk bylae 3.0 en hoofstuk sewe.) Gestremdheid impliseer verder liggaamlike en geestelike beperkings wat permanent of oor 'n

redelike lang tydperk aanwesig is en maatskaplike disfunksionering kan veroorsaak. (Vgl. De Villiers in Theron en Muller, 1967: 122.) Berkowitz en Hill (1986) (Vgl. Havranek, 1991: 15.) se definisie van gestremdheid sluit by laasgenoemde aan en is soos volg: "the loss of the ability to perform socially accepted or prescribed tasks and roles due to a medically definable condition." Nie alle gestremdes ervaar hulle gestremdheid as 'n belemmering nie. (Vgl. Murray, 1974: 5 en 51.) Met laasgenoemde realiteit moet die toesighouer rekening hou sowel as die feit dat werknemerhulpprogram-intervensie 'n sterk bydrae kan lewer tot die potensiaalontsluiting- en verbetering van alle produksiegestremde werkers met maatskaplike funksioneringsprobleme, insluitend die gestremde werkers soos in die voorafgaande gedefinieer.

Dit is onrealisties om gestremde persone te probeer sien as mense wat geen gebrek het nie. Dit is egter ook verkeerd om gestremdes sonder meer as hulpeloos en onproduktief af te maak sonder om rekening te hou met graadverskille, vermoëns en omstandighede waarin daar 'n hoë mate van bruikbaar-

heid en produktiwiteit opgesluit kan wees. Dit word aanvaar dat gestremdhede soos siektetoestande 'n bedreiging inhou vir 'n individu se selfbeeld, werksprestasie en totale maatskaplike funksionering. (Vgl. Bloom, 1988: 192.) Met behulp van moderne hulpmiddels en behandelingsmodelle kan baie fisiese en sintuiglike gestremde werknemers egter gehelp word om doeltreffend te funksioneer. (Vgl. Poss, 1981: 5-8 en Readers Digest Family Health Guide, 1972: 207.) Wat siektetoestande betref soos epilepsie, jig, suikersiekte, hartkwale, kanker en peptiese maagsere, verskaf die moderne mediese wetenskap behandelingsmetodes waarmee ongeneeslike toestande beheer word en verligting van die kenmerkende simptome wat met elkeen van die siektes gepaard gaan, verkry word. (Vgl. Anderson, (S.J.): 371; Odendal en medewerkers, 1984: 491; Theron en Muller, 1967: 48 en 54; Butrym en Horder, 1983: 151-153; Freeman, 1979: 18-26; Dhoooper, 1983: 16; Simon en Schuster, 1973: 344 en Vlok, 1981: 261.) Selfs vir die verskillende vorms van veneriese siektes en die gevreesde vigs wat besig is om toe te neem omdat 'n geneesmiddel nog nie beskikbaar is nie, (vgl. Mediese Vereniging van

Suid-Afrika, Ware Feite oor Seksueel Oordraagbare Siektes: 6-16 en Leroux en Spracklen, 1987: 6-8) is gesondheidsdienste beskikbaar wat persone in staat stel om vir korter of langer tydperke funksioneel en produktief te wees.

Vir die meer psigiese gebreke soos geestesversteurdheid, wat van swaksinnigheid onderskei word en verskillende vorms kan aanneem, (vgl. Butler en Pritchard, 1983: 7-28) emosionele toestande soos angs, stres en depressie wat soms kan aanleiding gee tot geestesversteurdheid, (vgl. Forman, 1983: 305) psigosomatiese siektes wat 'n hoë frekwensie toon (vgl. Heyns, 1982: 490 en Burns, 1988: 1.) en verskeie ander psigiese toestande, is professionele behandeling beskikbaar. Laasgenoemde toestande gaan dikwels gepaard met of veroorsaak fisiese siektetoestande (vgl. Bloom, 1988: 75) en maatskaplike probleme soos werksaanpassings en huweliksprobleme (vgl. Bloom, 1988: 75) wat deur middel van interaktiewe mediese, psigiatriese en maatskaplikewerkdienste hanteer kan word met die oog op die herwinning van 'n positiewe en produktiewe maatskaplike- en werkslewe.

Die insluiting van alkoholisme, oud-gevangene en bejaardheid in die genoemde klassifikasie van gestremdhede soos deur Tringo gebruik, is vir die bedryfsmaatskaplike werker betekenisvol. Dit impliseer dat hierdie toestande as gestremdhede hanteer kan word. Alkohol is 'n afhanklikheidsvormende middel. (Vgl. De Miranda, 1987: 2 en Loedolff en Louw, 1972: 2-3.) Alhoewel alkoholisme deur baie deskundiges as 'n siekte erken word, (vgl. Cloete, 1974: 85) word dit deur ander as 'n oorsaak van siektes beskou (vgl. Heyns, 1982: 486) of as 'n behandelbare toestand. (Vgl. Andrews, 1985: 395.)

Wat oud-gevangene en bejaardheid betref, word daar gewaarsku teen bevooroordeelde beskouings wat persone in dié kategorieë as nutteloos afmaak deur middel van negatiewe beskrywings soos misdadiger, gevangene, jeugoortreder (vgl. Botha, 1974: 17 en Labuschagne, 1970: 138) en om veroudering sonder meer te assosieer met kroniese swakheid en hulpeloosheid. (Vgl. Martini, 1975: 79 en Bezuidenhout, 1982: 151.) Soos in die geval van die ander genoemde gestremdhede, moet hierdie persone se waar-

de beoordeel word in die lig van hulle totale maatskaplike funksionering waarvan werkspotensiaal 'n belangrike komponent vir die werkgewer en toesighouer is. Die bedryfsmaatskaplike werker rig sy aandag op die totale maatskaplike funksionering van die werker, terwyl die toesighouer se fokus hoofsaaklik op die hantering van werksgedrag geplaas word.

Die volgende beskouing van Butler en Pritchard (1983: 29) in dié verband is betekenisvol: "For the social worker the niceties of diagnosis are less important than the client's present functioning and the impact that has upon the individual, the individual's family and their wider social circle." Fraser en Bridges (1964: 133) haal vir Zaleznik aan met betrekking tot die rol van die toesighouer: "The skill with which the foreman are able to meet the day-to-day problems involving people at work when taken as a whole will either add up to the attained schedules and harmonious relationships or to 'too little and too late' and conflict." Laasgenoemde wys ook daarop dat ondersoek na aanleiding van afwesighede en omsette tydens die Tweede

Wêreldoorlog getoon het dat daar 'n verband bestaan tussen die toesighouer se hantering van sy werkers en 'n toe- of afname van probleemverskynsels in die werksituasie. (Vgl. Zaleznik in Fraser en Bridges, 1964: 133.)

Dit is ook belangrik dat kursusgangers begryp dat werknemerhulp- en ontwikkeling aanvullende begrippe is. Navorsers is van mening dat 'n werknemer wat in die een of ander opsig gestrem is, dit as 'n ernstige belemmering beleef en as gevolg daarvan maatskaplik swak funksioneer, minder ontvanklik sal wees vir opleiding en ontwikkeling as ander werknemers. Bedryfsmaatskaplikewerk-hulpgewing deur middel van die werknemerhulpprogram is onder andere daarop ingestel om hierdie kategorie werknemers se maatskaplike funksionering te verhoog, wat tot verbeterde werksaanpassing- en prestasie sal lei.

h. Sillabustema 2:

Kommunikasie met die produksiegestremde werker.

i. Sillabustemadoelwit 2:

Om kursusgangers op te lei in die gebruik van 'n aangepaste Carkhuff-kommunikasiemodel met inbegrip van basiese gesprekstegnieke en die hantering van houdings.

j. Studietema 2.1:

Die Carkhuff-kommunikasiemodel.

k. Studietema 2.2:

Basiese gesprekstegnieke.

l. Studietema 2.3:

Houdings.

m. Leerdoelwitte

Na afhandeling van die temas behoort die kursusgangers in staat te wees om:

- Die Carkhuff-kommunikasiemodel te begryp en teoreties toe te pas.
- Die verskillende basiese gesprekstegnieke teoreties van mekaar te onderskei.
- Houdings te begryp en te verstaan hoedat houdings 'n toesighouer se kommunikasiestyl kan beïnvloed.

n. Leerinhoud

Die volgende inhoud sal behandel word:

- **Kommunikasiemodel** (Studietema 2.1)

Dit is 'n bekende feit dat die tegnies-opgeleide toesighouer dikwels tekort skiet aan kommunikasie-toerusting wat nodig is vir kommunikasie met ondergeskikte werkers in die groot verskeidenheid van werksituasies wat hy daagliks hanteer. (Vgl. Freston en Lease, 1987: 67.) Elke bedryfsorganisasie heg ook groot waarde aan doeltreffende kommunikasie (Kyk hoofstuk drie, paragraaf 3.4.8.)

Kommunikasie met die produksiegestremde werker verg groter aandag en inspanning as die produktiewe, goed aangepaste werker en dit is dus belangrik dat 'n kommunikasie-model gekies word wat ook vir hierdie kategorie werkers geskik is. Deur middel van korrekte kommunikasie kan die toesighouer 'n betekenisvolle bydrae lewer tot die ontginning en verbetering van swak presteerders se produktiwiteit.

Die Carkhuff-model is gekies vir die doel van die voorgename opleiding. Die model is

'n goeie instrument vir die opleiding van toesighouers om ongewenste gedrag by ondergeskiktes te verander deur middel van wederzijdse interaksie, ondersteuning en begrip. (Vgl. Meadows, 1984: 12.) Verder is die model al wêreldwyd suksesvol gebruik in die opleiding van funksionele professionele persone. Laasgenoemde verwys na persone wat nie spesifiek opgelei is in die hantering van gekompliseerde gedrag nie, maar tog deurentyd hiermee gekonfronteer word.

Voorbeelde van sodanige persone is polisie, verpleegsters, gevangenisbewaarders en vrywillige gemeenskapswerkers. (Vgl. Anthony en Vitalo in Marshall en Kurtz, 1982: 80.) Toesighouers in bedryfsorganisasies met bestuursverantwoordelikhede, kan hierby ingesluit word. Die model word dus nie ten opsigte van laasgenoemde persone as 'n terapeutiese model gebruik nie. Die sogenaamde funksionele professioneles beskik in elk geval nie oor 'n relevante kennisbasis om die model terapeuties aan te wend nie. Alhoewel terapeutiese raakvlakke nie heeltemal vermy kan word nie, bestaan daar geen

gevaar dat die toesighouers 'n terapeutiese rol kan aanneem deur die model te gebruik nie.

'n Aantal kommunikasieriglyne word ook deur Appelbaum gegee wat met vrug deur toesighouers in gesprekke met ondergeskiktes gebruik kan word. Laasgenoemde benadering stem ooreen met die tegniek van konstruktiewe konfrontasie wat deur Archambault en medewerkers (1982: 14-15) aanbeveel word. Navorsers het besluit om hierdie riglyne met die Carkhuff-model te integreer ten einde die model aan te pas by die eise wat aan die bedryfstoesighouer in die betrokke bedryfsorganisasie gestel word ten opsigte van die hantering van die produksiegestremde werker. Volgens Appelbaum (1982: 222) is dit belangrik dat die toesighouer die volgende insluit:

Duidelike prestasiestandaarde moet bespreek word en gesprekke moet beperk word tot werksaangeleenthede en nie persoonlike sake nie.

Indien persoonlike sake ter sprake kom, moet die toesighouer slegs kennis daarvan neem en die werknemer bewus maak van pro-

fessionele hulpdienste wat in die organisasie beskikbaar is.

- Die toesighouer moet die werker lei om sy werksprobleem te erken en hom daarop wys dat hy nie teen die bestuur kan rebelleer nie.
- Die organisasie se beleid ten opsigte van onaanvaarbare werksgedrag en dissiplinêre oortredings moet verduidelik word.
- Die toesighouer moet ferm en konsekwent optree en ook bereid wees om werkers se weerstand, verdedigingsgedrag en negatiewe houdings te hanteer.
- 'n Verbintenis moet van die werker verkry word ten opsigte van sy bereidheid om prestasiestandaarde na te kom en in te skakel by 'n ondersteuningsprogram wat die verbetering van werksprestasie ten doel het. Die vertroulikheid van die program moet beklemtoon word.

* **Die Aangepaste Carkhuff-model**

Die Carkhuff-model (vgl. Du Plessis en Scott, 1987: 32-36 en Marshall en Kurtz, 1982: 75.) is met inagneming van Appelbaum (1982: 222) se riglyne soos volg deur navorser

verwerk met die oog op die opleiding van bedryfstoesighouers.

- **Aandagskenk en betrokkenheid**

Wanneer 'n toesighouer sukses wil behaal met sy onderhoud met 'n produksiegestremde werker is dit belangrik dat hy met die eerste ontmoeting die werker vriendelik ontvang en gemaklik laat voel. 'n Ontspanne, nie-veroordelende houding is nodig. Die werker moet die volle geleentheid kry om sy eie weergawe van die werksprobleem ter sprake, te verduidelik en die toesighouer moet, sonder om onnodig te onderbreek, ingestel wees op die waarneming van verbale sowel as nie-verbale gedrag.

- **Respondering en eksplorering**

In hierdie fase help die toesighouer die werker om vrylik te kommunikeer sonder enige vrees vir viktimisasie of vernedering. Die toesighouer help die werker om die feite met betrekking tot die werksprobleem en sy gepaardgaande gevoel volledig in oënskou te neem. Geen gevolgtrekkings word in die fase deur die toesighouer gemaak of enige advies gegee nie. Die toesighouer kan enkele notas byhou, maar moet versigtig wees om nie die indruk van 'n hofsaak te skep en daardeur die werker se vertroue verloor nie.

