



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA  
UNIVERSITY OF PRETORIA  
YUNIBESITHI YA PRETORIA

**'N ONDERSOEK NA DIE ROL, KENNIS EN HOUDING VAN  
BEVELVOERDERS IN DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS (SAPD)  
TEN OPSIGTE VAN DIE WERKNEMERHULPPROGRAM (WHP) IN AREA  
WES-METROPOOL**

deur

**EDITH DE WINNAAR**

Voorgelê ter vervulling van die vereiste vir die graad

**MAGISTER SOCIALIS DILIGENTIAE (WERKNEMERHULPPROGRAM)**

in die

**FAKULTEIT GEESTESWETENSKAPPE  
DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK**

aan die

**UNIVERSITEIT VAN PRETORIA**

Supervisor: Dr Florinda Taute

Pretoria  
Oktober 2004

## DANKBETUIGINGS

Graag wil ek net die volgende persone bedank vir al hulle ondersteuning en bystand gedurende die afgelope 3 jaar:

- My ouers vir al die hulp, vir dae se tikwerk en proeflees en al die liefde;
- Danita en Wian vir hul belangstelling, ondersteuning, verblyf en die beskikbaarstelling van sus se motor;
- Francois, Linda en Chanté vir hul belangstelling, ondersteuning, vakansie en vliegtuigkaartjies;
- my selgemeente vir al hul gebede en belangstelling;
- Santie vir haar ondersteuning en hulp;
- James vir die 3 jaar se saam swoeg en sweet;
- Isabel Cilliers vir die taalkundige versorging van my skripsie; en
- My supervisor, dr Taute, vir die hulp en ondersteuning.

Hulde aan my Skepper wat my instaat gestel het om die afgelope drie jaar met sukses te voltooi.

Psalm 121

Opgedra aan Pappa, Mamma en Ouma.

## ABSTRACT OF THE RESEARCH

**This research investigates the role, knowledge and attitude of commanders within the South-African Police Service (SAPS) regarding the Employee Assistance Programme (EAP) in Area West-Metropole.**

SAPS is currently implementing an EAP. Supervisors are an important link in the EAP process because they are the first persons to identify a troubled employee and to refer the employee to the EAP. Owing to her knowledge of an EAP and her interest in supervisory training, the researcher was asked to assist with the development of a supervisory training programme.

The researcher has been employed as a social worker in the SAPS for ten years. In practice it happens that commanders refer troubled employees to the EAP when the commanders do not know what else to do with the troubled employees. At that stage the problems that the employees experience are of such a nature that long-term therapy is needed to attend to them. At times the commanders will act as social workers instead of referring the employee to the EAP. The researcher wanted to establish empirically what the role, knowledge and the attitude of commanders within the SAPS are regarding the EAP.

The researcher decided to explore the topic by means of a literature study regarding the EAP in the SAPS and supervisory training and to interview several experts in the EAP in the SAPS and two experts in private organisations. An interview schedule was compiled and tested on one respondent. The information gained from the interview was sufficient and the researcher could go ahead with the data collection. Semi-structured interviews were conducted with two percent (2%) of the commanders in area West-Metropole. The researcher interviewed one (1) Senior superintendent, two (2) Superintendents, four (4) Captains and three (3) Inspectors. None of the respondents had previous training in the EAP. A stratified random sample was used to select the respondents.

From the information gathered from the respondents, the researcher achieved the objectives of the study and provide answers to the three (3) research questions, namely:

- What is the knowledge of SAPS commanders regarding the EAP?
- What is the knowledge of SAPS commanders regarding their role within the EAP?
- What is the attitude of SAPS commanders towards the EAP?

The researcher determined that the respondents had limited knowledge regarding the EAP and the services rendered by the EAP professionals in the SAPS. The respondents all knew that they had to refer the troubled employee to the EAP but some of them first tried to be the social worker before they referred to the EAP. Therefore it is important that the distinctive roles of the commander/supervisor and the EAP are identified. All the respondents felt positive towards the EAP in the SAPS and said that they self would make use of the services of the EAP.

Although the researcher could not generalise the findings, sufficient information was provided to make the following valuable recommendations: recommendations regarding the content of a supervisory training programme, the marketing of the services rendered by the EAP in the SAPS and the steps that could be taken to ensure confidence in the EAP.

**KEY CONCEPTS:**

- Employee Assistance Programme (EAP)
- Training of Supervisors
- SAPS Commanding Officer

## INHOUDSOPGAWE

DANKBETUIGINGS .....	2
ABSTRACT OF THE RESEARCH.....	3
<b>HOOFSTUK 1</b> AGTERGROND EN NAVORSINGSMETODOLOGIE .....	9
1.1.    INLEIDING .....	9
1.2.    MOTIVERING VIR DIE KEUSE VAN DIE ONDERWERP.....	10
1.3.    PROBLEEMFORMULERING .....	11
1.4.    DOELSTELLING EN DOELWITTE VAN DIE NAVORSING .....	12
1.4.1    Doelstelling .....	12
1.4.2    Doelwitte.....	13
1.5.    NAVORSINGSVRAE.....	13
1.6.    NAVORSINGBENADERING .....	13
1.7.    SOORT NAVORSING .....	14
1.8.    NAVORSINGSONTWERP .....	15
1.9.    NAVORSINGSPROSEDURE EN STRATEGIE .....	16
1.10.    VOORONDERSOEK.....	19
1.10.1.    Literatuurstudie .....	19
1.10.2.    Konsultasie met kundiges .....	20
1.10.3.    Uitvoerbaarheid van die ondersoek .....	21
1.10.4.    Toetsing van onderhoudskedule .....	22
1.11.    OMSKRYWING VAN UNIVERSUM, AFBAKENING VAN STEEKPROEF EN WYSE VAN STEEKPROEFNEMING .....	23
1.12.    ETIESE KWESSIES.....	25
1.13.    DEFINISIES VAN SLEUTELKONSEPTE.....	27
1.14    INDELING VAN NAVORSINGSVERSLAG.....	29
1.15.    SAMEVATTING.....	30

HOOFSTUK 2 DIE WERKNEMERHULPPROGRAM (WHP)_BINNE DIE SUID- AFRIKAANSE POLISIEDIENS (SAPD) .....	31
2.1.    INLEIDING .....	31
2.2.    DEFINISIE VAN 'N WHP .....	31
2.3.    VERONDERSTELLINGS VAN DIE WHP .....	34
2.3.1.    VOORKOMING IS MEER GESKIK IN 'N BEDRYFSOPSET .....	34
2.3.2.    DIE ORGANISASIE SE GEDEELDE VERANTWOORDELIKHEID TEN OPSIGTE VAN WERKNEMERS SE WELSTAND .....	34
2.3.3.    SUBSTANSMISBRUIK BEÏNVLOED DIE WERKPLEK .....	35
2.3.4.    INTERVENSIE MEER EFFEKTIEF WANNEER GEÏNTEGREER MET BESTAANDE INSTANSIES .....	35
2.4.    DOEL VAN DIE WHP .....	36
2.5.    KERNAKTIVITEITE VAN DIE WHP .....	37
2.6.    MODELLE VAN 'N WHP .....	38
2.6.1.    INTERNE WHP-MODEL .....	39
2.6.2.    FUNKSIES VAN 'N INTERNE WHP-MODEL .....	39
2.6.3.    VOORDELE VAN DIE INTERNE WHP-MODEL .....	40
2.6.4.    NADELE VAN DIE INTERNE WHP-MODEL .....	41
2.7.    DIE WHP IN DIE SAPD .....	42
2.7.1.    POLISIE SE MAATSKAPLIKEWERKDIENTE .....	44
2.7.2.    SIELKUNDIGE DIENSTE .....	47
2.7.3.    GEESTELIKE DIENSTE .....	48
2.7.4.    GESAMENTLIKE PROJEKTE .....	50
2.8.    SAMEVATTING .....	52
HOOFSTUK 3 OPLEIDING VAN TOESIGHOERS .....	54
3.1    INLEIDING .....	54
3.2    DIE DOEL VAN OPLEIDING VAN TOESIGHOERS .....	54
3.3    INHOUD VAN DIE PROGRAM VIR DIE OPLEIDING VAN TOESIGHOERS .....	57
3.4    BASIESE INLIGTING TEN OPSIGTE VAN DIE WHP .....	57
3.5    ROL EN FUNKSIES VAN DIE WHP-PERSONEEL .....	57
3.6    ROL VAN TOESIGHOERS .....	58
3.6.1    IDENTIFISERING VAN PROBLEEMWERKNEMERS .....	58
3.6.2    DOKUMENTERING .....	61



3.6.3.	KONFRONTERING.....	61
3.6.4.	VERWYSING.....	67
3.7.	WEERSTAND DEUR DIE TOESIGHOUER .....	67
3.8.	ONDERWERPE WAARIN TOESIGHOUERS OPGELEI MOET WORD .. .....	71
3.9.	OPLEIDING vs. KONSULTASIE .....	71
3.10.	SAMEVATTING.....	73
HOOFSTUK 4 EMPIRIESE NAVORSING EN ONTLEDING VAN DATA.....		75
4.1.	INLEIDING .....	75
4.2.	DEMOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN DIE RESPONDENTE .....	76
4.3.	VERWERKING VAN DIE DATA .....	77
4.4.	NAVORSINGSBEVINDINGS .....	78
4.4.1.	TEMA 1: DIE KENNIS VAN DIE SAPD-BEVELVOERDERS TEN OPSIGTE VAN DIE WHP/HP.....	78
4.4.2.	TEMA 2: DIE KENNIS VAN DIE SAPD-BEVELVOERDERS TEN OPSIGTE VAN HULLE ROL IN DIE WHP.....	82
4.4.3.	TEMA 3: DIE SAPD-BEVELVOERDERS SE HOUDING TEENoor DIE WHP .....	93
4.5.	SAMEVATTING.....	97
HOOFSTUK 5 GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS.....		99
5.1.	INLEIDING .....	99
5.1.1.	'N VOLLEDIGE LITERATUURSTUDIE TEN OPSIGTE VAN DIE WERKNEMERHULPPROGRAM EN OPLEIDING VAN TOESIGHOUERS .....	100
5.1.2.	OM DEUR EMPIRIESE NAVORSING INLIGTING TE BEKOM TEN OPSIGTE VAN DIE SAPD-BEVELVOERDERS SE ROL IN, KENNIS VAN EN HOUDING TEN OPSIGTE VAN DIE WHP....	100
5.1.3.	OM AANBEVELINGS VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N OPLEIDINGS-PROGRAM VIR TOESIGHOUERS TE VERSKAF .....	100
5.2.	GEVOLGTREKKINGS VAN DIE STUDIE.....	101
5.3.	AANBEVELINGS.....	103
5.3.1.	DIE PROGRAM VIR DIE OPLEIDING VAN TOESIGHOUERS/SAPD-BEVELVOERDERS.....	103



5.3.2.	OPLEIDING EN KONSULTASIES VIR DIE TOESIGHOUERS/SAPD-BEVELVOERDERS.....	104
5.4	SAMEVATTING.....	106
	BRONNELYS.....	108
	Bylaes.....	
	.....	
	.....	



## HOOFSTUK 1

### AGTERGROND EN NAVORSINGSMETODOLOGIE

#### 1.1. INLEIDING

Werknemers se produktiwiteit word dikwels negatief beïnvloed weens persoonlike probleme en/of werksprobleme. 'n Geskikte program om aan hierdie probleme aandag te gee, is die werknemerhulpprogram (WHP). Die WHP spesialiseer in die vroeë identifisering van probleemwerknemers, intervensie om probleme aan te spreek en die terugplasing van probleemwerknemers in die werkomgewing.

Om 'n suksesvolle WHP te implementeer, moet toesighouers in verskeie aspekte van die WHP, byvoorbeeld die rasionaal, doelwitte en funksies van die WHP, opgelei word.

Verskeie skrywers (Whorley, 1988:35; Googins en Godfrey, 1987:126; Myers, 1984:231) is dit eens dat opleiding van toesighouers een van die belangrikste aspekte met betrekking tot die suksesvolle implementering van 'n WHP is. Toesighouers werk daaglik saam met werknemers en is van die eerste persone wat 'n probleemwerknemer kan identifiseer en hom/haar moet hanteer. Toesighouers ken die werk en take van werknemers en kan maklik identifiseer wanneer 'n werknemer se produktiwiteit en die gehalte van sy/haar werk afneem.

Toesighoueropleiding vind plaas ten einde aan bevelvoerders inligting ten opsigte van die WHP deur te gee en om hulle die geleentheid te bied om vaardighede aan te leer wat hulle in die uitvoering van hulle pligte kan gebruik.

## 1.2. MOTIVERING VIR DIE KEUSE VAN DIE ONDERWERP

Die Suid Afrikaanse Polisie Diens (SAPD) is besig met die implementering van die WHP en die bevelvoerders het nog nie opleiding in die WHP ontvang nie. Die navorser is versoek om betrokke te raak by die skryf van 'n program vir die opleiding van toesighouers vir die Provinsie Wes-Kaap vanweë haar verdere studie in die WHP.

Volgens Bless en Higson-Smith (1995:17) bestaan daar drie bronne wat as motivering dien vir navorsing, naamlik *observasie van realiteit*, *teorie* en *vorige navorsing*. Observasie van realiteit is van toepassing op die navorser se onderwerp, aangesien daar 'n behoefte is aan die ontwikkeling van 'n program soos hierbo beskryf.

Williams, Tutty en Grinnell (1995:50-51) is van mening dat die navorser se keuse van 'n navorsingsonderwerp gewoonlik gebaseer is op dit waarin die navorser belangstel.

Die navorser is reeds tien jaar werksaam in die SAPD en is ook baie betrokke by die aanbied van proaktiewe programme, byvoorbeeld programme met betrekking tot MIV/Vigs, voorkoming van selfmoord, streshantering, lewensvaardighede, en slagoffer-bemagtiging. Tydens die aanbied van programme is die reaksies van lede ten opsigte van hulle bevelvoerders oorweldigend. Lede kla veral oor hulle bevelvoerders se bestuurstyle wat konflik en swak werksverhoudinge te weeg bring. Die navorser het dus in die praktyk ondervind dat persone in bevelvoerende posisies geplaas word weens hulle senioriteit en nie as gevolg van bestuursvaardighede en goeie menseverhoudinge nie. Opleiding in dié verband is ook minimaal. Dit gebeur dus dat verwysings na die WHP laat aangemeld word, of soms glad nie.

Vir die navorser is dit belangrik om eers agtergrondkennis te bekom aangaande die bevelvoerders se rol, kennis en houding ten opsigte van die WHP. Dié agtergrondkennis sal dan as grondslag dien vir die opstel van die program vir toesighouers. Die navorser wil dus vasstel watter behoeftes by die bevelvoerders bestaan, sodat dié behoeftes in 'n program vir toesighouers aandag kan kry, wat weer daartoe sal lei dat verwysings van probleemwerknemers na die WHP vroegtydig geskied.

### **1.3. PROBLEEMFORMULERING**

Fouché (2002:106) noem dat probleemformulering bestaan uit die seleksie van die eenheid, doelstelling en doelwitte van die navorsing en die finale keuse van die navorsingbenadering. Bless en Higson-Smith (1995:64) beskryf die seleksie van die eenheid soos volg: “... *the person or object from whom the social researcher collects data*”. In die geval van hierdie navorsing sal die eenheid die SAPD-bevelvoerders wees.

Die SAPD is tans besig om 'n WHP te implementeer nadat die Direkteur-Generaal van Publieke Diens Administrasie (DPASA) opdrag gegee het dat daar 'n WHP in elke staatsdepartement geïmplementeer moet word.

Vanuit die navorser se professionele ondervinding as maatskaplike werker binne die SAPD, het dit duidelik na vore gekom dat bevelvoerders nie altyd weet hoe om probleemwerknemers vroegtydig te identifiseer en die nodige verwysings na die WHP te doen nie. Tydens 'n onderhoud met Stephan le Roux (2004), die WHP koördineerder in ESKOM, het hy bogenoemde mening van die navorser bevestig. Volgens hom is toesighouers nie altyd mensgeöriënteerd ingestel nie wat die verwysingsproses vertraag.