- **Personalisering en begripvorming**

Nadat alle feite en gevoelens in oënskou geneem is, reageer die toesighouer met begrip maar plaas die klem in hierdie fase op 'n meer in-diepte ontleding van die feite in verband met die werksprobleem en die werker word gelei om in te sien hoe dat hy self 'n aandeel daaraan gehad het. Prestasiestandaarde, organisasiebeleid, werksprosedures en verwagtinge word breedvoerig in dié fase bespreek. Die toesighouer stel vas of die werker bewus is van die organisasie se hulpbronne soos die werknemerhulpprogram en of hy al daarvan gebruik gemaak het, indien dit blyk dat maatskaplike faktore tot die werksprobleem bygedra het.

Die toesighouer kan die geleentheid gebruik om die werknemerhulpprogramdoelwitte volledig aan die werker te verduidelik en hom daarvan bewus te maak dat hy as toesighouer geregtig is om die werknemer na die program te verwys vir evaluering. Die reaksie van die werker hierop, sal onder andere 'n aanduiding wees van die werker se motivering om die onderliggende maatskaplike oorsake van sy werksprobleem op te los.

- **Inisiëring en aksie**

In hierdie fase verkry die toesighouer 'n duidelike verbintenis van die werker dat hy doelgerig aandag sal gee aan die voorkoming van die betrokke werksprobleem.

Die toesighouer en werker kyk saam na die verskillende fasette van werksgedrag wat nodig is om die toesighouer en die bestuur tevrede te stel. Indien die werker sy verbintenis sou verbreek, moet hy weet watter bestuursoptrede verwag kan word. In die geval waar probleme in die werker se maatskaplike funksionering aanwesig blyk te wees, kan die toesighouer die werker adviseer om van die werknemerhulpprogram gebruik te maak of hy kan hom verwys vir evaluering.

In laasgenoemde geval kan hy aan die werker verduidelik dat hy as toesighouer 'n bestuursverantwoordelikheid het met betrekking tot onder andere die handhawing van prestasiestandaarde, veiligheid en goeie werksverhoudings. Adviesverkryging deur middel van die werknemerhulpprogram sal die toesighouer in staat stel om die werker beter te begryp en te hanteer. Alhoewel hy as toesighouer nie kennis wil dra van die werker se intieme en persoonlike probleme nie, sal hy tog wil weet of die werker samewerking verleen aan die bedryfsmaatskaplike werkers en bevredigende vordering toon. Laasgenoemde vordering kan vergelyk word met die werker se gedrag en prestasie in die werkplek wat sal aandui of die hulpgewing wel gebruik word om werksresultate mee te bring.

- **Gespreksteknieke (Studietema 2.2)**

'n Aantal basiese gesprekstegnieke en watter tegnieke hoofsaaklik in die verskillende stadia van die Carkhuff-model gebruik kan word, word aan die kursusgroep verduidelik. Soos voorheen gemeld, is die doel met hierdie opleiding nie om terapeutiese vaardighede te onderrig nie, maar om die toesighouer in staat te stel om meer doeltreffend met die probleemwerker te kommunikeer. Die gesprekstegnieke word geselekteer uit Munro, Manthei en Small (1979: 19-54) se opgaaf van tegnieke. Aktiewe, akkurate luister en die hantering van stiltes is veral relevant in die eerste Carkhuff-modelstadium. (**Fase: Aandagskenk en betrokkenheid.**) Reflektering, hardopdink en begripvorming het veral op die tweede stadium (**Fase: Respondering en eksploring**) betrekking. In die derde stadium (**Fase: Personalisering en begripvorming**) is die tegnieke van adviesgewing, begripvorming, konfrontasie, interpretasie, klarifikasie, vraagstelling en die oordra van inligting relevant. In die finale stadium (**Fase: Inisiëring en aksie**) is adviesgewing, oordra van inligting, interpretasie, klarifikasie, vraagstelling en verduideliking van die vertroulikheidsbeginsel belangrik. (Kyk Tabel 6.1 p.220.)

TABEL 6.1

Car khuff-kommunikasiemodel

AANDAG EN BETROKKENHEID	Werknemer praat. Toesighouer luister. Toesighouer hanteer stiltes.
RESPONDERING EN EKSPLOREERING	Toesighouer en werknemer verken gesamentlik feite van die situasie en werknemer se gevoel daaromtrent. Toesighouer gebruik reflektoring, hardop dink, stiltes en begrip.
PERSONALISERING EN BEGRIPVORMING	Feite van die situasie word breedvoerig bespreek en ontleed. Gespreksteknieke is begrip, adviesgewing, konfrontasie, vraagstelling, oordra van inligting, interpretasie en klarifikasie.
INISIËRING EN AKSIE	'n Plan van aksie word uitgewerk. Gespreksteknieke is oordra van inligting, adviesgewing, interpretasie, klarifikasie, vraagstelling en vertroulikheid.

- **Houdings** (Studietema 2.3)

In die lig van die houdingstudie (kyk hoofstuk sewe) en ook as gevolg van die feit dat onderrig in verband met die betekenis van houdings, 'n belangrike komponent van die betrokke opleidingskursus is, word daar in hierdie afdeling aandag gegee aan 'n aantal relevante en basiese aspekte in verband met houdings:

* **Komponente van houdings**

Volgens Watson (1979: 297) word houdings in die literatuur gedefinieer as 'n standhoudende sisteem wat uit kognitiewe, gevoelsmatige en gedragskomponente bestaan. Laasgenoemde beskouing word ondersteun deur Rawlins (1983: 25) wat 'n definisie van Oskamp in dié verband aanhaal. Die gevolgtrekking word deur navorser gemaak dat tegnieke om houdings te verander op al drie die komponente toegespits moet wees.

* **Houdings, motivering, waardes en gedrag**

Volgens Cottle en Downie (1970: 346) ontwikkel houdings as gevolg van omgewingsinvloede en die handhawing van eie waardes, belangstellings en menings. Watson (1979: 297) is van mening dat 'n mens se gedrag deur houdings bepaal word. Hersey en Blanchard (1982: 101-103) stem saam dat houdings verband hou met waardes sowel as motivering. Die

betrokke outeurs wys daarop dat sommige motive-ringsteorieë 'n beskrywing van houdings is soos die teorie X en Y, terwyl teorieë soos die drie-dimensionele leierskapmodel weer gedrag beskryf.

(Kyk ook motivering, hoofstuk drie, paragraaf 3.4.10.)

Die genoemde outeurs betwis egter die mening dat houdings en waardes ten alle tye gedrag bepaal en is van mening dat 'n mens nie noodwendig in ooreenstemming met 'n onderliggende houding optree nie.

(Vgl. Hersey en Blanchard, 1982: 101-103.) Laasgenoemde is 'n belangrike feit wat by die beoordeling van toesighouersgedrag in aanmerking geneem moet word. Met ander woorde, negatiewe toesighouersgedrag weerspieël nie noodwendig 'n negatiewe houding nie, alhoewel die moontlikheid ook nie uitgesluit is nie. Wat ook al die geval mag wees, is positiewe houdings wat ooreenstem met positiewe gedrag die ideaal wat nagestreef word. Indien 'n toesighouer gehelp kan word om gestremde werkers se prestasieresultate te verkry, kan dit die weg baan tot positiewe houdingsverandering en motivering om die genoemde werkers effektief te bestuur. Die bestuursfunksies van beplanning, organisering, leidinggewing en beheer (kyk hoofstuk vier, paragraaf 4.2.4) is nie slegs op gesonde, goed presterende werkers van toepassing nie, maar ook op diegene wat as gevolg van gestremdheid swak presteer en deur

middel van die korrekte benadering gelei kan word, om ten spyte van gebreke, hulle potensiaal en werksprestasie te verbeter. Aangesien 'n negatiewe houding nie noodwendig tot negatiewe gedrag lei nie, moet toesighouers wat dit moeilik vind om gevestigde houdings te verander, nogtans leer om deur middel van selfdissipline en selfbeheersing, positief en objektief op te tree teenoor gestremde werkers waarvan hulle nie hou nie.

- **Houdings en werksatisfaksie**

Volgens Parker en medewerkers (1977: 155-158) word die mate van satisfaksie wat werkers ervaar, bepaal deur die verskil tussen die werker se eie verwagtinge en werklike ervarings in die werksituasie.

Indien 'n toesighouer met ander woorde kan leer om by te dra tot die verkryging van positiewe resultate met swak presterende gestremde werkers, kan dit aanleiding gee tot positiewe verwagtinge by die toesighouer en positiewe werksprestasie van ondergeskikte werkers. Dit sal opsigself die toesighouer se eie satisfaksie -en motiveringsvlak verhoog.

(Kyk hoofstuk vyf, paragraaf 5.2.3.)

- **Onderrigmetodes en hulpmiddels**

Die teoretiese kennis word deur middel van die lesingmetode en groepbesprekings oorgedra. Aangesien opleiers gekwalifiseerde maatskaplike werkers

is, word die maatskaplike groepwerkmetode ook gebruik. (Kyk paragraaf 5.3.7.) Laasgenoemde word aangevul deur die ontleding van 'n gevallebeskrywing, die voltooiing en bespreking van 'n kennisvraelys, 'n video-vertoning en bespreking van praktykvoorbeelde. (Kyk bylaes 1.0 en 2.0) Deur middel van hierdie aktiwiteite verkry die opleier 'n goeie aanduiding van tot watter mate kennis deur die kursusgangers geassimileer is. Voorafopgestelde transparante dien as hulpmiddel om kennis tydens lesings en klasbesprekings sistematies oor te dra.

p. Die volgorde waarin die opleiding plaasvind

Volgens Mager en Beach (1967: 65) en Torrence (1987: 91) kan opleiding nie doeltreffend en sistematies afgehandel word sonder 'n bepaalde lesplan nie. Laasgenoemde is 'n gids wat aandui hoedat die opleier en kursusgangers hul tyd gaan bestee. Dit bevat 'n uiteensetting van die onderwerpe wat in die klas hanteer sal word binne bepaalde tydperiodes. (Kyk hoofstuk vyf, paragraaf 5.3.6.)

Die volgende lesplan is van toepassing wat gebaseer is op die sillabustemas soos voorheen uiteengesit:

ONDERWERPE	TYD
INLEIDING EN DOELSTELLINGS VAN KURSUS	08h30 - 08h40
VOLTOOIING VAN HOUDINGSVRAELYS (Kyk bylae 3.0)	08h40 - 08h55
KONSEP WERKNEMERHULPPROGRAM (Studietema 1.10)	08h55 - 09h05
DIE DOELSTELLINGS VAN DIE PROGRAM (Studietema 1.2)	09h05 - 09h25
DIE CARKHUFF-KOMMUNIKASIEMODEL MET VERWYSING NA DIE PRODUKSIE- GESTREMDE WERKER (Studietema 2.1)	09h25 - 10h00
VERPOSING	10h00 - 10h10
BASIESE GESPREKSTEGNIEKE (Studietema 2.2)	10h10 - 10h50
HOUDINGS (Studietema 2.3)	10h50 - 11h05
VERPOSING	11h05 - 11h20
PRAKTIESE DEFENSESSIES	11h20 - 12h20
GEVALLESTUDIE - Bylae 1.0 VOLTOOI EN BESPREEK KENNISVRAELYS Bylae 2.0 VIDEO-VERTONING	
VOLTOOIING VAN HOUDINGSVRAELYS (TWEDE VOLTOOIING) - Bylae 3-0 OPSOMMING EN AFSLUITING	12h20 - 13h00

VERKLARING: Die doel van die tweede voltooiing van die houdingsvraelys is om houdingsverandering te meet ná opleiding. (Kyk hoofstuk ses.)

6.2.2.4.2 Evaluering van modelstap

Die opleidingsdoelwit naamlik die bekendstelling van die werknemerhulpprogram en die opleiding van toesighouers, is gebaseer op bevestigde bestuurs- en waargenome praktykbehoefte. Sillabustemas, sillabustemadoelstellings en studietemas is na aanleiding van laasgenoemde geformuleer. Die leerinhoud en lesplan is in ooreenstemming met die genoemde temas en doelstellings opgestel. Die verwagte resultate is dat die aanbieding van die kursus sal meebring dat kursusgangers die werknemerhulpprogram met groter begrip en kundigheid sal gebruik en groter vaardigheid aan die dag sal lê met betrekking tot die hantering van die produksiegestremde werker.

Die voltooiing van die houdingsvraelys voór en ná die aanbieding van die teorie, is 'n praktiese ervarings-oefening om die leerinhoud meer betekenisvol te help maak. Die kursus is ook 'n navorsingsinstrument (intervensietegniek) wat in die empiriese ondersoek gebruik word. (Kyk hoofstuk sewe.)

6.3 SAMEVATTING

Die Donnelly-opleidingsmodel is gebruik vir die beplanning van 'n bedryfsmaatskaplikewerk-opleidingskursus wat geskik is vir aanbieding aan bestuurders en toesighouers in die bedryf. Daar is selektief gebruik gemaak van die riglyne wat Donnelly onder elke modelstap aandui. Voordat die verskillende modelstappe deurgewerk kan word, moet die kursusontwikkelaar sekere faktore vooraf oorweeg wat betrekking het op die omvang van assessering, koste, toerusting en fasiliteite, veranderingsgeneigdheid van die organisasie en prestasiekriteria. Die modelstap is die beskikbaarstelling van bronne, die assessering van die betrokke opleidingsbehoefte met betrekking tot die organisasie as geheel sowel as met betrekking tot 'n bepaalde werkplek. Programontwerp is die laaste modelstap. Die praktiese en teoretiese deurskouing van hierdie stappe deur navorsers het die formulering van verskillende doelstellings en die samestelling van die leerinhoud en lesplan tot gevolg gehad.