Wanneer lede dan wel na die WHP verwys word, is hulle probleem reeds in 'n gevorderde stadium wat hantering daarvan baie moeilik maak en tot langtermynintervensie aanleiding gee.

Lede van die SAPD word nie korrek voorberei vir verwysing nie en die lede vertolk die verwysing asof hulle by die WHP-praktisyn “aangekla” word. Die WHP-praktisyn moet dan met 'n lid werk wat baie weerstand bied en swak samewerking gee tydens die hantering van sy/haar probleem. Die probleemwerknemer moet gevolglik eers ten opsigte van die funksies van die WHP opgevoed word voordat aan die probleem self aandag gegee kan word.

In die praktyk gebeur dit ook dat die bevelvoerder self die rol van die maatskaplike werker wil inneem deur die probleemwerknemer te assesser en aan sy/haar probleem aandag te probeer gee. Le Roux (2004) stem saam met die navorser en skryf dit daaraan toe dat toesighouers voel dat indien hulle nie self iets aan die werknemer se probleem doen nie en net die werknemer verwys na die WHP, hy nie regtig die werknemer help nie en voel dan apaties.

Terblanche (1988:203-206) noem in sy ongepubliseerde proefskrif dat bogenoemde probleme wat die navorser in die praktyk ervaar, aspekte is wat in die opleiding van toesighouers aandag sal moet kry. Toesighoueropleiding word breedvoerig in hoofstuk 3 bespreek.

#### **1.4. DOELSTELLING EN DOELWITTE VAN DIE NAVORSING**

*Doelstelling* verwys na die eindproduk wat die navorser wil bereik, terwyl *doelwitte* verwys na die stappe wat gevolg gaan word om die doelstelling te bereik (Fouché, 2002:107). Die doelstelling en doelwitte vir hierdie navorsing is soos volg:

##### **1.4.1 Doelstelling**

Om die rol, kennis en houding van bevelvoerders in die SAPD, Area Wes-Metropool, ten opsigte van die WHP vas te stel.

### **1.4.2 Doelwitte**

Die volgende doelwitte is vir die navorsing geformuleer:

- volledige literatuurstudie ten opsigte van die werknemerhulpprogram en opleiding van toesighouers;
- empiriese navorsing om inligting te bekom ten opsigte van die SAPD-bevelvoerders se rol in, kennis van en houding ten opsigte van die WHP; en
- gevolgtrekking en aanbevelings vir verdere ontwikkeling van die opleidingsprogram vir toesighouers.

### **1.5. NAVORSINGSVRAE**

Aangesien die navorser nie veranderlikes toets nie, maar kennis wil inwin oor die SAPD-bevelvoerders se rol, kennis en houding met betrekking tot die WHP, word daar nie 'n hipotese geformuleer nie, maar wel navorsingsvrae.

Die onderstaande navorsingsvrae is gevolglik vir die betrokke navorsing geformuleer:

- Wat is die kennis van die SAPD-bevelvoerders ten opsigte van die WHP?
- Wat is die kennis van die SAPD-bevelvoerders ten opsigte van hulle rol in die WHP?
- Wat is die SAPD-bevelvoerders se houding teenoor die WHP?

### **1.6. NAVORSINGBENADERING**

In die huidige navorsing na die rol, kennis en houding van SAPD-bevelvoerders met betrekking tot die WHP sal van die kwalitatiewe navorsingsmetode gebruik gemaak word. Deur van die kwalitatiewe

benadering gebruik te maak, word daar nie net na die individu  
ondersoek ingestel nie, maar ook na die individu se interpretasie  
(belewenis) van die konteks waarin hy/sy leef (Schoeman & Botha,  
1991:49).

Schoeman en Botha (1991:50) meen verder dat kwalitatiewe navorsers  
dikwels onontginde terreine sonder enige vooropgestelde hipoteses  
betree. Daar word dus dikwels verkennend gewerk. Die kwalitatiewe  
navorsers is veral meer geneë om die sosiale werklikheid vanuit die  
oogpunt van die respondente te beskryf deur verbale aanhalings en  
werklike belewenisse weer te gee.

Uit bostaande beskrywings van kwalitatiewe navorsing is dit duidelik  
dat kwalitatiewe navorsing te make het met respondente se  
interpretasies en siening van konsepte en/of ervarings.

Reid en Smith in Fouché (2002:105) sluit hierby aan wanneer hulle sê:  
*“The researcher attempts to gain a first-hand, holistic understanding of  
phenomena of interest by means of a flexible strategy of problem  
formulation and data collection”*. Creswell in Fouché (2002:106) voeg  
by dat die navorsingsvraag op die “*wat*” en die “*hoe*” wys en dat die  
onderwerp dus verder geëksploreer moet word. ’n Verdere belangrike  
aspek ten opsigte van navorsing is dat die navorsers inligting moet  
deurgee soos dit uit die standpunt van die respondente verskaf word.

Die navorsers het die kwalitatiewe navorsingsbenadering vir die huidige  
navorsing gekies aangesien sy juis respondente se rol, kennis en  
houding met betrekking tot die WHP geëksploreer het.

## **1.7. SOORT NAVORSING**

Daar bestaan twee soorte navorsing, naamlik *basiese* en *toegepaste*  
navorsing. Die navorsers se werk ressorteer onder toegepaste  
navorsing en wel om die redes soos hieronder beskryf.

Toegepaste navorsing is baie belangrik vir die praktyk aangesien nuwe kennis daardeur bekom word. Bloom (1986:56) beskryf dit baie duidelik:

*“...(it) seeks to develop principles that enable people to resolve problems or to obtain desired objectives. The question here is how to make things work for human betterment. The overall emphasis is on knowledge for use, with the implication that values are much involved in the entire process from the beginning to end”.*

Smit (1983:4) is van mening dat toegepaste navorsing gestimuleer word deur die praktiese nut van die navorsing. Dit is dus die eksploitering van reeds bestaande kennis ter verkryging van nuwe kennis. Toegepaste navorsing het dus te make met die praktyk van maatskaplike werk. Hier kan byvoorbeeld verwys word na probleme wat in die praktyk ervaar word, mense se behoeftes asook hulle siening en interpretasie van sekere onderwerpe byvoorbeeld die rol van die toesighouer in die WHP.

Aangesien die navorser die rol, kennis en houdings van die SAPD-bevelvoerders ten opsigte van die WHP bepaal het, kan die navorsing as *toegepaste navorsing* beskryf word. Inligting wat uit die ondersoek bekom is, sal as riglyn dien vir die skryf van die program vir die opleiding van toesighouers.

## **1.8. NAVORSINGSONTWERP**

Volgens Bless en Higson-Smith (1995:42) is die doel van *verkennende* navorsing om insig ten opsigte van 'n situasie, verskynsel, gemeenskap of 'n persoon te bekom. Babbie en Mouton (2001:80) noem verskeie redes vir die gebruik van die verkennende

navorsingsontwerp. Die redes wat van toepassing is op die huidige navorsing is die volgende:

- om die navorser se nuuskierigheid en die behoefte om beter te verstaan, te bevredig;
- om die moontlikheid vir 'n meer intense ondersoek te bepaal;
- om konsepte van die navorsing te verduidelik; en
- om prioriteite vir toekomstige navorsing te bepaal

(Vergelyk Fouché en De Vos, 2002:139).

Die navorser wil laasgenoemde rede wysig na ... *om prioriteite vir toekomstige programontwikkeling te bepaal*. Fouché (2002:109) is van mening dat die *verkennende* ontwerp gevolg word wanneer daar 'n gebrek aan basiese inligting bestaan. Die doel van die verkennende ontwerp is dus om die basiese feite te leer ken en om 'n algehele beeld van die probleem of situasie te verkry. Samevattend kan gesê word dat die verkennende ontwerp nuwe terreine ontgin en helderheid bied oor 'n probleem.

Na aanleiding van voorafgaande bespreking het die navorser die verkennende ontwerp binne 'n kwalitatiewe benadering gevolg aangesien sy tydens die huidige navorsing meer inligting ten opsigte van die kennis en houding van SAPD-bevelvoerders met betrekking tot die WHP asook hulle kennis van hulle rol binne die WHP bekom het. Hierdie inligting gaan gebruik word vir die ontwikkeling van 'n program vir die opleiding van toesighouers.

## **1.9. NAVORSINGSPROSEDURE EN STRATEGIE**

Na deeglike oorweging het die navorser besluit om van kwalitatiewe individuele onderhoude gebruik te maak om inligting te bekom.



Kvale soos aangehaal deur Greeff (2002:292) beskryf kwalitatiewe onderhoude as: “...attempts to understand the world from the participant’s point of view, to unfold the meaning of peoples’ experience [and] to uncover their lived world prior to scientific explanations”.

Uit bostaande definisie is dit duidelik dat respondente se sienings en ervarings tydens ’n onderhoud geëksploreer word. Die navorser het juis die inligting soos in die definisie genoem, nodig gehad om die navorsingsvrae te beantwoord.

Die navorser het besluit op semi-gestruktureerde onderhoude aangesien dit meer buigzaam is vir die navorser sowel as die respondent. Tydens ’n onderhoud kan ’n deeglike ondersoek dan gedoen word waartydens die respondent sy/haar siening en persepsies met betrekking tot die navorsingsonderwerp kan weergee. ’n Verdere voordeel van hierdie metode is dat die respondent ’n breër prentjie kan skets van die area wat ondersoek word (Greeff, 2002:302; Williams *et al.*, 1995:253; Schoeman & Botha, 1991:51-52; Dane, 1990:129).

Vir die semi-gestruktureerde onderhoud het die navorser ’n onderhoudskedule saamgestel uit vrae wat op die navorsingsonderwerp van toepassing is (sien bylaag C). Hierdie onderhoudskedule is egter slegs as ’n riglyn gebruik. Met die opstel van die onderhoudskedule is die opvoedingsvlakke van die moontlike respondente in ag geneem. Sommige SAPD-bevelvoerders, veral skof-bevelvoerders, is laag geskool. Vrae was dus eenvoudig en duidelik. Die navorser het van oop vrae gebruik gemaak om respondente die geleentheid te bied om hulself vrylik uit te druk (vergeelyk Greeff, 2002:303).

Greeff (2002:304-305) en Schoeman en Botha (1991:53) is van mening dat inligting tydens ’n onderhoud verlore kan raak en beveel aan dat daar van ’n bandopnemer gebruik gemaak word om die onderhoude op te neem. Alhoewel die navorser die onderhoude op band opgeneem

het, het sy ook nog na afloop van die onderhoud notas gemaak om die vloei van die onderhoud te evalueer en sleutelaspekte neer te skryf.

Om die inligting te analiseer en te interpreteer het die navorser gebruik maak van Creswell se analitiese proses, soos beskryf deur De Vos (2002:340-345). Die stappe van hierdie proses word hieronder kortliks uiteengesit.

**Stap 1:**      *Verkry en kodeer inligting*

Tydens hierdie stap word inligting verkry deur onderhoudvoering en analisering van data ná die onderhoudvoering. Transkripsies van die onderhoud word hiervolgens geskryf.

**Stap 2:**      *Bestuur die data*

Data word gesorteer deur gebruik te maak van lêeromslae, indekskaarte of rekenaarlêers. Inligting word bymekaar gesit om dit maklik te herwin en te verwerk.

**Stap 3:**      *Lees en maak aantekeninge*

Lees transkripsies oor en oor om 'n gevoel van al die inligting te bekom voordat dit in kleiner dele opgebreek word. Aantekeninge word van sleutelkonsepte gemaak.

**Stap 4:**      *Beskryf, klassifiseer en interpreteer*

Vanuit die data word temas en sub-temas geïdentifiseer. Die navorser moet dan bepaal watter belangrike inligting na vore kom ("*lessons learned*") en redes/verduidelikings daarvoor vind.

**Stap 5:** *Weergee van inligting en visualisering*

Die navorser gee deur watter inligting bekom is. Aanhalings vanuit die transkripsies kan gebruik word ter verduideliking of bevestiging.

## **1.10. VOORONDERSOEK**

Die voorondersoek vorm 'n integrale deel van die navorsingsproses. Tydens die voorondersoek het die navorser bepaal of relevante inligting deur die betrokke metode van dataversameling van respondente verkry kan word. Die respondent wat in die voorondersoek gebruik is, het oor dieselfde karaktereienskappe as die respondente betrokke by die hoofondersoek beskik (Strydom & Delport, 2002:337).

Die navorser beskou die voorondersoek as 'n mini-dataversameling. Tydens die voorondersoek word daar aan die volgende aspekte aandag geskenk:

- literatuurstudie;
- konsultasies met kundiges;
- uitvoerbaarheid van die ondersoek; en
- toetsing van onderhoudskedule.

### **1.10.1. Literatuurstudie**

Wanneer van kwalitatiewe navorsing gebruik gemaak word, ontstaan die vraag waar die literatuurstudie in die navorsingsproses inpas (Fouché & Delport, 2002:266). Volgens Mouton (2001:88) is daar verskeie bronne wat geraadpleeg kan word tydens die literatuurstudie,

naamlik boeke, joernaalartikels, koerante, tydskrifte, verslae en proefskrifte.

Vir die navorser is literatuurstudie 'n bron van inligting oor hoe te werk gegaan moet word ten opsigte van die beplanning en uitvoering van die voorgestelde ondersoek. Dit was dus noodsaaklik dat die navorser alle beskikbare literatuur wat op die onderwerp van haar navorsing betrekking het, sou nagaan.

Vir die doel van hierdie navorsing is die literatuurstudie gedoen voordat die onderhoudskedule opgestel is. Dit was belangrik om eers teoretiese inligting te verkry oor die WHP en die opleiding van toesighouers wat as riglyn kon dien vir die soort inligting wat verkry moes word in die opstel van 'n onderhoudskedule.

Tydens die literatuurstudie ten opsigte van die huidige navorsing het die navorser op die WHP en die opleiding van toesighouers gefokus. Bronne wat geraadpleeg is, is byvoorbeeld boeke (plaaslike sowel as oorsese skrywers), tydskrifte byvoorbeeld *EAP Digest*, *Maatskaplike Werk/Social Work* en *Employee Assistance Quarterly* en video-opnames, byvoorbeeld *The Troubled Employee*. Die volgende biblioteke is genader vir die nodige bronne: Universiteit van Pretoria, Universiteit van Kaapstad en Universiteit van Stellenbosch.

### **1.10.2. Konsultasie met kundiges**

Strydom en Delpont (2002:337) is van mening dat konsultasies met kundiges belangrik is vir die voorondersoek omdat dit ten doel het om temas vir verdere ondersoek vas te stel. Inligting wat bekom word, kan ook gebruik word om bevindings te verifieer. Bless en Higson-Smith (1995:25) noem verder dat agtergrondinligting verkry kan word deur onderhoudvoering met persone wat betrokke is by soortgelyke onderwerpe en ervaring daarin het.

Die navorser het onderhoude gevoer met kundiges wat betrokke is by toesighoueropleiding om te bepaal hoe hulle toesighouers se houding ten opsigte van die WHP ondervind. Vir dié doel het die navorser kontak gemaak met persone wat betrokke is by die opleiding van toesighouers by Independent Counselling and Advisory Services (ICAS) in die persoon van me. Janet Pringle, en mnr. Stephan le Roux van Eskom. Beide het die informasie bevestig wat die navorser tydens die bestudering van bronne gevind het. Le Roux het persoonlike die toesighouers se weerstand teen die WHP ervaar tydens die opleiding van toesighouers. Le Roux en Pringle was beide van mening dat toesighouers tydens opleiding daarvan bewus gemaak moet word dat hulle rol binne die WHP vir hulle as toesighouers 'n instrument is om werknemers te bestuur. Dit dra daartoe by dat die toesighouer meer positief teenoor die WHP sal wees. Superintendent(v) Jaco de Villiers van Sielkundige dienste in die SAPD is genader om inligting te bekom ten opsigte van die dienste wat deur haar professie gelewer word. Superintendent Santie Kinnear van Maatskaplikewerkdienste in die SAPD, Area Wes-Metropool het inligting ten opsigte van probleme wat in die werksaamhede van die WHP ondervind word asook die werksaamhede van die Maatskaplikewerkdienste komponent verskaf. Die Nasionale koördineerder van die WHP in die SAPD, Senior Superintendent Daleen Schoeman is genader om inligting rakende die dienste van die WHP in die SAPD en die beoogde toesighouer opleiding aan SAPD-bevelvoerders te bekom. Al die kundiges wat genader was, was baie behulpsaam en positief ten opsigte van die studie.