HOOFSTUK 7

OPLEIDING AS INSTRUMENTEEL TOT HOUDINGSVERANDERING: 'N HOUDINGSTUDIE EN AANBIEDING VAN RESULTATE

7.1 INLEIDING

Die behoefte aan die houdingstudie is in hoofstuk een uiteengesit sowel as die navorsingsontwerp en hipotese. Daar is ook aangedui dat die opleidingskursus (kyk hoofstuk ses) as intervensietegniek gebruik sal word om negatiewe houdings te verander.

In hierdie hoofstuk word 'n uiteensetting gegee van die steekproefkeuse en duur van ondersoek, ondersoekmetode ten opsigte van die houdingstudie, beskrywing van die meetinstrument en die resultate wat uit die houdingstudie voortgevloei het. Die bespreking van die resultate vind in hoofstuk agt plaas.

7.2 STEEKPROEFKEUSE EN DUUR VAN ONDERSOEK

Die houdingsvraelys is deur een-en-sestig voormanne voltooi. Steekproefseleksie is ewekansig gedoen deur elke vyfde naam op 'n rekenaardrukstuk wat al die name van voormanne aantoon, te trek vir insluiting by die steekproef. Die steekproef het 40,6% van die totale voormanspopulasie verteenwoordig wat gedurende Februarie 1989 op sterkte was. Die respondente was almal uit verskillende werksafdelings afkomstig en die meeste van hulle het geen daaglikse kontak met mekaar gehad nie.

Aangesien die opleidingskursus (kyk hoofstuk ses) as intervensietegniek gebruik is, is die steekproefpopulasie in sewe groepe verdeel. Die opleiding het oor twee maande gestrek en is einde Maart 1989 afgehandel. Die opleiding is deur navorser self gedoen wat 'n opgeleide bedryfsmaatskaplike werker is en ook oor 'n opleidingsdiploma van die Instituut vir Personeelbestuur beskik.

7.3 METODE VAN ONDERSOEK

Die opleidingskursus wat volgens die Donnelly-model ontwikkel is, (kyk hoofstuk ses) is as intervensietegniek gebruik. Die kursus is so saamgestel dat dit die kognitiewe, gevoelsmatige en gedragskomponent van 'n houding aanspreek (kyk houdings in hoofstuk ses.)

Die Tringo-houdingsvraelys (kyk bylae 4.0) is voor die aanbieding van die kursus aan die respondente oorhandig vir voltooiing. Die navorsingsinstrument en die doel van die navorsing is aan die respondente verduidelik. Ten einde beïnvloeding te voorkom, is geen melding gemaak van die feit dat die houdingsvraelys ná die opleiding weer voltooi sou word nie.

Die indruk is nooit tydens die aanbieding van die kursus en uit die vraelysresponse verkry, dat die respondente slegs sosiaal aanvaarbare antwoorde probeer gee het, of mekaar probeer beïnvloed het nie.

7.4 BESKRYWING VAN DIE MEETINSTRUMENT

Die Tringo-houdingskaal is gekies om die respondente se houdings teenoor gestremde persone te meet omdat dit verskeie gestremdhede verteenwoordig wat in die betrokke bedryfsorganisasie voorkom en as bruikbaar beskou word vir die doel van die ondersoek.

Die skaal is gebaseer op die oorspronklike afstandskaal wat deur die sosioloog Bogardus (1925) ontwikkel is. Volgens Rawlins (1983: 126) wie die skaal gebruik het om die houdings van verskillende kultuurgroepe teenoor gestremdes te bepaal, kan aanvaar word dat die skaal oor 'n redelike mate van inhoudsgeldigheid beskik. Met verwysing na die konstruktorgeldigheid van die skaal, bevestig Tringo (1970: 296-298) dat sy skaal 'n betroubare instrument is.

Die betrokke skaal verteenwoordig die een-en-twintig hoofstipes gestremdhede wat in die VSA voorkom, naamlik alkoholisme, kanker, amputasies, jig, blindheid, asma, serebrale kreupelheid, doofheid, suikersiekte, dwerg, epilepsie, oud-gevangene, hartsiektes, boggelrug, geestesversteurdheid, verstandelike vertraging, bejaardheid, parapleeg, beroerte, tuberkulose en maagseer. (Vgl. Tringo, 1970: 297 en hoofstuk ses, modelstap D.)

Vir die doel van hierdie navorsing is veneriese siektes, vigs en psigosomatiese toestande as gestremdhede bygevoeg, omdat groot onkunde en onsekerheid by bedryfstoe-sighouers in die praktyk waargeneem is met betrekking tot die effek wat hierdie gestremdhede op die produktiwiteit en gedrag van werkers kan hê.

7.5 DIE BETROUBAARHEID VAN HOUDINGSKALE

Houdingskale is gewilde meetinstrumente in die gedrag-wetenskappe. Alhoewel die skale soms gekritiseer word vir subjektiewe beoordelings (vgl. Sargent en Williamson, 1966: 250 en Goldstein, 1969: 179-181) wys Maitland en Hofmeyr (1984: 36-40) op die volgende voordele:- "...an attitude survey can be both a valuable source of information and a useful tool for organisation development. The survey process can improve communications, provide a vehicle for consultation and participation, and trigger substantive changes within an organisation. Last, but not least, it can have a positive impact at all levels on performance and morale."

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat houdingskale nuttige en waardevolle meetinstrumente is vir die gebruik in navorsing deur die gedragswetenskaplike. Dit blyk ook dat die gebruikswaarde van houdingskale nie slegs beperk is tot wetenskaplike studies nie, maar dat dit ook positiief aangewend kan word as hulpmiddels tydens opleiding aangesien dit kommunikasie en interaksie bevorder.

7.6 STATISTIEK

'n Statistiese rekenaarprogram is gebruik om die verkreeë gegewens te verwerk en betekenisvolle verskille aan te dui. Die hulp en advies van 'n geregistreeerde bedryfsielkundige is in hierdie verband ingewin en gebruik. Die statistiek wat in hierdie ontleding gebruik word, is die volgende: (Vgl. Huysamen, 1976: 39-43 en Tabel 7.1, p.235 en Tabel 7.2, p.236.)

* Gemiddelde

Die rekenkundige gemiddelde van 'n versameling tellings is die som van die tellings wat gedeel word deur die getal tellings.

* Mediaan

Die mediaan is die punt waaronder vyftig persent van die gevalle voorkom.

* Modus

Dit is die tellingwaarde wat die meeste voorkom in 'n versameling tellings.

* t-statistiek en p-waarde

Die standaardtelling is die maatstaf van relatiewe posisies wat volgens Huysamen (1976: 61) mees dikwels gebruik word. Dit beskryf die posisie van 'n routing in terme van die gemiddelde, deur sy afwyking van

die gemiddelde in standaardafwykingseenhede uit te druk. Die t-toets is identies aan die z-toets behalwe dat dit toegepas word wanneer die populasievariëansie onbekend is en dus geskat moet word. (Vgl. Huysamen, 1976: 50-52.) Deur middel van die t-toetsstatistiek word die p-waarde bepaal. Vir hierdie navorsing is $p = 0,05$, wat beteken dat 'n p-waarde (proporsionele waarde) van kleiner as 0,05 op 'n beduidende verskil dui tussen die gemiddeldes van die tellings voór en ná opleiding.

7.7 DIE AANBIEDING VAN RESULTATE

* Die omvang van negatiewe houdings

Gemiddelde skaaltellings van 6 tot 9 wat negatiewe houdings verteenwoordig, is slegs ten opsigte van vigs verkry. Tellings tussen 5 en 6 wat negatiewe geneigdheid in houdings impliseer, is ten opsigte van die gestremdhede geestesversteurdheid en veneriese siektes verkry. (Kyk gemiddelde tellings van die rekenkundige gemiddeldes voór en ná opleiding in Tabel 7.1, p.235.)

* Die verspreiding van tellings (vgl. Tabel 7.1, p.235.)

Die mees positiewe tellings (vgl. Tabel 7.1.) is verkry ten opsigte van hartsiektes, blindheid, bejaardheid, suikersiekte, maagsweer, asma, geamputeerde en jig. Modustellings (tellingwaardes wat die meeste voorkom) is verkry ten opsigte van die volgende gestremdhede:

- * Parapleeg
- * Epilepsie
- * Doofheid
- * Serebrale kreupelheid
- * Alkoholisme
- * Oud-gevangene
- * Psigosomatiese siektes
- * Boggelrug
- * Dwerg
- * Kanker
- * Beroerte

* **Houdingsverandering**

Longtering, verstandelike vertraging, veneriese siektes, geestesversteurdheid en vigs lê die laagste op die rangordeskaal. In Tabel 7.2 (p.236.) verteenwoordig die p-waardes die verskille tussen die tellings voór en ná intervensie (opleiding). Beduidende verskille is verkry ten opsigte van alkoholisme, oud-gevangene en boggelrug. Nie een van die laasgenoemde gestremdhede het negatiewe houdings voór intervensie ontlok nie en gevolglik is bestaande houdings verder positief versterk deur middel van die opleiding. Geen betekenisvolle verskille is in die tellings verkry ten opsigte van vigs, geestesversteurdheid en verstandelike vertraging nie.

TABEL 7.1

RANGORDESKAAL

GESTREMDHEDE

GEMIDDELDE SKAALTELLING
VAN GEMIDDELDE TELLINGS
VOOR EN NA OPLEIDING
(24 ITEMS)

Hartsiekte	2,486
Blindheid	2,664
Bejaardheid	2,726
Suikersiekte	2,871
Maagsweer	2,880
Asma	2,931
Geamputeerde	2,949
Jig	2,956

Beroerte	3,073
Kanker	3,092
Dwerg	3,092
Boggelrug	3,126
Parapleeg	3,204
Epilepsie	3,315
Doofheid	3,433
Serebrale Kreupelheid	3,526
Alkoholisme	3,905
Oud-gevangene	3,907
Psigosomatiese siektes	3,957

Mediaan

Modus

Longtering	4,159
Verstandelik vertraag	4,999

Veneriese siektes	5,353
Geestesversteurdheid	5,684

Negatief
Geneigd

Vigs	6,579
------	-------

Negatief

TABEL 7.2

RESPONSE : HOUDINGS TEENOR GESTAMPDE PERSONE VOOR EN NA OPLEIDING

GESTREMDHEID		SKAALTELLING									STATISTIEK					
V = VOOR OPLEIDING N = NA OPLEIDING		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Gemid- delde	Mediaan	Modus	t-Statistiek	p- Waarde	BEDUIDEN- HEIDSPEIL = 0,05% = 95%
Alkoholisme	V N	3 3	15 23	6 5	9 4	12 19	7 10	6 4	2 -	- -	4,116 3,694	4,000 3,000	2,000 2,000	2,01	,0492	Beduiden- de Verskil P < 0,05
Geamputeerde	V N	10 10	18 15	12 15	7 5	12 11	1 2	- -	- -	- -	2,933 2,965	3,000 3,000	2,000 -	,43	,6661	
Jig	V N	13 16	14 11	10 10	7 6	14 13	- 2	- -	1 -	- -	3,000 2,913	3,000 3,000	- 1,000	,27	,7911	
Asma	V N	14 10	14 17	9 14	6 4	15 11	1 2	- -	- -	- -	2,949 2,913	3,000 3,000	5,000 2,000	,00	1,000	
Blindheid	V N	15 12	23 20	9 10	5 10	4 5	- -	4 2	- -	- -	2,600 2,728	2,000 2,000	2,000 2,000	1,03	,3064	
Kanker	V N	8 9	23 20	7 10	6 6	11 10	- -	4 3	- -	- -	3,084 3,101	2,000 3,000	2,000 2,000	,31	,7612	
Serebrale kreupelheid	V N	4 5	22 16	10 12	6 8	9 7	2 2	7 8	- -	- -	3,466 3,586	3,000 3,000	2,000 2,000	,70	,4886	
Doofheid	V N	12 12	18 15	11 10	8 5	9 14	1 1	1 1	- -	- -	2,850 3,017	2,500 3,000	2,000 2,000	1,09	,2811	
Suikersiekte	V N	15 16	13 13	9 7	8 7	4 15	- -	- -	- -	- -	2,881 2,862	3,000 2,500	1,000 1,000	,13	,8941	
Dwerg	V N	6 6	15 18	19 14	7 5	12 16	- -	- -	- -	- -	3,067 3,118	3,000 3,000	3,000 2,000	,39	,6997	
Epilepsie	V N	7 8	15 18	12 11	8 5	9 9	5 4	3 -	- -	- -	3,406 3,224	3,000 3,000	2,000 2,000	,90	,3738	
Oud-gevangene	V N	4 7	7 11	13 10	4 6	24 19	6 6	1 1	2 -	- -	4,131 3,683	5,000 4,000	5,000 5,000	2,29	,0256	Beduiden- de Verskil P < 0,05
Hartsiekte	V N	20 19	10 20	13 7	6 2	10 10	- -	- -	- -	- -	2,593 2,379	2,000 2,000	1,000 2,000	1,04	,3012	