### **1.10.3. Uitvoerbaarheid van die ondersoek**

Die navorser is werksaam by die SAPD in die Area Wes-Metropool van die Wes-Kaap. Die maatskaplikewerkafdeling ondersteun die navorser in haar navorsing en het alles in hulle vermoë gedoen om die navorsing te vergemaklik. Met die opstelling van die besigheidsplan van die Maatskaplikewerkdienste-komponent in die Area Wes-Metropool vir die

huidige finansiële jaar, het die navorser haar navorsing ingesluit, en dit is deur die bestuur aanvaar. Die navorsingsonderwerp is aan die area-kommissaris, Area Wes-Metropool, voorgelê vir goedkeuring. Geen probleme is in hierdie verband ondervind nie aangesien navorsing 'n belangrike funksie in maatskaplike werk is (sien bylaag A). Vanuit haar pos as maatskaplike werker in dié area het die navorser alreeds goeie verhoudinge met verskeie bevelvoerders opgebou en geen probleme is ondervind om onderhoude met hulle te voer nie.

Die enigste moontlike probleem wat die navorser voorsien het, was die onderhoudvoering met laag geskoolde Xhosaspreekende bevelvoerders. Alhoewel die navorser voorsiening gemaak het vir bogenoemde probleem, is geen probleme ondervind nie. Respondente wat nie Afrikaans kon praat nie, het voldoende in Engels met die navorser gekommunikeer.

#### **1.10.4. Toetsing van onderhoudskedule**

Strydom en Delport (2002:337) beklemtoon die belangrikheid van 'n vooronderzoek (*"pilot study"*). Respondente wat aan die vooronderzoek deelneem, moet aan dieselfde eienskappe voldoen as die respondente in die hoofondersoek. Die doel van die vooronderzoek is om te bepaal of relevante inligting van die respondente verkry word deur die onderhoudskedule. Die navorser kan fokus op areas wat voorheen onduidelik was of om vrae te toets. Waar nodig kan die navorser veranderinge in die onderhoudskedule aanbring. Tydens die toetsing van die data-insamelingsinstrument kan alle moontlike foute dus uitgeskakel word voordat daar met die hoofondersoek begin word.

Die navorser het een respondent gebruik vir die toetsing van die onderhoudskedule. Die respondent het aan dieselfde vereistes voldoen as die respondente van die hoofondersoek, maar was nie deel van die hoofondersoek nie. Dit was nie nodig om enige veranderinge

aan die onderhoudskedule aan te bring nie, en die navorser kon met die hoofondersoek voortgaan.

### **1.11. OMSKRYWING VAN UNIVERSUM, AFBAKENING VAN STEEKPROEF EN WYSE VAN STEEKPROEFNEMING**

Voordat daar aandag geskenk kan word aan die wyse van steekproefneming, is daar enkele begrippe wat opgeklaar moet word, naamlik *universum*, *populasie* en *steekproef*.

*Universum* verwys na “... all potential subjects who possess the attributes in which the researcher is interested ...” (Arkava & Lane in Strydom & Venter, 2002:198). Vir die doel van hierdie navorsing sal die universum al die bevelvoerders van die SAPD wees. Vanweë onlangse bevorderings wat plaasgevind het en die uitbreiding van personeelsterktes, kon die nasionale hoofkantoor nie die totale aantal bevelvoerders aan die navorser verskaf nie.

Volgens Arkava en Lane in Strydom en Venter (2002:198) baken *populasie* die grense af van die universum. *Populasie* verwys dus na individue binne die universum wat oor sekere karaktereienskappe beskik. Vir die doel van hierdie navorsing sal die *populasie* die bevelvoerders van die SAPD in Area Wes-Metropool, Wes-Kaap wees. Na raming is daar ongeveer vyfhonderd (500) persone wat in bevelvoerende posisies in Area Wes-Metropool is.

Die *Definiërende Woordeboek vir Maatskaplike Werk* (1995:61) beskryf ‘n *steekproef* as ‘n “... getal eenhede wat verteenwoordigend is van die totale getal eenhede in die betrokke *populasie* ...”

Om ‘n *steekproef* te kry van die universum en *populasie* word daar gebruik gemaak van verskillende *steekproef*tegnieke. Die navorser het gebruik gemaak van waarskynlikheidsseleksie, wat beteken dat elke individu in die *populasie* ‘n gelyke kans gehad het om in die *steekproef*

opgeneem te word (Strydom & Venter, 2002:203). Dane (1990:296) beskryf die waarskynlikheid-seleksie as “... *any technique that ensures a random sample; that is, a technique that ensures that every element in the sampling frame has an equal chance of being included in the sample ...*”

Dane (1990:297) beskryf die eenvoudig ewekansige steekproeftrekking as “... *techniques that involve an unsystematic random selection process. Basically, simple random sampling involves identifying every element in the sampling frame and choosing them on the basis of any planned process that also ensures that every element has an equal opportunity of being selected...*” Aangesien die navorser aan van die bevelvoerders bekend is en *vice versa*, het sy van die ewekansige steekproeftrekking gebruik gemaak om sodoende objektiwiteit aan albei kante te verseker. Die navorser het ’n lys met name van alle bevelvoerders in die Area Wes-Metropool te gekry. Aan elke naam is ’n nommer toegeken en die steekproeftrekking het tydens die eenvoudig ewekansige steekproeftrekking plaasgevind deur gebruik te maak van die gestandaardiseerde tabel in Strydom en Venter (2002:204).

Vir die doel van die studie het die navorser ook gebruik gemaak van die gestratifiseerde ewekansige steekproef. In die SAPD beklee bevelvoerders verskillende range. Om seker te maak dat elke rang verteenwoordig sou word, het die navorser die populasie in ’n aantal strata verdeel wat elke rang verteenwoordig het, naamlik inspekteurs (164 lede), kapteins (226 lede), superintendente (89 lede), en senior superintendente (21 lede). Vanuit elke stratum is daar op ’n ewekansige wyse te werk gegaan om die steekproeftrekking te maak (Strydom & Venter, 2002:201-205; Williams, Tutty & Grinnell, 1995:224-227; Groenewald, 1988:23-25).

Die navorser het uit elke rang twee persent (2%) geselekteer vir die steekproef, naamlik drie (3) inspekteurs, vier (4) kapteins, twee (2)



superintendente en een (1) senior superintendent. In totaal is tien (10) bevelvoerders van die SAPD dus gekies. Die navorser het op tien (10) onderhoude besluit om te voorkom dat 'n versadigingspunt bereik word (Greeff, 2002:300).

## 1.12. ETIESE KWESSIES

Strydom (2002:64-73) beskryf agt etiese aspekte wat tydens die navorsingsproses in ag geneem moet word. Die navorser gaan slegs dié aspekte uitlig wat betrekking het op die beoogde navorsing.

### Ingeligte toestemming

*Ingeligte toestemming* word deur Dane (1990:40) beskryf as “... *providing potential research participants with all of the information necessary to allow them to make a decision concerning their participation ...*” In hierdie geval verwys *nodige inligting* na die rede vir die navorsingprosedures wat gevolg gaan word, vertroulike hantering van inligting, wat met die inligting gedoen gaan word en dat deelname vrywillig is, asook na die regte van die respondent. (Vergelyk Strydom, 2002:65; Dane, 1990:40-41; Groenewald, 1988:97-98 en Williams *et al.*,1995:33-34.)

Die navorser het 'n ingeligte toestemmingsvorm ontwerp wat die nodige inligting bevat het en wat die respondent vrywillig onderteken is (sien bylaag B).

### Privaatheid en konfidensialiteit

Elke respondent het die reg op privaatheid en konfidensialiteit . Strydom (2002:67) beskryf privaatheid en konfidensialiteit soos volg:

*“Privacy implies the element of personal privacy, while confidentiality indicates the handling of information in a confidential manner”.*

Om hierdie etiese aspek na te kom het die navorser beide aspekte met die respondente bespreek tesame met die ingeligte toestemming. Die navorser was ook deur die *Etiese Kodes van Maatskaplike Werk* soos uitgereik deur die S.A. Council for Social Service Professions (SACSSP) gebind tot privaatheid en konfidensialiteit.