GESTREMDHEID		SKARLTELLING									STATISTIEK					BEDUIDEN- HEIDSPEIL = 0,05% = 95%
V = VOOR OPLEIDING N = NA OPLEIDING		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Gemid- delde	Mediaan	Modus	t-Statistiek	p- Waarde	
Boggelrug	V N	3 4	18 23	17 14	5 5	14 11	1 1	1 -	- -	- -	3,271 2,982	3,000 3,000	2,000 2,000	2,17	,0345	Beduiden- de Verskil P < 0,05
Geeestesversteurdheid	V N	- -	4 3	5 1,0	5 5	3 2	13 11	31 29	- -	- -	5,786 5,583	7,000 6,000	7,000 7,000	1,19	,2399	
Verstandelik vertraag	V N	- -	8 8	6 13	12 5	5 4	8 7	21 23	- -	- -	5,033 4,966	5,000 5,500	7,000 7,000	,28	,7789	
Bejaardheid	V N	5 5	31 31	9 14	16 3	8 6	- -	21 1	- -	- -	2,819 2,633	2,000 2,000	2,000 2,000	1,07	,2893	
Parapleeg	V N	1 4	22 20	15 16	10 9	6 4	2 1	3 4	- -	- -	3,271 3,137	3,000 3,000	2,000 2,000	,64	,5223	
Beroerte	V N	7 6	19 21	13 9	9 12	7 5	1 3	2 2	- -	- -	3,017 3,103	3,000 3,000	2,000 2,000	,37	,7138	
Longtering	V N	2 3	18 15	8 8	6 8	9 6	4 7	12 11	- -	1 1	4,133 4,186	4,000 4,000	2,000 2,000	,85	,3965	
Maagsweer	V N	16 13	16 16	6 10	5 3	15 17	- -	1 -	- -	- -	2,846 2,915	2,000 3,000	- 5,000	,35	,7290	
Veneriese siektes	V N	1 -	4 4	6 6	3 3	9 7	24 27	8 10	3 1	- -	5,310 5,396	6,000 6,000	6,000 6,000	,45	,6561	
Vigs	V N	- -	1 -	2 -	1 2	3 3	21 28	17 16	9 8	5 3	6,593 6,566	7,000 6,000	6,000 6,000	,12	,9080	
Psigosomatiese siektes (Senuweesiektes)	V N	1 5	12 13	9 14	12 6	14 7	5 6	6 7	- 1	- -	4,101 3,813	4,000 3,000	3,000 3,000	,93	,3583	

7.8 SAMEVATTING

Met behulp van die Tringo-houdingskaal en die t-toetsstatistiek, is tellings verkry ten opsigte van die respondente se houdings voór en ná intervensie (opleiding) teenoor gestremde persone. Die Tringo-skaal word as 'n geldige en betroubare skaal vir die meting van houdings teenoor gestremdes beskou. Negatiewe houdings is slegs teenoor vigs voór intervensie gemeet. Die opleiding het laasgenoemde houdings nie positief verander nie. Positiewe houdingsverandering het ook nie plaasgevind ten opsigte van negatief geneigde houdings teenoor veneriese siektes en geestesversteurdheid nie. Betekenisvolle houdingsverandering is wel deur die opleiding teweeg gebring teenoor alkoholisme, oud-gevangeneskap en boggelrug. In laasgenoemde gevalle is die positiewe houdings wat voor die opleiding gemeet is, verder positief versterk.

HOOFSTUK 8

BESPREKING VAN RESULTATE, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

8.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die resultate met betrekking tot die literatuurstudie en empiriese ondersoek bespreek, wat die formulering van 'n gevolgtrekking en aanbevelings tot gevolg het.

8.2 BESPREKING VAN RESULTATE

8.2.1 Literatuurstudie en Opleidingskursus

Uit die teoretiese studie blyk dit dat die bedryfsorganisasie van ander organisasies verskil ten opsigte van veral produktiwiteits- en winsgewendheidsdoelwitte en die feit dat alle ontwikkelings- en produktiwiteitsverbeteringstelsels op hierdie doelwitte afgestem is. Die interaktiewe funksionering van die bedryfsorganisasie is belangrik. Ten einde sy produktiwiteitsdoelwitte te bereik, is die bestuur van die bedryfsorganisasie in besonder daarop ingestel om 'n balans te handhaaf tussen die werknemers se menslike behoeftes en die werksomgewing. (Kyk hoofstuk drie) Dit is belangrik dat die bedryfsmaatskaplike werker op hoogte bly van bestaande en nuwe bestuurstelsels en die funksies van die bedryfsorganisasie. Laasgenoemde kennis moet in berekening gebring word tydens die opleiding van toesighouers en die bepaling van hulle behoeftes en

probleme met betrekking tot die hantering van probleemwerkers.

Die bedryfsmaatskaplikewerk-supervisor vervul naas sy bestuursrol, 'n belangrike ontwikkelings- en instaatstellende funksie teenoor sy ondergeskikte maatskaplike werkers. Hierdie supervisietaak word onderskei van gewone bestuurs-, toesighoudende- en personeelontwikkelingstake. Die bedryfsmaatskaplike werker verkeer egter in 'n unieke posisie in sy verhouding tot die bestuur van die organisasie aan wie hy 'n advies- en opleidingsdiens moet lewer. Hierdie taak en die behoefte daaraan, stem met betrekking tot werkswyses en beginsels baie ooreen met die rol van die bedryfsmaatskaplikewerk-supervisor teenoor sy ondergeskikte maatskaplike werkers. Elke bedryfsmaatskaplike werker wat teenoor die bestuur verantwoordelik is vir bedryfsmaatskaplikewerk-gerigte advies, leiding en opleiding kan ook met vrug van die maatskaplikewerk-supervisie-sisteem en veral onderrigsupervisie, gebruik maak om sy taak te vervul. Kennis en insigte in die laasgenoemde verband kan positief en sinvol geïntegreer word met kennis wat uit ander verwante vakdissiplines verkry word, soos die opvoedkunde en bestuurswetenskap. (Vgl. hoofstukke vier en vyf.)

Die opleidingskursus wat volgens Donelly se opleidingsmodel ontwikkel is, is gebaseer op waargenome praktykgerigte behoeftes en derhalwe verwag navorsers

dat die kursus 'n belangrike bydrae sal lewer tot die verhoging van bestuurskundigheid met betrekking tot die hantering van die produksiegestremde werker en die optimale benutting van mannekrag. Die Donelly-opleidingsmodel kan ook in die toekoms as 'n doeltreffende riglyn deur bedryfsmaatskaplikewerk-opleiers gebruik word vir die beplanning en ontwikkeling van ander kursusse waaraan daar 'n behoefte mag ontstaan. Die model is omvattend en genereer antwoorde op kritiese vrae wat vir die kursusontwikkelaar van belang is tydens die beplannings- en ontwikkelingsfase van die kursus. (Vgl. hoofstuk ses.)

8.2.2 Houdingstudie

8.2.2.1 Die omvang van negatiewe houdings

Volgens die houdingstudie is negatiewe houdings slegs teenoor vigs gemeet en is negatief-geneigde houdings teenoor geestesversteurdheid en veneriese siektes gemeet. (Kyk hoofstuk sewe paragraaf 7.9.1)

8.2.2.2 Beduidende verskille in houdings ná opleiding

Houdingsverandering het slegs plaasgevind ten opsigte van die volgende gestremdhede wat vóór die aanbieding van die kursus reeds positief was naamlik:

* **Alkoholisme**

Die proporsionele waarde (p-waarde) van ,0492 dui op 'n beduidende verskil in houding voór en ná opleiding. Alhoewel die houding voór opleiding positief was met 'n gemiddelde van 4,116, was dit ná opleiding 3,694. Hierdie positiewe houdingsverbetering kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat alkoholprobleme in die bedryf nie 'n vreemde verskynsel is nie en dat toesighouers beseft dat hulle die probleem met 'n positiewe houding behoort te hanteer. Die siektekonsep tydens opleiding is sterk beklemtoon sowel as die feit dat dit 'n behandelbare toestand is wat nie geïgnoreer of vermy mag word nie. Insigontwikkeling met betrekking tot laasgenoemde het waarskynlik bygedra tot 'n versterkte positiewe houding ná opleiding. Laasgenoemde is bemoedigend, as in gedagte gehou word dat volgens 'n Amerikaanse ondersoek meer as vyftig persent werknemers wat werksprestasieprobleme ervaar, alkoholiste is en dat die hoogste mate van sukses deur middel van programme in die werkplek behaal word en nie deur klinieke en hospitale nie. (Vgl. Masi, 1982: 90.) Die toesighouer se bydrae tot hierdie suksesse is 'n faktor wat nie buite rekening gelaat mag word nie.

* **Oud-gevangene**

'n Proporsionele waarde (p-waarde) van ,0256 dui op 'n beduidende houdingsverandering. Hiervolgens blyk dit dat die kursusgangers beseft dat nie alle oud-gevangenes as chroniese misdadigers beskou moet word nie en dat hierdie mense goeie werkers kan wees indien hulle hul agtergrond positief verwerk of in dié verband professioneel gehelp kan word.

* **Boggelrug**

'n Proporsionele waarde (p-waarde) van ,0345 dui op 'n beduidende verskil. Die gemiddelde telling het van 'n positiewe houding van 3,271 tot 'n sterker positiewe houding van 2,982 verbeter. Die wanopvatting dat boggelrug-persone oneffektief en selfs geestesversteurd is, 'n persepsie wat by sommige groeplede aanwesig was, is uit die weg geruim. Dit het waarskynlik bygedra tot 'n meer positiewe houdingsverandering.

8.2.2.3 Die doeltreffendheid van die opleidingskursus as intervensietegniek

Die betrokke opleidingskursus is in geheel gerig op die drie belangrikste houdingskomponente naamlik die kognitiewe, gevoelsmatige en gedragkomponente. (Vgl. houdings onder leerinhoud, sillabustema 2, hoofstuk ses.) Kennis in verband met die doelstel-

lings van die werknemerhulpprogram, doeltreffende kommunikasie en gespreksteknieke en die konsep houdings (kyk studietema 1 en 2 onder programontwerp, hoofstuk ses) rus die toesighouer kognitief toe om die gestremde werker met minder ongemak en onsekerheid te hanteer. Die gepaardgaande ervaringsoefeninge naamlik die voltooiing van die houdingsvraelys en praktiese oefensessies (kyk lesplan, hoofstuk ses) is op die gevoelsmatige komponent toegespits. Die verwagting is dat die genoemde kennis en oefensessies sal aanleiding gee tot die verandering van negatiewe houdings en die vestiging van positiewe gedrag teenoor gestremde werkers. (Kyk studietema 2.3.)

Navorsers is van mening dat aangesien betekenisvolle houdingsverbetering gemeet is ten opsigte van bestaande positiewe houdings teenoor genoemde gestremdhede, (kyk paragraaf 8.2.2.2) die kursus ook as 'n tegniek gebruik kan word om negatiewe houdings te verander teenoor vigs en negatief-geneigde houdings teenoor veneriese siektes en geestesversteurdheid.

Dit word egter beseft dat aangesien houdings redelik standhoudend van aard is (vgl. Watson, 1979: 297) en sommige houdings meer blywend is as ander (vgl. Oppenheim, 1966: 109) en selfs gestigmatiseer is,

(vgl. Stephens en Clark (1987) in Havrenek, 1991: 16) negatiewe houdings teenoor gestremdhede soos vigs, geesterversteurdheid en veneriese siektes, nie maklik verander sal word nie. Ten einde positiewe resultate ten opsigte van laasgenoemde te bereik, is dit nodig dat kennis- en insigontwikkeling groter aandag tydens opleiding sal moet geniet ten opsigte van die genoemde gestremdhede. Werklike insigontwikkeling kan 'n sterk bydrae lewer tot die ontwikkeling en vestiging van nuwe houdings en gedrag. Dit blyk ook wenslik te wees om nie die betrokke opleidingskursus as die enigste tegniek aan te wend nie, maar dat andersoortige tegnieke ook oorweeg word. In opvolging van die formele kursus kan insig verder ontwikkel word deur middel van maatskaplike groepwerk en supervisie aangesien die onderliggende, gevoelsmatige komponent van 'n houding sterker en waarskynlik meer suksesvol deur middel van hierdie metodes aangespreek kan word. (Vgl. hoofstuk vyf, paragrawe 5.2.3 en 5.3.7.)

Ander metodes soos rollespel en gevallestudie (vgl. paragraaf 5.3.7) wat spesifiek op die bepaalde gestremdhede toegespits word, kan aanvullend tot die maatskaplike groepwerkmetode gebruik word.

8.3 GEVOLGTREKKING

8.3.1 Literatuurstudie

Kennis in verband met die strukture en funksies van organisasies, bedryfsorganisasies, bestuur, opleiding en bedryfsmaatskaplikewerk-supervisie is noodsaaklike toerusting waaroor 'n bedryfsmaatskaplikewerk-opleier in die betrokke bedryfsorganisasie moet beskik.

Deur middel van die literatuurstudie is kennis verkry en geïntegreer wat navorser in staat gestel het om die betrokke bedryfsmaatskaplikewerk-kursus te ontwikkel, aan te bied en ten opsigte van houdingsverandering te evalueer.

Die Donnelly-model wat as basis en vertrekpunt gebruik is, het navorser in staat gestel om die mees relevante aspekte tydens die beplannings- en ontwikkelingsfase van die kursus in aanmerking te neem en te evalueer.

Die teoretiese kennis soos uiteengesit, bied ook 'n goeie kennisraamwerk wat gebruik kan word tydens supervisie en die opleiding van bedryfsmaatskaplike werkers wat nie oor die nodige agtergrond van die betrokke onderwerpe beskik nie.

8.3.2 Die doeltreffendheid van die opleidingskursus met betrekking tot houdingsverandering

Aangesien positiewe houdings teenoor sekere gestremdhede versterk is deur middel van opleiding, word die gevolgtrekking gemaak dat die opleidingskursus oor die potensiaal beskik om houdings te beïnvloed. In die lig van laasgenoemde feit, is dit raadsaam om met die aanbieding van die kursus voort te gaan en met verskillende tegnieke te eksperimenteer met die oog op houdingsverandering.

(Kyk aanbevelings.)

8.3.3 Die omvang van negatiewe houdings

As gevolg van die feit dat negatiewe houdings slegs ten opsigte van vigs en negatief-geneigde houdings ten opsigte van geestesversteurdheid en veneriese siektes gemeet is, word die gevolgtrekking gemaak dat 'n houdingsprobleem wat produktiwiteit kan benadeel soos vermoed is, (kyk paragrawe 1.1 en 7.5) nie by die betrokke toesighouersgroep aanwesig is nie. Dit is duidelik dat negatiewe houdings die uitsondering is.

8.4 AANBEVELINGS

8.4.1 Opleiding en supervisie van bedryfsmaatskaplike werkers

Na aanleiding van die literatuurstudie en in die lig van die bedryfsmaatskaplike werker se advies en opleidingsrol teenoor die bestuur van die organisasie, word dit aanbeveel dat praktiserende bedryfsmaatskaplike werkers intaakopleiding ontvang met betrekking tot mannekragbestuur, organisasiestrukture -en funksies, opleidingsbestuur en maatskaplikewerk-supervisie. Die integrering van laasgenoemde kennis met die bedryfsmaatskaplike werker se opleidings- en adviesrol, moet deel vorm van die supervisieproses waarby nuwe en onervare bedryfsmaatskaplike werkers ingeskakel is.

Oorweging moet deur Universiteite daaraan geskenk word om die bogenoemde onderwerpe by die kurrikulum vir bedryfsmaatskaplike werkers te inkorporeer.

8.4.2 Houdingsverandering

Aangesien die omvang van negatiewe houdings teenoor gestremdes gering is, word daar aanbeveel dat klem in die toekoms hoofsaaklik op die versterking van positiewe houdings geplaas word, maar dat die verandering van negatiewe houdings teenoor die geïdentifiseerde gestremdhede, nie agterweë gelaat word nie. (Kyk paragraaf 8.4.3.)

8.4.3 Voortgesette aanbieding van die opleidingskursus

In aansluiting by bogenoemde moet daar voortgegaan word met die aanbieding van die opleidingskursus in die betrokke bedryfsorganisasie met die oog op die vaardigheidsontwikkeling van toesighouers ten opsigte van die hantering van produksiegestremde werkers en die benutting van die werknemerhulp-program as 'n bestuurshulpbron.

Daar moet ook voortgegaan word met die aanbieding van die betrokke kursus met gerigtheid op houdingsversterking en verandering. Met in agneming van die bespreking en gevolgtrekking kan ander metodes soos maatskaplike groepwerk, gevallestudies en rollespele en eksterne hulpmiddels soos inligtingsbrosjures en plakkate aangewend word om positiewe houdings te versterk en negatiewe houdings te verander.

8.4.4 Die ontwikkeling van toekomstige kursusse

Die Donnelly-model wat in hierdie studie gebruik is, kan aanbeveel word as 'n goeie, bruikbare riglyn ten opsigte van die beplanning en ontwikkeling van bedryfsmaatskaplikewerk-opleidingskursusse, aangesien dit 'n goed gefundeerde, praktykgerigte model is wat die kursusontwikkelaar in staat stel om kritiese vrae te stel en te beantwoord.

8.4.5 Houdingsvraelyste

Houdingsvraelyste blyk nuttige meetinstrumente te wees en bedryfsmaatskaplike werkers kan aangemoedig word om hierdie instrumente in navorsing en opleiding te gebruik.

BRONNELYS

A. BOEKE

- ABRAMS, J.C. 1977. **Supervision, Consultation and Staff Training in the helping professions.** London: Jossey-Bass Inc. London.
- AKABAS, S.H. & KURZMAN, P.A. 1982. **Work, Workers and Work Organizations. A view from Social Work.** Inc. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- ALLEN, L.A. 1960. **Professional Manager's Guide.** New York: Louis Allen Associates.
- ANDERSON, C.R. Sonder Jaar. **Moderne Mediese Voorligter.** Kaapstad: Sentinel Uitgewery.
- ANDREWS, Y. 1985. **Die Personeelfunksie.** HAUM: Opvoedkundige Uitgewers.
- APPELBAUM, S.H. 1981. **Stress Management for Health Care Professionals.** London: Aspen Systems Corporation:
- ARCHAMBAULT, R.; DORAN, R.; MATLAS, T.; NADOLSKI, J. & SUTTON-WRIGHT, D. 1982. **Reaching Out. A Guide to EAP Case Finding.**
- AUSTIN, M.J. 1981. **Supervisory Management for the Human Service.** New Jersey: Prentice-Hall.
- AUSTIN, M.J. 1982. **Evaluating your Agency's Programs.** 1982 London: Sage.
- BARBER, J.W. 1968. **Industrial Training Handbook.** London: Iliffe Books Ltd.

- BARON, R.A. & BYRNE D. 1987. **Social Psychology. Understanding Human Interaction.** Massachusetts: Allyn and Bacon Inc.
- BEACH, D.S. 1980. **Personnel. The Management of People at Work.** Fourth Edition. New York: Macmillan Publishing Co. Inc.
- BEVERIDGE, W.E. 1975. **The Interview in Staff Appraisal.** London: George Allen & Unwin Ltd.
- BEZUIDENHOUT, P.B. 1982. **Psychology and Mental Health Care. A Study guide for Student Nurses.** Pretoria: H & R Academica (Pty) Ltd.
- BLOOM, B.L. 1988. **Health Psychology.** New Jersey: Prentice-Hall. Englewood Cliff.
- BRAMMER, L.M. & SHOSTROM, E.L. 1968. **Therapeutic Psychology.** New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- BROWN, J.A.C. 1954. **The Social Psychology of Industry.** Pelican Series 1954-1958.
- BURNS, R.B. 1979. **The Self Concept. Theory Measurement, Development and Behaviour.** United States of America: Longman Group Limited.
- BURNS, R. 1988. **Coping with Stress.** Cape Town: Maskew Miller.
- BUTLER, A. & PRITCHARD, C. 1983. **Social Work and Mental Illness.** London: British Association of Social Workers. McMillan Press Ltd.

- BUTRYM, S. & HORDER, J. 1983. **Health, Doctors and Social Workers.** London: Library of Social Work. Routledge and Kegan Paul.
- BYARS, L.L. EN RUE, L.W. 1979. **Personnel Management. Concepts and Applications.** London: W.B. Saunders, Comp.
- CABLE, R. 1965. **Audio-visual Handbook.** London: V.R. Coen. University of London Press Ltd.
- CONRADIE, P.J. 1973. **The trend and extent of Educational technology in South Africa.** Educare: Journal of the Faculty of Education, Unisa.
- COREY, G. 1977. **Theory and Practice of Counselling and Psychotherapy.** California: Wadsworth Publishing Company.
- COTTLE, W.C. & DOWNIE, N.N. 1970. **Preparation for Counselling.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- DAVIES, I.K. 1971. **The Management of Learning.** Johannesburg: McGraw-Hill Company Limited.
- DEAN, H. & M. 1981. **Counselling in a Troubled Society.** Middlesex: Reston Publishing Company.
- DESSLER, G. 1981. **Personnel Management.** Second Edition. Virginia: Reston Publishing Company.
- DE MIRANDA, S. 1987. **Dwelms en Dwelmmisbruik in Suid-Afrika.** Pretoria: J.L. van Schaik (Edms) Bpk.
- DRUCKER, P.F. 1974. **Management. Tasks, Responsibilities, Practices.** Mayfair: William Heinemann Ltd.

- DUMINY, P.A. 1969. **General Teaching Method.** Johannesburg: Longman Southern Africa (Pty) Limited.
- DUMINY, P.A. 1972. **General Teaching Method.** Johannesburg: Longman Southern Africa (Pty) Limited.
- DUNHAM, A. 1970. **The New Community Organisation.** New York: Thomas Y. Crowell Company.
- FIEDLER, F.E. 1967. **The Theory of Leadership Effectiveness.** New York: McGraw-Hill Book Company.
- FIEDLER, F.E. & CHARMERS, M. 1974. **Leadership and Effective Management.** England: Scott, Foresman & Company.
- FRASER, J.M. & BRIDGES, J.M. 1964. **The Industrial Supervisor.** London: John, Hugh Munro Fraser. Business Publications.
- FREEMAN, S.W. 1979. **The Epileptic in Home, School and Society.** U.S.A.: Charles C. Thomas Publisher.
- GARDNER, L.M.H. 1980. **Racial, Ethnic and Social Class Consideration in Psychotherapy Supervision. In Psychotherapy Supervision: Theory, Research and Practice.** A.K. Hess (Edit.). New York: John Wiley.
- GARVIN, C.D. & SEABURY, B.A. 1984. **Interpersonal Practice in Social Work. Processes and Procedures.** New Jersey: Prentice Hall.
- GLASOR, R. 1962. **Training Research and Education.** University of Pittsburgh Press.
- GOLDSTEIN, H.K. 1969. **Research Standards and Methods for Social Workers.** U.S.A.: Whitehall Company.

- GREAVES, F. 1987. **The Nursing Curriculum: Theory and Practice.** London: Chapman and Hall.
- GRINNELL, R.M. 1985. **Social Work Research and Evaluation.** Illinois: Peacock Publishers.
- GROBBELAAR, S.W.P. & SCHOEMAN, J.H. 1980. **Benaderings in Maatskaplike Werk.** Pretoria.
- GUERNEY, B. 1982. **Relationship Enhancement. A Guide to Training Methods, Programs and Resources.** In *Interpersonal Helping Skills*, E.K. Marshall en P.D. Kurtz (Edit.). San Francisco: Jossey-Bass.
- GUNTER, C.F.G. 1965. **Aspekte van die Teoretiese Opvoedkunde.** Stellenbosch: Universiteits-Uitgewers en Boekhandelaars (Edms) Bpk.
- HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J.W. 1978. **Management: Contingency Approaches.** Second Edition. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. 1982. **Management of Organizational Behaviour.** Fourth Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- HEYNS, J.A. 1982. **Teologiese Etiek. Deel 1.** Pretoria: N.G.-Kerkboekhandel Pretoria.
- HJELLE, L. & ZIEGLER, D.J. 1981. **Personality Theories.** Johannesburg: McCraw-Hill.
- HOUTSMA, L. 1973. **Aspekte van Supervisie.** Bloemendaal: H. Nelissen.

- HUYSAMEN, G.K. 1976. **Inferensiële Statistiek en Navorsingsontwerp. Inleiding.** Pretoria: Academica
- IACONETTI & O'HARA, P. 1985. **First-Time Manager.** New York: Macmillan Publishing Company.
- JACKSON, J.H. & KEAVENY, T.J. 1980. **Successful Supervision.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- JOHNSON, H.M. 1968. **Sociology. A Systematic Introduction.** London: Routhledge and Kegan Paul.
- KADUSHIN, A. 1985. **Supervision in Social Work.** New York: Columbia University.
- KELLY, E.T. 1925. **Welfare Work in Industry.** London: Isaac Pitman and Sons Ltd.
- KNOETZE, J.G., KACHELHOFFER, P.M. & MALAN, S.P.T. 1987. **Onderrigontwikkeling: Riglyne vir Kurrikulumontwikkeling.** Hersien Uitgawe. Pretoria: Die Universiteit. (Reeks: Onderrigontwikkeling - No. 4.)
- KNOWLES, M.S. 1970. **Modern Practice of Adult Education.** New York: Association Press.
- KNOWLES, M. 1973. **The Adult Learner. A Neglected Species.** Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- KOHN, M. 1977. **Dynamic Managing. Principles, Process, Practice.** California: Cummings.
- KONOPKA, G. 1963. **Social Group Work: A Helping Process.** London: Prentice-Hall.
- LAUWERYS, J.A. & SCANLON, D.G. 1968. **Education within Industry.** The world year book of education. New York: Columbia University.

- LEROUX, V. & SPRACKLEN, F. 1987. **Avoiding Aids.** Cape Town: Anubis Press.
- LIKERT, R. 1961. **New Patterns of Management.** New York: McGraw-Hill.
- LOEDOLFF, J.F. & LOUW, D.A. 1972. **Dwelmmiddels: Wat, Hoe en Waarom?** Johannesburg: McGraw-Hill (SA)
- LOPEZ, M.A. 1982. **Structured Learning in Interpersonal Helping Skills: A Guide to Training Methods, Programs and Resources.** E.K. Marshall (Edit.). San Francisco: Jossey-Bass.
- LOWERY, R.C. 1985. **Supervisory Management: Guidelines for Application.** New Jersey: Prentice-Hall.
- LUCAS, G.H.C., DE CONING, C., MARX, S., & OOSTHUIZEN, H. 1979. **Die Taak van die Bemerkingsbestuur.** Pretoria: J.L. van Schaik Bpk.
- LURDBORG, B.L. 1981. **The Art of being an Executive.** New York: The Free Press. Macmillan.
- MAGER, R.F. & BEACH, K.M. 1967. **Developing Vocational Instruction.** California: Pitman Learning, Inc.
- MAGER, R.F. 1980. **Die Voorbereiding van Onderrigdoelwitte.** Nasou Bpk.
- MARAI, E.J. Sonder Jaar. **Pastorale Sorg aan die Mens in die Bedryf.** Roodepoort: Christelike Uitgewersmaatskappy.
- MARSHALL, E.K. & KURTZ, P.D. 1982. **Interpersonal Helping Skills.** San Francisco: Jossey-Bass.