### **Aksies en die bevoegdheid van die navorser**

Wanneer navorsing gedoen word, is dit van uiterste belang dat die navorser bevoeg is en oor die nodige vaardighede beskik om die navorsing uit te voer. Om hierdie aspek te verseker is dit nodig dat die navorser genoegsame supervisie ontvang (Strydom, 2002:69). Die navorser het supervisie van haar supervisor, dr. F Taute ontvang waar nodig. Die navorser het te alle tye die etiese kode in ag geneem asook objektief en professioneel opgetree tydens die navorsing. Respondente se uniekheid en persoonlike opinies is ten alle tye gerespekteer.

### **Samewerking van medewerkers**

Vir die voorgenome navorsing sou medewerkers slegs van toepassing wees indien probleme ondervind sou word tydens 'n onderhoud met 'n Xhosa-sprekende respondent wat nie in Afrikaans of Engels kon kommunikeer nie. Al die respondente kon voldoende in Afrikaans of Engels met die navorser kommunikeer en dus was dit nie nodig om van 'n medewerker gebruik te maak nie.

### **Bekendmaking en publikasie van bevindinge**

'n Verdere belangrike aspek met betrekking tot die etiese aspek is om bevindinge so akkuraat moontlik deur te gee. Dane (1990:53) redeneer soos volg:

*“Ethical report writing is more involved than simply avoiding outright lies; it includes doing all you can to make sure your report is as clear as possible and contains all the information necessary for readers to understand what you have written”.*

Om aan hierdie etiese eis te voldoen, het die navorser alle bevindinge akkuraat en duidelik weergegee. Die privaatheid en konfidensialiteit van respondente is tydens die bekendmaking in die navorsingsverslag in ag geneem en gerespekteer. Verder het die navorser erkenning gegee aan medewerkers, bronne wat geraadpleeg is asook kundiges met wie gekonsulteer is.

Die bevindinge sal aan die Maatskaplikewerkafdeling van die Area Wes-Metropool, die Provinsie Wes-Kaap en die nasionale hoofkantoor bekend gemaak word.

### **1.13. DEFINISIES VAN SLEUTELKONSEPTE**

Die navorser definieer etlike sleutelkonsepte:

#### **Werknemerhulpprogram**

EAPA (1999:5) beskryf die *werknemershulpprogram* soos volg :

*“An Employee Assistance Programme is a work-site based programme designed to assist in the identification and resolution of productivity problems associated with employees impaired by personal concerns, but not limited to: health, marital, family, financial, alcohol, drug, legal, emotional, stress or other personal concerns which may adversely affect employee job performance.”*

Walsh soos aangehaal deur Googins en Godfrey (1987:102) sien die werknemershulpprogram as *“... a generic entity, ... as a set of company policies and procedures for identifying, or responding to personal or*

*emotional problems of employees which interfere, directly or indirectly, with job performance.”*

Bogenoemde twee definisies fokus dus op werksprestasie van werknemers en hulpverlening en/of bystand aan werknemers wat persoonlike probleme ervaar. Die WHP speel gevolglik 'n belangrike rol in die identifisering en ondersteuning van werknemers wat tot so 'n mate probleme ervaar dat dit hulle werksprestasie beïnvloed.

Die navorser beskou die werknemershulpprogram as 'n program wat daargestel is vir die vroeë identifisering, verwysing en behandeling van werknemers wat persoonlike en/of werksprobleme ervaar wat hulle werksprestasie negatief beïnvloed. Hoe vroeër die identifisering plaasvind, hoe gouer kan intervensie geskied en hoe gouer kan die werknemer se werksprestasie verbeter word.

### **Opleiding van toesighouers**

Die beginsel van opleiding vir toesighouers word soos volg deur die *Standards for EAPs in SA* (1999:21) beskryf:

*“The EAP will provide training for supervisors, management and worker organization personnel in order to give them an understanding of:*

- *EAP objectives;*
- *procedures for referring employees experiencing job performance problems to the programme; and*
- *the impact of the programme on the organization.”*

Volgens Stoer-Scaggs (1999:42) is die doel van toesighoueropleiding *“... to enhance supervisory skills, to identify employees experiencing personal difficulties through declining job performance, and to facilitate intervention and referral through the supportive confrontation strategy.”*

Die navorser sien die doel van opleiding van toesighouers soos volg:

- om toesighouers te oriënteer ten opsigte van die doelwitte van die WHP;
- om toesighouers op te lei in die identifisering, konfrontering en verwysing van probleemwerknemers na die WHP;
- om weerstand teen die WHP af te breek en daaraan aandag te gee;
- roluitklaring van toesighouers en WHP-personeel; en
- om die funksionering en sukses van die WHP in die organisasie te bevorder.

### **SAPD-bevelvoerder**

'n Lid in die SAPD wat aangestel is in 'n hoedanigheid van toesighouding en die beheer van SAPD-lede en -bates, byvoorbeeld geboue, finansies en logistiek (Kinnear, 2002).

### **1.14 INDELING VAN NAVORSINGSVERSLAG**

Die navorsingsverslag sal soos volg ingedeel word:

**Hoofstuk 1:** Agtergrond en navorsingsmetodologie

**Hoofstuk 2:** Literatuurstudie ten opsigte van die werknemerhulpprogram binne die SAPD

**Hoofstuk 3:** Literatuurstudie ten opsigte van toesighoueropleiding

**Hoofstuk 4:** Empiriese studie en ontleding van data

**Hoofstuk 5:** Gevolgtrekking en aanbevelings

## 1.15. SAMEVATTING

In hoofstuk een is daar aandag geskenk aan die navoringsmetodologie wat in hierdie studie toegepas is. 'n Algemene agtergrond ten opsigte van die organisasie is ter inleiding verskaf.

In hoofstuk twee gaan die navorser fokus op die definisie van die WHP, die WHP-model wat deur die SAPD gebruik word en die dienste wat deur die WHP in die SAPD gelewer word.

## HOOFSTUK 2

### DIE WERKNEMERHULPPROGRAM (WHP) BINNE DIE SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENS (SAPD)

#### 2.1. INLEIDING

Organisasies begin al hoe meer omsien na hulle werknemers se welstand. Werknemers wat geestelik en fisies gesond is, beteken beter werksprestasie, verhoogde produktiwiteit en beter dienslewering. 'n Program word dus benodig wat na die behoeftes van die organisasie sowel as die behoeftes van die werknemers kan omsien en die WHP word om dié rede dus deur verskeie organisasies geïmplementeer.

In hierdie hoofstuk gaan die navorser fokus op die definisie van die WHP, die WHP-model wat deur die SAPD gebruik word en die dienste wat deur die WHP in die SAPD gelewer word. Die WHP van die SAPD bestaan uit drie onderafdelings, naamlik maatskaplikewerkdienste, sielkundige dienste en geestelike dienste, en dié dienste staan bekend as die hulpprofessies.

#### 2.2. DEFINISIE VAN 'N WHP

Voordat die WHP bespreek kan word, is dit belangrik om eers vas te stel wat 'n WHP is.

Sonnenstuhl en Trice (1986:1) definieer WHP's as *“Job-based programs operating within a work organization for the purposes of identifying ‘troubled employees’, motivating them to resolve their troubles, and providing access to counselling or treatment for those employees who need these services.”*

Verskeie skrywers, soos Maiden (1992:4), Googins en Godfrey (1987:102) en Winkelpleck (1984:174) meen dat die WHP daar is om bystand te verleen aan werknemers wie se persoonlike lewe 'n invloed het op hulle werksprestasie.

Bogenoemde skrywers is dit eens dat die WHP daargestel is om werknemers wat bepaalde probleme ervaar, by te staan.

Die *Standards for Employee Assistance Programmes* (1999:5) beskryf die WHP soos volg :

*“An Employee Assistance Programme is a work-site based programme designed to assist in the identification and resolution of productivity problems associated with employees impaired by personal concerns, but not limited to: health, marital, family, financial, alcohol, drug, legal, emotional, stress or other personal concerns which may adversely affect employee job performance.”*

Walsh soos aangehaal deur Googins en Godfrey (1987:102) sien die WHP as *“... a generic entity, ... as a set of company policies and procedures for identifying, or responding to personal or emotional problems of employees which interfere, directly or indirectly, with job performance.”*

Bogenoemde twee definisies fokus op werknemers se werksprestasie en hulpverlening en/of bystand aan werknemers wat persoonlike probleme ervaar.