- MASI, A. 1982. **Human Services in Industry.** Toronto:
DC Heath and Company.
- MARX, F.W. 1978. **Bedryfsleiding.** Pretoria: HAUM Uitgewe-
ry.
- McFARLAND, D.E. 1970. **Management, Principles and Prac-
tices.** Third Edition. New York: The Macmil-
lan Company.
- MEDIESE VERENIGING VAN SUID-AFRIKA. Sonder Jaar. **Ware
feite oor seksueel oordraagbare siektes.**
Pinelands: Health Guidance Booklets.
- MIDDLEMAN, R.R. & RHODES, G.B. 1985. **Competent Super-
vision. Making Imaginative Judgments.** Engle-
wood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- MORRIS, J.O. 1980. **Make Yourself Clear. Improving Busi-
ness Communication.** Johannesburg: McGraw-
Hill Book Company.
- MUNRO, E.A., MANTHEI, R.J. & SMALL, J.J. 1979.
Counselling. A Skills Approach. Wellington:
Methuen Publications Ltd.
- MUNSON, C.E. 1983. **An Introduction to Clinical Social
Work Supervision.** New York: Haworth.
- MURDICK, R.G. & ROSS, J.E. 1975. **Information Systems
for Modern Management.** U.S.A.: Prentice-Hall
- MYERS, D.W. 1984. **Establishing and Building Employee
Assistance Programs.** Westport: Greenwood
Press.

- OFFENHEIM, A.N. 1966. **Questionnaire Design and Attitude Measurement.** Hants: Gower Publishing Company Limited.
- PARKER, S.R., BROWN, R.K., CHILD, J., SMITH, M.A. 1977. **The Sociology of Industry.** London: George Allen & Unwin Ltd.
- PIETERSE, J.E. 1965. **Groepwerk as Metode in Maatskaplike Werk in Professionele Maatskaplike Werk,** G. Cronje (red.) Pretoria: J.L. van Schaik Bpk.
- PIETERSE, J.E. 1976. **Maatskaplike Werk. 'n Algemene Inleiding.** Onder redaksie van Prof. J.E. Pieterse. Pretoria en Kaapstad: Academica.
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E. & HACKMAN, J.R. 1975. **Behaviour in Organizations.** Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- RÄDEL, F. & REYNDERS, H.J.J. 1965. **Inleiding tot die Bedryfseconomie.** Pretoria: J.L. van Schaik Bpk.
- RAUBENHEIMER, I. VAN W. & KOTZE, J.C. 1984. **Personeelbestuur en die Swart Werker.** Butterworth-Uitgewers.
- READERS DIGEST, 1972. **Family Health Guide.** Sydney: The Readers Digest Association Ltd. London, Cape Town.
- REYNDERS, H.J.J. 1977. **Die Taak van die Bedryfsleier.** Derde Uitgawe. Pretoria: J.L. van Schaik Uitgewers.

- ROSENBAUM, B.L. 1982. **How to Motivate Today's Workers. Motivational Models for Managers and Supervisors.** Johannesburg: McGraw-Hill.
- RUE, L.W. & BYARS, L.L. 1982. **Supervision. Key Link to Productivity.** Illinois: Richards D. Irwin.
- SARGENT, S.S. & WILLIAMSON, R.C. 1966. **Social Psychology.** Third Edition. New York: The Ronald Press Company.
- SCHEIN, E.H. 1980. **Organizational Psychology.** Derde Uitgawe. New Jersey: Prentice-Hall.
- SCHULMAN, L. 1982. **Skills of Supervision and Staff Management.** Illinois: Peacock Publishers.
- SCHUTTE, F.C. 1981. **Integrated Management Systems.** Pretoria: Butterworth & Co.
- SHETTY, Y.K. & BUEHLER, V.M. 1985. **Productivity and Quality through People.** London: Greenwood Press.
- SIMON & SCHUSTER 1973. **Book of the Body. The Way Things Work.** Maunhaim: Bibliographixhes Institute AG.
- SKIDMORE, R.A. & THACKERY, M.G. 1976. **Introduction to Social Work.** Second Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- STOKER, H.G. 1961. **Beginnels en Metodes in die Wetenskap.** Potchefstroom: Pro Rege-Pers Bpk.

STUART, J.F., VAN NIEKERK, L.J., McDONALD, M.E.W. & DE KLERK, D. 1985.

**Didaktiek. 'n Oriëntering vir Eerstejaar-
studente.** Johannesburg: MacMillan Suid-
Afrika Bpk.

THERON, E. & MULLER, A. 1967. **Maatskaplike Aspekte van
Siekte en Gesondheid.** Stellenbosch: Univer-
siteits-Uitgewers en Boekhandel.

TIMASHEFF, N.S. 1967. **Sociological Theory.** Third Edition.
New York: Rondon House.

TOREN, N. 1972. **Social Work. The Case of a Semi-profes-
sion.** California/London: Sage Publications
Inc.

TRECKER, H.B. 1966. **New Understandig of Administration.**
Third Edition. New York: Association Press.

VAN ROOYEN, I.J.J. & COMBRINK, M.J. 1980. **Gevallewerk,
'n Integrerende Benadering.** Pretoria:
Academica.

VEGTER, E.N. 1980. **Funksionele Bestuur.** Pretoria: Butter-
worth & Kie.

VLOK, M.E. 1981. **Gemeenskapsverpleegkunde. 'n Handleiding**
Wetton: Juta & Kie Bpk.

VOGEL, T.E. 1981. **Protective Security.** Westville: King &
Wilks (Pty) Ltd.

WATSON, C.E. 1979. **Management Development Trough Training**
U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Co. Inc.

WEINER, M.E. 1982. **Human Service Management: Analysis and
Applications.** Homewood, Illinois: The Dorsey
Press.

- WESTHEIMER, I.J. 1977. **The Practice of Supervision in Social Work - Guide for Staff Supervisors.**
London: Ward Lock Educational.
- WIEHE, V.R. 1976. **Goal-Oriented Management of a continuing Education Program. Social Work Continuing Education Yearbook 1974-1975.** Texas:
Centre for Social Work Research.

B. ARTIKELS

- ABRAMOVITZ, M. & EPSTEIN, I. 1983. The Politics of Privatization: Industrial Social Work and Private Enterprise. **Urban and Social Change Review**, vol.16, no.1, 13-19.
- ACKERMAN, R. 1982. Productivity: A Crisis Ahead. **Manpower Journal**, vol.1, no.7, 20-21.
- AKABAS, H. & AKABAS, S.A. 1982. Social Services at the Workplace: New Resource for Management: **Management Review**, May 1982, 15-20.
- AKIN, G. & WEIL, M. 1981. The Prior Question: How Do Supervisors Learn to Supervise? **Social Casework/Maatskaplike Werk**, October 1981, 472-479.
- ARMITAGE, A. & CLARK, F.W. 1975. Design Issues in Performance. Based Curriculum. **Journal of Education for Social Work**, vol.11 (Winter), 22-29.
- ARNONE, W. 1982. Preretirement Planning: An Employee Benefit That Has Come of Age. **Personnel Journal**, October 1982, 760-763.
- BECK, D.F. 1987. Counsellor Burnout in Family Service Agencies. **Social Casework/Maatskaplike Werk**, vol.68, no.1, 3-15.
- BINSTED, D. 1986. Learning to Cope with Change. **Management Decision**, vol.24, no.3.

- BENDIX, D.W.F. & BOCKER, H.J. 1982. Quality Circles as a Managerial Response to the Productivity Crises. *IPM Manpower Journal*, vol.1, no.2, 5-11.
- BENNETT, B. & GRISWOLD, D.F. 1984. Providing our worth: The Training Value Model. *Training and Development Journal*, October, 81-83.
- BENTLEY, T. 1987. Your investment in training. Getting the most from it. *Training Officer*, March 1987, 71-72.
- BENTLEY, T.J. 1984. Designing Training programmes. *Training Officer*, vol.20, no.5, 132-136.
- BERRY, 1986. Organization Development. *Training Officer*, vol.4, no.3, 326-329.
- BOEYENS, J. 1985. A new approach to black manager training. *IPM Journal*, vol.3, no.10, 4-6.
- BOTHA, D. 1972. Die betekenis van Supervisie in Maatskaplike werk. *Vrouevolksdiens*, no.3 en 4.
- BOTHA, P.M.C. 1974. Die Rol van die Maatskaplike Werker in die voorkoming van misdaad. *Maatskaplike Werk/Social Work*, jg.10, no.1, 17-23.
- BOTHA, M. 1985. Bedryfshigiëne - 'n Dissipline wat nie langer geïgnoreer kan word nie. *Veiligheidsbestuur*, Oktober, 5-15.
- BRAMLEY, P. 1989. Effective Training. *Journal of European Industrial Training*, no.8, 4-31.
- BROWN, T.L. 1986. When values collide. *Industry Week*, vol.4, no.38, 29-32.

- BRUNIQUEL, B. 1983. Discipline and the Right to Manage. **IPM Manpower Journal**, vol.2, no.6, 8-10.
- BRYMAN, A. 1984. Leadership and Corporate Culture: Harmony and Disharmony. **Personnel Review**, vol.13, no.2, 19-23.
- BUNKER, B.B. AND WILLIAMS, H.O. 1986. Managing Organizational Decline. **Personnel**, vol.8, no.4, 31, 38-40.
- BUSINESS WEEK, 1986. Japan, the price of success. **Condensed from Business Week**, March 1986, 103-106.
- CHANDLER, R.G., KROCKER, B.J., FYNN, M., MacDONALD, D.A. 1988. Establishing and Evaluating an Industrial Social Work Programme: **The Seagram**, Amherstburg Experience. **Employee Assistance Quarterly**, vol.3, 314.
- CLOETE, L.J.C. 1974. Alcoholism and the Employer. **Rehabilitation in S.A.**, September 1974, vol.18, no.3.
- COWAN, N. 1980. Personnel Management in the Eighties: Will We Wait Another Decade? **Personnel Management**, vol.12, no.1, 22-25.
- CULP/WESNER/CULP 1980. Selecting, Keeping and motivating Employees. **Water and Sewage Works**, vol.6, no.38, 32-35, 56-57.
- DAILEY, N. 1984. Adult Learning and Organizations. **Training and Development Journal**, December 1984, 64-68.

- DE BRUYN, M. 1979. Opvoedkundige Supervisie. **Volkswelsyn en Pensioene**, vol.14, no.2, 13-17.
- DE CLERK, N. 1983. Mannekragbeplanning. **IPB-Mannekragtydskrif**, vol.1, no.10, 5-8.
- DEMING, W.E. 1981. Improvement of Quality and Productivity through Action by Management. **National Productivity Review**, Winter, 12-22.
- DEPARTEMENT VAN MANNEKRAG, 1982. **Mannekrag 2000. Inligtingsreeks**, no.2.
- DHOOPER, S.A. 1983. Family Coping with the Crisis of Heart Attack. **Social Work in Health Care**, vol.9, no.1.
- DODDS, J.H. 1987. Behaviour Modelling: A technique for Supervisory Development. **Training Officer**, October, 292-295.
- DONNELLY, E. 1987. The Training Model. Time for a change? **ICT May/June 1987**, 3-6.
- DU PLESSIS, M.J.M. & SCOTT, M.M. 1987. Die Carkhuff-Hulpverleningsmodel. Wyse van Maatskaplike-werk-hulpverlening aan Individue. **Maatskaplike Werk/Social Work**, (1987) Jg.23, no.1, 32-36.
- DU PLESSIS, A. 1987. Industrial Social Workers - The Personnel Department's Latest Recruit. **IPM Journal**, April, 26-29.
- DU TOIT, C. & HOWARD, J. 1986. Emotional Status as a factor in productivity. **IPM Journal**, October, 11-13.

- FALKENBERG, R. 1985. The Mind of an Organisation. **Training and Development Forum**, February, 21-29.
- FERREIRA, F. 1984. Arbeidsbetrokkinge in die Motorbedryf. **IPB Mannekrag Tydskryf**, vol.2, no.10, 22-28.
- FIHLO, P. de V. 1982. Strategic Planning: A New Approach. **Managerial Planning**, vol.9, no.28, 12-20.
- FISCHER, F.E. 1981. A New Look at Management Communication. **People and Profits**, vol.8, no.9, 9-14.
- FORMAN, S.G. 1983. Occupational Stress Management. **Children and Youth Review**, vol.5, 277-287.
- FRESTON, N.P. & LEASE, J.E. 1987. Communication Skills. Training for Selected Supervisors. **Training and Development Journal**, vol.4, no.23, 67-70.
- FROST, T.E. 1985. The Sick Organization, Part Two: The Managers Role in Treatment. **Personnel Journal**, June, 44-49.
- GARDNER, J.W. 1986. The Taste of Leadership. Part One: Getting things moving. **Personnel**, vol.63, no.10, 20-27.
- GCM UITGEWERSGROEP 1985. **Die Finansiële Suksesprogram**.
- GLUCKMAN, S. 1985. Motivation. **Training and Development Forum**, February, 23-27.
- GMELCH, W.H. & MISKEN, V.D. 1986. The Lost Art of High Productivity. **Personnel**, April, 34-38.
- GROBLER, M. 1982. Leierskap en Leiers. **Maatskaplike Werk**, Augustus, vol.18, no.3, 182-190.

- HADLEY, J. 1986. Setting Standards of Performance. **Modern Management**, vol.3, no.4, 24-26.
- HALL, J. & FLETCHER, B. 1984. Coping with personal problems at work. **Personnel Management**, Februarie 1984, 30-33.
- HAVRANEK, J.E. 1991. The Social and Individual Costs of Negative Attitudes Toward Persons with Physical Disabilities. **Journal of Applied Rehabilitation Counselling**, vol.22, no.1, 15-21.
- HESS, A.K. 1986. Growth in Supervision Stages of Supervisee and Supervisor Development. **The Clinical Supervisor**, 4(1 and 2).
- HICKMAN, C.R. & SILVA, M.A. 1986. Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age. **Innovative Organisation**, February, 1-8.
- HOFMEYR, L. 1989. Groter Groepe en die Hantering daarvan. **Maatskaplike Werk/Social Work**, vol.25, no.32, 93-104.
- HOLLMAN, R.W. 1979. Managing Troubled Employees: Meeting the Challenge. **Journal of Contemporary Business**, vol.8, no.4, 43-57.
- HUNT, J.W. 1984. Personnel Roles. **Personnel Management**, February, 14-18.
- INSTITUUT VIR PERSONEELBESTUUR, 1989. Inligtingstuk 182. **IPB Mannekrag Tydskrif**, Mei 1989, 1-4.

- JENNER, J.R. 1986. On the Way to Stress Resistance. **Training and Development Journal**, May, 112-115.
- JONES, L. & PAGE, D. 1987. Theories of Motivation. **Education and Training**, May/June, 12-15.
- KADUSHIN, A. 1968. Games People Play in Supervision. **Social Work/Maatskaplike Werk** July, 23-32.
- KANDOUSE, D.N. & WARIHAY, P.L. 1980. A New Look At Employee Orientation. **Training and Development Journal**, July, 34-38.
- KEEN, A.M. 1986. The Relevance of an Experiential Approach to Teaching Group Work. **Social Work/Maatskaplike Werk**, vol.22, no.3, 145-149.
- KEMP, N.D. 1985. The Role of the Employer in Providing Rehabilitation Services. **Rehabilitation in S.A.**, Maart 1985, vol.29, no.1, 13-15.
- KILDUFF, M.J. & BAKER, D.D. 1984. Getting Down to the Brass Tacks of Employee Motivation. **Management Review**, September, 56-61.
- KNOX, J. 1985. Alcohol Problems at Work - Some Medical and Legal Considerations. **Personnel Review**, vol.24, no.1, 32-35.
- KRIJNEN, H.G. 1977. Formulation Corporate Objectives and Strategies. **Long Range Planning**, vol.10, 78-87.
- KUNGOANE, S. 1988. The Professional Image Depends on the Social Worker. **Maatskaplike Werk - Praktyk**, vol.1, no.88, 14-15.

- KUZMITZ, F.E. & HAMMONS, H.E. 1979. Rehabilitating the Troubled Employee. *Personnel Journal*, April 1979, 238-242.
- LABUSCHAGNE, J.J. 1970. Alternatiewe vir Gevangenisstraf. *Maatskaplike Werk/Social Work* jg.6, no.3, 138-143.
- LANGENHOVEN H.P. 1980. *Vakkundige Werk in Personeelbestuur*. *People and Profits*, jg.8, no.6, 8-13.
- LANGLEY, M. 1987. Die Bestuurder en Stresshantering. *Safety Management*, April, 43-45.
- LE ROUX, P.O. 1972. Maatskaplike Sorg Administrasie in Suid-Afrika. *Maatskaplike Werk/Social Work* jg.8, no.4, 238-243.
- LOOTS, B.C. 1988. Probleme Ondervind met die Formulering van Doelwitte. *Welsynfokus*, vol.23, no.1, 20-24.
- MAITLAND, R.P. & HOFMEYER, K.B. 1984. Attitudes Survey - A Model. *Manpower Journal*, September, 37-42.
- MANPOWER JOURNAL, 1983. (EDITOR) Organisation Change: How to Understand It. *IPM Manpower Journal*, vol.2, no.4, 31-32.
- MARTIN, D.C. & BARTOL, K.M. 1986. Training the Raters: A Key to Effective Performance Appraisal. *Public Personnel Management*, vol.15, no.2, 101-109.

- MARTINI, L.E.C. 1975. The Aged: Mental and Emotional Stimulous and Development. **Social Work/Maatskaplike Werk**, vol.2, no.2, 17-18 en 78-84.
- MARX, F.W. 1983. Personnel Motivation and Training. **IPM Manpower Journal**, vol.1, no.11.
- McCLELLAN, K. & MILLER, R.E. 1988. EAPSS in Transition: Purpose and Scope of Services. **Employee Assistance Quarterly**, vol.3, no.3/4, 25-32.
- McCONKEY, D.D. 1980. What Top Management must do to make MBO work. **People and Profits**, November 4-5.
- McKENDRICK, B. 1985. Programme Proposals in South African Welfare Planning: **Social Work/Maatskaplike Werk**, August, vol.21, no.3, 157-174.
- MEADOWS, R.J. 1984. Arresting Police Officer Stress. **Training and Development Journal**, September, 12-13.
- MOERDYK, A.P. 1984. Improving Productivity in South Africa. **IPM Manpower Journal**, July, 15-18.
- MONDY, R.W., NOE, R.M. & EDWARDS, R.E. 1986. What the Staffing Function Entails. **Personnel**, April, 55-58.
- MULLER, R. 1988. Swart Maatskaplike Werkers in Fokus. **Maatskaplike Werk/Social Work**, jg.24, no.1, 31-38.
- MURRAY, C.H. DE C. 1974. Buitengewone Onderwys vir Gestremde Kinders. **Rehabilitasie in S.A.**, jg.18, no.2, 1-12.

- NEL, P.S. 1984. An Emperical Analysis of Employers Industrial Relations Policy in the R.S.A., **IPM Manpower Journal**, vol.3, no.6, 27-36.
- NOSA (NATIONAL OCCUPATIONAL SAFETY ASSOCIATION) 1982. Implementing a Safety Programme. **Seisa Nuus**, Maart/April, 21-25.
- OWEN, D.E. 1985. The Managerial Wedge. **Managerial Planning**, May/June, 66-72.
- PAWLIK, V. & KLEINER, B.H. 1986. Communication. On the Job Employee Counselling: Focus on Performance. **Personnel Journal**, November, 31-35.
- PEARSON, G.J. 1979. Setting Corporate Objectives as a Basis for Action. **Long Range Planning**, August, vol.12, 13-19.
- POSS, D. 1981. Access and the Visually Handicapped. **Social Work/Maatskaplike Werk**, vol.17, no.1, 5-8.
- POULET, R. & MOULT, G. 1987. Putting Values into Evaluation. **Training and Development Journal**, July 1987, 62-64.
- RANKIN, P. 1984. Het Maatskaplike Werk 'n Flek in die Bedryf? **IPB Mannekrag Tydskrif**, jg.3, no.1, 16-21.
- REDWOOD, H. 1977. Setting Corporate Objectives. **Long Range Planning**, December, vol.10, 2-6.
- REED, R. 1986. Written Evaluations the Sharpest Sword. **Supervision**, October 1986, 3-5.

- ROBERTSON, B. 1986. Staff Development - Whose Responsible
Nursing/Verpleging, vol.1, no.4, 40-41.
- ROMAN, P.M. 1981. From Employee Alcoholism to Employee
Assistance. **Journal of Studies on Alcohol**,
vol.42, no.3, 256-257.
- ROSEN, R.H. 1985. What Really Ails Employees. **Training
and Development Journal**, December 1985,
54-56.
- SCHEIN, E.H. 1986. Are you Corporate Cultured. **Personnel
Journal**, vol.14, no.3, 83-96.
- SCHILIT, W.K. 1985. Management's Role in the Future.
Managerial Planning, May/June, 14-17.
- SCHOEMAN, M. 1988. Evaluering van Programme binne Gesins-
organisasies. **Welsynsfokus**, jg.23, no.1.
- SCHREIER, J.W. 1983. A Survey of Drug Abuse in Organiza-
tions. **Personnel Journal**, June 1983, 478-
484.
- SILBERBAUER, E.R. 1968. Understanding and Motivating the
Bantu Worker. **Personnel Management Advisory
Service**. Johannesburg: Publications Depart-
ment.
- SIMONSEN, P. 1986. Concepts of Career Development. **Train-
ing and Development Journal**, vol.5, no.4,
70-74.
- SKINNER, C. 1985. How does your Employee Communication
Measure up. **IPM Journal**, vol.4, no.12, 4-8.
- SKINNER, W. 1986. The Productivity Paradox. **Harvard Busi-
ness Review**, July/August, 55-59.

- SLOAN, S. & SCHRIEBER, D.E. 1970. What we need to know about Management by Objectives. **Personnel Journal**, March 1970, 206-249.
- SMIT, S.J. 1983. Evalueringstegnieke vir die Maatskaplikewerk-opleier en Praktisyn. **Maatskaplike Werk/Social Work**, jg.19, no.4, 216-224.
- SMITH, W.F., BARNARD, A.L., STEYN, H.S. 1988. Prestasiebeoordeling. 'n Faktoranalitiese Geldigheidstudie. **Tydskrif vir Bedryfsielkunde**, jg.14, no.2, 19-24.
- STARKER, J.P.B. 1985. The Employee Assistance Program, Concept - A Constructive Approach to the Identification of the Impaired Worker. **IPM Journal**, vol.4, no.8, 5-6.
- STARKER, J.P.B. 1986. The Employee Assistance Program, (EAP) Concept. **IPM Journal**, vol.4, no.19, 19-24.
- STRYDOM, H. 1986. Die Enkelstelselontwerp in Maatskaplikewerk-navorsing en Maatskaplikewerkpraktik. **Maatskaplike Werk/Social Work**, jg.22, no.4, 216-221.
- SULLIVAN, R.F. & MYERS, D.C. 1987. Evaluating Video Based Training Materials. **Training and Development**, vol.4, no.25, 82-85.
- SWANSON A. & SLEEZER, C.M. 1987. Training Effectiveness Evaluation. **European Industrial Training**, vol.11, no.4, Jeit 11,4.

- SWIL, V. 1976. Social Work and Health Education. An Alliance? **Social Work/Maatskaplike Werk**, vol.67, no.3, 69-77.
- SZE W.C. & IVKER, B. 1986. Stress in Social Workers: The Impact of Setting and Role. **Social Casework/Maatskaplike Werk**, 141-148.
- TERPSTRA, D.E. 1979. Theories of Motivation - Borrowing the Best. **Personnel Journal**, June, 376-379.
- TORRENCE, D.R. 1987. Building a Lesson Plan. **Training and Development Journal**, May 1987, 91-94.
- TRINGO, J.L. 1970. The Hierarchy of Preference Towards Disability Groups. **The Journal of Special Education**, vol.4, no.3, 295-305.
- VAN RENSBURG, N.J.J. 1974. Die Plek van die Gestremde. **Rehabilitasie in Suid-Afrika**, jg.18, no.2, p.46.
- VAN SCHALKWYK, B. 1983. Afwesigheid. **Veiligheidsbestuur**, Mei 1983, 21 en 29.
- VAN VUUREN, C.J.C.J. 1981. Mediese Dienste. **Newcastle: Yskor Bulletin**, 2-3.
- VAN WYK, W. 1986. Professional Management. The Way To Excellence. **Productivity S.A.**, vol.12, no.6, 28-33.
- VERSTER, C. 1979. Gekoördineerde Spanwerk vir Behoeftebevredigende Maatskaplike Werk. **Maatskaplike Werk/Social Work**, vol.15, no.1, 21-26.

- VERSTER, R. 1980. Die Status van Personeelbestuur. Suid-Afrikaanse Organisasies in 1977. **People and Profits**, January 1980, 6-11.
- VERSTER, J.R. 1983. Effektiewe Selfbestuur. Verhoging van die Doeltreffendheidsvlak van die Maatskaplike Werker. **Maatskaplike Werk/Social Work**, vol.19, no.3, 154-163.
- WARD, E.H. 1974. Elements of an Employee Motivations Program. **Personnel Journal**, March 1974, 205-208.
- WEEKES, M.S. & BOTHA N.J. 1988. A Social Work Perspective on the Practice of Administrative Supervision. **Maatskaplike Werk/Social Work**, jg.24, no.4, 234-250.
- WHITE, T. 1985. Address the Right Issues. **IPM Journal**, vol.4, no.2, 16-21.
- WILCOCKS, L. 1988. Evaluation of Preventive Programmes. **Welfare Focus**, April.
- WOHLKING, W. 1975. Effective Discipline in Employee Relations. **Personnel Journal**, September, 489-500.
- WOOD, J. 1979. Accountability in Social Work. **Social Work/Maatskaplike Werk**, jg.15, no.3, 116-123.
- WOOD, J. 1980. The Social Casework Record as an Accountability System in Social Work Practice. **Social Work/Maatskaplike Werk**, jg.16, no.2, 98-101.