Die WHP speel dus 'n belangrike rol in die identifisering en ondersteuning van werknemers wat tot so 'n mate probleme ervaar dat dit hulle werksprestasie beïnvloed. Daar moet egter onthou word dat nie alle werknemers toelaat dat hulle werksprestasie beïnvloed word deur hulle probleme nie omdat hulle baie private en gereserveerde mense is.



Myers (1984:4) beskryf die WHP soos volg: *“Employee assistance is a generic term denoting more or less structured programs that utilize technical, administrative, and professional human services and personnel people, on either a contractual or employment basis, to meet the needs of troubled employees.”*

Die navorser beskou die WHP as ‘n program wat daargestel is vir die vroeë identifisering, verwysing en behandeling van werknemers wat persoonlike en/of werksprobleme ervaar wat hulle werksprestasie negatief beïnvloed. Hoe vroeër die identifisering plaasvind, hoe gouer kan intervensie geskied en die werknemer se werksprestasie verbeter word. Verder stem die navorser met Myers (1984:4) saam dat die WHP gestruktureerd is en dat professionele dienste deur professionele persone aan werknemers gelewer moet word. Die navorser wil voorts die belangrikheid van sodanige hulp en bystand beklemtoon. Werknemers is dikwels so vasgevang in hulle probleme dat hulle nie kan konsentreer nie. Hulle denkwyses word ook tot so ‘n mate beïnvloed dat hulle geen uitkoms vir hulleself sien nie. Werknemers het baie keer net iemand nodig wat kan luister en objektief na hulle probleme kan kyk.

Alhoewel al bostaande definisies van die WHP dui op reaktiewe dienste, is die navorser van mening dat proaktiewe dienste baie belangrik is. Dit kan vir ‘n organisasie voordeliger wees om ook voorkomend op te tree sodat werknemers nie probleme ontwikkel wat hulle werksprestasie kan beïnvloed nie. ‘n Definisie wat tydens die EAPA-konferensie deur Terblanche (2003) aangehaal is, bevestig die navorser se siening: *“Employee assistance is the work organization’s resource that utilizes specific core technologies to enhance employee and workplace effectiveness through prevention, identification and resolution of personal and productivity issues.”*

## **2.3. VERONDERSTELLINGS VAN DIE WHP**

Om die funksies van die WHP te verstaan, moet daar eers na die veronderstellings gekyk word. Googins en Godfrey (1987:102-106) beskryf die onderstaande vier veronderstellings:

### **2.3.1. VOORKOMING IS MEER GESKIK IN 'N BEDRYFSOPSET**

Aangesien dit vroeë identifisering van probleme ten doel het, kan die WHP effektief gebruik word in die voorkoming van verskeie maatskaplike probleme. Die wetlikheid van die WHP vergemaklik ook ingryping deur die werkgewer. Werkgewers moet kan bewys dat hulle binne hulle vermoë ondersteuning en hulp aan werknemers, veral aan die probleemwerknemer, voorsien. Organisasies kan dit ook doen deur proaktiewe programme.

Onderrig en opleiding van programme soos stresshantering, MIV/Vigs en finansiële bestuur kan gebruik word in die voorkoming van baie maatskaplike sowel as psigo-sosiale probleme.

### **2.3.2. DIE ORGANISASIE SE GEDEELDE VERANTWOORDELIKHEID TEN OPSIGTE VAN WERKNEMERS SE WELSTAND**

Die Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid (Wet no. 85 van 1993) dwing organisasies om verantwoordelikheid te deel in die gesondheid en welstand van werknemers. Werkgewers is ook versigtig vir enige regstappe wat teen hulle geneem kan word ingevolge bogenoemde wetgewing, maar ook ten opsigte van die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (Wet no. 75 van 1997) en die Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet no. 66 van 1995).

Afgesien van die wetgewing, motiveer Googins en Godfrey (1987:104) gedeelde verantwoordelikheid soos volg :

*“Healthy employees are a necessary and positive sign of concerned and responsible corporate behaviour; concern for employees’ health is a pragmatic reality of enlightened self-interest. It has been alleged that the single largest factor behind the adoption and implementation of EAPs is a growing sense of social responsibility or humanitarianism... EAPs are primarily established because they seem like a good, helpful and humanitarian way to assist people who are hurting.”*

Hieruit kan afgelei word dat werkgewers besef dat gesonde werknemers meer produktief is en beter bydra tot die bereiking van die organisasie se doelwit. Die WHP word dus in die organisasie geïmplementeer om die welstand van werknemers te bevorder.

### **2.3.3. SUBSTANSMISBRUIK BEÏNVLOED DIE WERKPLEK**

Die veronderstelling bestaan dat substansmisbruik, veral alkoholmisbruik, algemeen voorkom in organisasies. Alkoholmisbruik in organisasies het 'n groot bydraende rol gespeel in die ontwikkeling van die WHP.

### **2.3.4. INTERVENSIE MEER EFFEKTIEF WANNEER GEÏNTEGREER MET BESTAANDE INSTANSIES**

Hiermee word bedoel dat dit beter is om 'n probleem te hanteer in die omgewing waar dit voorkom. Die WHP maak voorsiening vir identifisering en voorkoming van die probleem binne die omgewing, wat die eerste stap is vir intervensie en behandeling.

## 2.4. DOEL VAN DIE WHP

Volgens Terblanche (1988:81) het WHP's twee hoofdoelstellings wat nagestreef moet word.

Versekering van verhoogde produktiwiteit van werknemers deur toesighouers toe te rus om probleemwerknemers te identifiseer, te motiveer en te verwys. Dit is hoegenaamd nie die taak van toesighouers om te diagnoseer nie. Hierdie doel is direk in belang van die werkgewer.

Om werknemers wat enige maatskaplike, sielkundige of psigiatriese probleme ondervind in staat te stel om die probleme te oorbrug ten einde optimaal te kan funksioneer.

Die WHP, soos in hierdie verslag beskryf, het 'n winsmotief (doelstelling 1) sowel as 'n humanitêre grondslag (doelstelling 2) (vergelyk ook Houts,1991:59).

Stoer-Scaggs (1999:37) sluit hierby aan :

*“Developing an EAP reflects institutional commitment to the human and economic concerns of both individuals and organizations, because it represents intent to improve quality of life for the entire workforce. This improvement includes enhancing the work performance of individuals and profitability of the sponsoring organization.”*

Dit is dus duidelik dat die werkgewer sowel as die werknemer baat vind by die WHP.

## 2.5. KERNAKTIVITEITE VAN DIE WHP

Die WHP het sekere elemente wat uniek is aan die program. Sonnestuhl en Trice (1986:12-13) som dit soos volg op :

- In teenstelling met die algemene identifisering van simptome is die identifisering van werknemers met probleme op werksprestasie gebaseer. Bestuur mag alleenlik toetree tot 'n werknemer se persoonlike lewe wanneer sy/haar werksprestasie beïnvloed word. Die identifisering moet vroegtydig geskied en konfidensialiteit word hier deur Cagney (1999:60) beklemtoon.
- Professionele persone betrokke by die WHP bied leiding in konsultasies aan toesighouers, bestuur en verteenwoordigers van die unie ten opsigte van beleid en prosedures (vergelyk Cagney, 1999:60). Die WHP professionele persone help die toesighouers, bestuur en verteenwoordigers van die unie om te bepaal of die betrokke werknemer sal baat by die terapeutiese komponent van die program en/of die werknemer meer sal baat by ander oplossings, soos heropleiding en/of oorpasing na 'n ander afdeling.
- Die professionele persone betrokke by die WHP gee ook leiding aan toesighouers, bestuur en unievertegenwoordigers ten opsigte van die gebruik van konstruktiewe konfrontasie, verwysing en die herinskakeling van die werknemer in sy werksomgewing (vergelyk Cagney, 1999:60).
- Skakeling met eksterne hulpbronne indien nodig.