- WOOD, S. 1986. Personnel Management and Recruitment.
Personnel Review, vol.2, no.86, 3-11.
- WRICH, J.T. 1974. The Employee Assistance Program.
Hazelden Foundation.
- WRIGHT, P. 1986. A Cultural Audit: First Step in a Needs
Analysis? **Journal of European Industrial
Training**, 28-30.
- YSKOR, 1987. Kommunikasie: Hoekom hou dit vir almal voor-
dele in? **Yskor Bulletin**, Mei, no.4, 2-3.

C. VERHANDELINGS EN PROEFSKRIFTE

- BOTHA, L. 1984. **Privaatpraktyk in Maatskaplike Werk.**
D. Phil - Proefskrif. Universiteit van
Pretoria.
- DERCKSEN, J.W. 1973. **Die onderhoud as hulpmiddel by
supervisie van Gevallewerk as metode in
Maatskaplike werk.** M.A.-Verhandeling.
Universiteit van Pretoria
- JANSEN, C.P. 1984. **'n Model van 'n Kurrikulumsentrum vir
die R.S.A.** D.Ed.-Tesis. Universiteit van
Pretoria.
- KOTZE, A. 1986. **Spanning, Uitbranding, Bestuurstyl.**
M.B.A. - Verhandeling. P.U. vir C.H.O. Vaal-
rivier P.U.K. Tak.
- LOMBARD, J. 1977. **Bedryfsmaatskaplike Werk met Vroulike
Werknemers. 'n Onderzoek by 'n Pretoriase
Staalfabriek.** M.A. (M.W.)-Verhandeling. U.F.
- NEL, A.H. 1983. **Motivering as Integrale Deel van die
Supervisie-proses.** M.A. (M.W.)-Skripsie.
Universiteit van Pretoria.
- OLIVIER, S.J. 1989. **A Training Course for Welfare Assis-
tants as Member of a Multi-disciplinary Com-
munity Development Team, in Kwa Ndebele,
R.S.A.** M.A. (M.W.)-Verhandeling. Universi-
teit van Pretoria.

- FELSER, M.F. 1988. **Supervisie in Maatskaplike Werk. Riglyne vir die Praktiek.** D. Phil - Proefskrif. Universiteit van Pretoria.
- PRETORIUS, M.M. 1983. **Die Rol van die Supervisor as Model in die Supervisieproses.** M.A. (M.W.)-Skripsie. Universiteit van Pretoria.
- RAWLINS, R.C.A. 1983. **Attitude to Mental Retardation: A Cross Cultural Study.** Magister Artium. (Counselling Psychology.) Department Psychology, University of Natal, Pietermaritzburg. December 1983.
- STEYN, P.V. 1986. **Die Identifisering van Werkspanning by Maatskaplike Werkers deur 'n Supervisor.** M.A. (M.W.) - Skripsie. Universiteit van Pretoria.
- TERBLANCHE, L.S. 1988. **'n Bedryfsmaatskaplikewerk-onderzoek na die Aard en Voorkoms van Werknemerhulpprogramme in die Republiek van Suid-Afrika.** D. Phil - Proefskrif. Universiteit van die Oranje Vrystaat.
- VAN ZYL, M.A. 1986. **The Validation of the Heimler Scale of Social Functioning (HSSF) for Client Groups in South Africa.** D. Phil - Thesis. University of Natal.

D. REFERATE EN LESINGS

**BOTHA, N. 1985. Die Inhoud en Vaardighede vir Doeltref-
fende Supervisie.** Referaat gelewer tydens
sypervisie-simposium, 22 en 23 Augustus
1985, Universiteit van Pretoria.

**INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT (SOUTHERN AFRICA) 1980.
Management of Training, 4-5 and 16.**
Johannesburg: Training Manual, January
1980.

**MULDER, B., SWANEPOEL, P. & HUMPEL, K. 1984. Huweliks-
voorligting in die Bedryf. M-Com - Referaat.**
P.U. vir C.H.O.

**SWART, N., VAN WYK, M., VAN ROOYEN, P. & PRETORIUS, M.
1990.**
**Die Rol van die Opleidingsomgewing. 28 April
1990. P.U. vir C.H.O.**

TANAR, V.L. 1968. On Becoming a Teacher. Paper presented
at the CSWE sixteenth Annual Programme Meet-
ing on January 25, 1968 in Minneapolis,
Minnisota.

E. ANDER DOKUMENTE

PRINSLOO, C.J.M. 1989. Bestuursbedoeling met Bedryfsmaatskaplike Werk. Yskor: Memorandum.

YSKOR, 1989. Prospektus van Vakopleidingsentrum. Newcastle: Yskor.

F. WOORDEBOEKE

ODENDAL, F.F., SCHOONEES, P.C., SWANEPOEL, C.J., DU TOIT
S.J. & BOOYSEN, C.M. 1984.

**H.A.T. Verklarende Handwoordeboek van die
Afrikaanse Taal.** Johannesburg: Perskor
Tweede Uitgawe.

VAKTAALKOMITEE VIR MAATSKAPLIKE WERK 1984.

**Tweetalige Definiërende Woordeboek vir
Maatskaplike werk.** Pretoria: Staatsdrukker.

VAKTAALKOMITEE VIR MAATSKAPLIKE WERK 1971.

Woordeboek vir Maatskaplike Werk. Pretoria:
Staatsdrukker.

PRAKTIESE TOEPASSING

1. OPDRAG

Lees die gevallebeskrywing hieronder en dui aan watter foute die voorman, volgens u mening, begaan het in sy kommunikasie met die werknemer.

2. GEVALLESTUDIE

2.1 X is Y se voorman; Y is 'n 33-jarige loodgieter. Hy werk reeds 5 jaar by die korporasie. X was nog altyd baie tevrede met sy werk, ten spyte daarvan dat hy nou en dan van die werk af weggebly het en eers die volgende dag laat weet het hy is siek.

2.2 X het Y nooit uitgevra oor sy siekte nie. Soms het hy 'n mediese sertifikaat ingehandig wat maagprobleme of hoofpyn aangedui het. Ander kere het hy slegs mondelings meegedeel dat hy maagprobleme of hoofpyn gehad het.

2.3 Y se gedrag het skielik by die werk verander. Hy het 'n paar keer laat by die werk opgedaag, nukkerig en humeurig teenoor almal begin reageer en dit was duidelik dat hy belangstelling in sy werk verloor het.

2.4 X het hom ingeroep en hom oor sy gedrag vermaan. Y het enige probleme ontken en gesê alles sal regkom. Op 'n dag het Y weer nie opgedaag vir werk nie. X het hom laat soek deur 'n kollega maar Y was nie tuis nie. Na twee dae daag hy op met 'n sieknota wat maag- en rugprobleme aandui.

- 2.5 X se houding teenoor Y het dadelik verander. Hy het besluit dat Y kanse vat en dalk sy siekteverlof misbruik. Hy besluit ook om 'n dissiplinêre onderhoud te reël.
- 2.6 Die dissiplinêre onderhoud word bygewoon deur X se hoof wat as voorsitter optree, X-self en die betrokke werknemer.
- 2.7 X se hoof begin deur die doel van die onderhoud aan Y te verduidelik en gee geleentheid aan X om sy saak te stel.
- 2.8 X begin dadelik deur te verduidelik dat Y weet wat van hom verwag word, dat hy die seksie lelik in die steek gelaat het met sy laaste afwesigheid en dat Y geen rede het om so op te tree nie.
- 2.9 Y kry geleentheid om homself te verdedig en verduidelik hoe siek hy was, dat hy glad nie van X se aantuigings hou nie en dat hy onder andere ook ongelukkig is as gevolg van dinge wat X toelaat om in die seksie te gebeur.
- 2.10 Die bogenoemde stelling van Y het tot gevolg gehad dat X vyandig reageer en dat die twee persone mekaar oor en weer begin beskuldig en hulle privaatlewe begin bysleep het.
- 2.11 X se hoof moes die tweegesprek beëindig en doen dit deur vir Y 'n tydjie uit die kantoor te stuur. Hy en X besluit om vir Y 'n ernstige waarskuwing te gee en te eis dat hy ten alle tye sy voorman se bevele sal uitvoer en dat indien hy weer wegbly van die werk

- 285 -

sonder om onmiddellik toestemming te gee, hy **beslis**
ontslaan sal word.

PRAKTIESE TOEPASSING
KENNISTOETS TEN OPSIGTE VAN LEERINHOUD
BELEID EN PROSEDURE

1. Die toesighouer se taak is om die persoonlike oorsake van swak werksprestasie te bepaal.

Ja Nee Onseker

2. Die werknemerhulpprogram vervang die dissiplinere kode.

Ja Nee Onseker

3. Wat moet die toesighouer heel eerste doen wanneer hy ontdek dat 'n werknemer se werksprestasie begin afneem?

4. Werknemergedrag of optrede wat tot dissiplinêre aksies lei word in baie gevalle voorafgegaan deur waarneembare tekens.

Stem saam Stem nie saam

Onseker Ander

IDENTIFISERING EN OORSAKE VAN PROBLEEMGEDRAG

5. Hoe sal u 'n produksiegestremde werker in die werksituasie herken?

6. Alle gestremde (handicap) persone is belemmerd (disabled).

Ja Nee Onseker

7. Gestremdheid beteken dat 'n persoon slegs aan 'n fisiese gebrek ly.

Ja Nee Onseker

8. Geen dissiplinere aksies mag geneem word teenoor werknemers wat by die werknemerhulpprogram ingeskakel is nie.

Ja Nee Onseker

9. Die werknemerhulpprogram is onder andere ingestel op die bereiking van een of meer van die volgende doelwitte. Die vyfde doelwit ontbreek. Voltooi asseblief.

- * Uitskakeling van probleem/defek.
- * Wysiging van probleem/defek.
- * Stuiting/stabilisering van probleem defek.
- * Bedekking van probleem/defek.
- * _____

DIE ROL VAN DIE TOESIGHOUER

10. 'n Negatiewe houding gee altyd aanleiding tot negatiewe gedrag.

Ja Nee Onseker

11. Waarom is vroeë identifisering van produksiegestremde werkers volgens u mening belangrik?

12. 'n Houding bestaan uit 3 basiese elemente. Noem asseblief.

KOMMUNIKASIE EN GESPREKVOERING

13. Die toesighouer ontvang die werknemer vriendelik, dog ernstig. Hy stel hom op sy gemak en gee geleentheid om sy saak te stel.

Watter fase van die Carkhuff-model is ter sprake?

14. Die toesighouer sê die volgende:-

Vertel my meer oor hoe jy oor jou afwesigheid voel? Ont-
hou dit is nie die eerste keer nie? Wat se jy daarvan?
Identifiseer die Carkhuff-modelfase.

15. Toesighouer: Ek het begrip vir jou meedelings, maar daar is 'n aantal dinge wat nie vir my duidelik is nie.

Identifiseer Carkhuff-modelfase.

16. Toesighouer: Goed, ons het alles nou bespreek. Die vraag is wat ons nou daaromtrent gaan doen? Hoe gaan ons 'n herhaling voorkom?

Identifiseer Carkhuff-modelfase.

17. 'Jy sê telkens dat jy bekommerd is oor jou gesondheid. Ek sit en wonder nou net wat jy daaromtrent kan doen'? Die volgende gesprekstegniek is ter sprake:

Selbewussyn

Stiltes

Hardop dink

18. Op watter gesprekstegnieke dui die volgende stellings:

18.1 Gaan ek my werk verloor?

Advies

Konfrontasie

Inligting

18.2 Ek dink jy moet van jou vrou skei. Dit sal jou drankprobleem oplos.

Interpretasie

Advies

Konfrontasie

18.3 Volgens jou was jy in die hospitaal, maar verskeie mense het jou in die dorp gesien?

Vertroulikheid

Interpretasie

Konfrontasie

18.4 Ek dink dat jou werksprobleem moontlik met probleme in jou persoonlike lewe verband hou?

MAATSKAPLIKE AFSTANDSKAAL TEENoor GESTREMDHEID

GEBOORTEDATUM: _____

HOOGSTE STANDERD GESLAAG:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

BEROEPS/WERKKWALIFIKASIES:

Noem alle formele kwalifikasies:

Daar is verskillende grade van begrip of nabyheid wat tussen persone kan bestaan. Nege van hierdie verhoudings word hieronder gelys in orde van nabyheid, met nommer 1 wat die naaste verhouding beskryf en nommer 9 die verste verwyderde verhouding. U moet asseblief aandui watter item op die skaal die naaste verhouding beskryf wat u voel teenoor elke gestremdheid hieronder gelys. Let wel dat daar 'n oop ruimte voor die naam van elke gestremdheid is waar u 'n nommer van 1 tot 9 invul.

- 1 = Sal trou met
- 2 = Sal as aangetroude familie aanvaar
- 3 = Sal as buurman aanvaar
- 4 = Sal as toevallige vriend aanvaar
- 5 = Sal as mede-werknemer aanvaar
- 6 = Sal wegbly van
- 7 = Sal in 'n inrigting hou
- 8 = Sal uit my land wegstuur
- 9 = Sal laat dood maak

- * Alkoholisme
- * Geamputeerde
- * Jig
- * Asma
- * Blindheid
- * Kanker
- * Serebrale Kreupelheid
- * Doofheid
- * Suikersiekte
- * Dwerg
- * Epilepsie
- * Oud-gevangene

- * Hartsiekte
- * Boggelrug
- * Geestesversteurdheid
- * Verstandelik vertraag
- * Bejaardheid
- * Parapleeg
- * Beroerte
- * Longtering
- * Maagsweer
- * Veneriese siektes
- * Vigs
- * Psigomatiese siektes
(Senuwee siektes)