Die *Standards for Employee Assistance Programmes* (1999:5) som die kernaktiwiteite soos volg op :

- konsultasie met en opleiding aan geskikte persone in die identifisering van afname in werksprestasie as gevolg van werknemers se persoonlike probleme;
- vertroulike en toepaslike assesseringsdienste;
- toepaslike verwysings vir diagnose, behandeling en bystand;
- skakeling met interne en eksterne hulpbronne wat toepaslike dienste lewer (vergelyk Cagney, 1999:60); en
- opvolgwerk en nasorgdienste.

'n Verdere belangrike kernaktiwiteit is die evaluering van die impak wat die WHP op die organisasie en die werksprestasie van werknemers het (Cagney, 1999:60).

## 2.6. MODELLE VAN 'N WHP

Myers (1984:69) beskryf 'n WHP-model as “... *the structure an organization uses to plan, implement, and serve the needs of troubled employees ...*”, en Reber (1985:447) beskryf 'n model as “... *(a)n ideal, a standard, and example set up as worthy of imitation or copying ...*”

Uit bostaande definisies kan dus afgelei word dat 'n WHP-model 'n standaardstruktuur is wat deur organisasies gebruik word om dienste te lewer aan probleemwerknemers waardeur aan hulle behoeftes aandag gegee word. Daar bestaan twee hoofmodelle in die WHP. Dit is belangrik dat organisasies deeglik na die modelle sal kyk om seker te maak dat die model wat hulle kies, aan die unieke behoeftes van die organisasie en die werknemers voldoen. Aangesien die SAPD gebruik maak van die interne model, word dié model kortliks bespreek.

### **2.6.1. INTERNE WHP-MODEL**

Interne programme is deel van die organisasiestruktuur. Dit beteken dat die organisasie professionele persone, soos maatskaplike werkers en sielkundiges, in diens neem. Groot organisasies is geneig om van hierdie model gebruik te maak omdat dit meer koste-effektief is en om seker te maak dat die organisasie sowel as werknemers professionele dienste ontvang.

Volgens Phillips en Older (1981:25) is interne WHP's verantwoordelik vir die interne koördinerings en bestuur van die program, opvoeding en opleiding van die WHP, assessering en diagnose van die probleem, hantering van gevalle, verwysing waar van toepassing, opvolg en terugvoering. Verwysing kan na eksterne hulpbronne geskied of terapie kan intern gedoen word.

Die SAPD behartig self die terapeutiese komponent. Verwysings word gewoonlik gedoen in gevalle waar langtermyn terapie benodig word, of wanneer die organisasie nie oor die geskikte hulpbronne, soos byvoorbeeld psigiater, beskik nie. Skakeling met die eksterne hulpbronne word behou om te verseker dat die werknemer toepaslike dienste ontvang soos wat hy/sy benodig.

### **2.6.2 FUNKSIES VAN 'N INTERNE WHP-MODEL**

Desmond (1988:335), Sonnenstuhl en Trice (1986:22) en Myers (1984:91) som die funksies van 'n interne WHP-model soos volg op:

- doelwitstelling vir die WHP;
- opstel van beleid en prosedures;
- bemerking;
- bestuurskonsultasies;

- krisisintervensie;
- assessering, diagnosering, terapie en psigoterapie;
- verwysing en monitering van vordering;
- nasorg en die herinskakeling by die werk;
- evaluering van die WHP; en
- verslagskrywing.

### **2.6.3. VOORDELE VAN DIE INTERNE WHP-MODEL**

Volgens Cagney (1999:64) lê 'n belangrike voordeel van die interne WHP-model daarin dat die professionele persone betrokke by die WHP deeglike kennis van die organisasie het wat hulle in staat stel om diens van 'n hoë kwaliteit wat op die organisasie se behoeftes gebaseer word, te lewer.

'n Verdere voordeel van hierdie model is dat die WHP deel is van die organisasie en dus die dinamika van die organisasie verstaan en makliker deel uitmaak van die bestuur. Die werkgewer sowel as die werknemer het onmiddellike toegang tot hulpverlening (vergelyk Cagney, 1999:64-65; Sonnenstuhl & Trice, 1986:18-19; National Association of Social Workers, 1984: 4, 29).

Die navorser is van mening dat professionele persone verbonde aan die interne WHP goeie insig het ten opsigte van die organisasie se doelwitte, organisasiekultuur, organisasiestruktuur en kommunikasiekanale wat tot voordeel gebruik kan word om effektiewe dienslewering aan die kliëntsisteem te verseker. Phillips en Older (1981:25) sluit hierby aan deurdat hulle van mening is dat goeie verhoudinge met bestuur en werknemers opgebou kan word. Kommunikasie word dus versterk. Die organisasie aanvaar ook eienaarskap van die WHP. Dié outeurs is verder van mening dat 'n interne WHP ook die geloofwaardigheid van die WHP bevorder.



Googins en Godfrey (1987:119) bevestig bogenoemde aspekte en meen verder dat 'n interne WHP in 'n beter posisie as 'n eksterne WHP verkeer om so gou moontlik aan probleme aandag te gee. Cagney (1999:64) sluit hierby aan deur WHP-personeel as konsultante vir bestuur te bestempel. 'n Interne WHP is ook altyd beskikbaar en toeganklik vir werknemers (Googins & Godfrey, 1987:119; Myers, 1984:93).

Aangesien die SAPD van 'n interne model gebruik maak, verstaan die professionele persone betrokke by die WHP die omstandighede waarin werknemers werk beter as wat die geval sou wees indien buitepersone gebruik sou word en dié professionele persone dra ook kennis van die trauma waaraan lede van die polisiemag blootgestel word. Bystandsdienste word ook deur die WHP gelewer wat verseker dat daar 24 uur per dag hulp beskikbaar is. Professionele persone betrokke by die WHP in die SAPD het die verdere voordeel dat hulle polisiestasies kan besoek om die lede op grondvlak beter te leer ken en die dienste te bemark. Sodoende kry lede ook die kans om die professionele persone in die WHP te leer ken en met hulle te identifiseer, wat daartoe bydra dat lede gemakliker voel om wel van die WHP gebruik te maak. Vertroue word ook so ingeboesem.

#### **2.6.4. NADELE VAN DIE INTERNE WHP-MODEL**

Cagney (1999:64) is van mening dat werknemers versigtig kan wees om van die interne program gebruik te maak uit vrees vir die verbreking van vertroulikheid. Sy skryf in dié verband: *“...they may be perceived as being too closely identified with any particular department, group, or person in the organization and that the confidentiality of employee problems may be difficult to protect.”*

Phillips en Older (1981:25) asook Myers (1984:91) is ook van mening dat vertroulikheid 'n probleem kan wees. Die navorser kan met dié skrywers se standpunt identifiseer aangesien sommige werknemers

van die SAPD die professionele persone van die WHP as deel van die bestuur beskou. Dit is dus van die uiterste belang dat professionele persone betrokke by die WHP professioneel sal optree en vertroulikheid sal handhaaf.

Volgens Phillips en Older (1981:25) is 'n verdere nadeel van 'n interne WHP dat personeel veelvuldige take mag hê, wat tot uitbranding kan lei. Alhoewel Phillips en Older (1981:25) en ook Myers (1984:92) van mening is dat 'n interne WHP 'n groot uitgawe vir 'n organisasie kan wees weens salarisse, administratiewe ondersteuning en ander logistieke onkoste, beveel Cagney (1999:64) en Sonnenstuhl en Trice (1986:19) 'n interne WHP vir groot organisasies aan omdat dit meer koste-effektief is.

'n Laaste nadeel volgens Phillips en Older (1981:25) is dat die rang wat aan professionele persone betrokke by 'n WHP toegeken word, werknemers kan ontmoedig om van die WHP gebruik te maak. Die navorser kan daarmee identifiseer. In die SAPD het die professionele persone betrokke by die WHP gewone polisiegrade wat soms 'n blokkasie tussen die professionele persoon en die lid kan wees, veral wanneer die professionele persoon se rang laer/hoër is as dié van die kliënt byvoorbeeld: Die kliënt is 'n superintendent (senior offisier) en die professionele persoon van die WHP is 'n sersant (onder-offisier). Indien die kliënt dit weet voel hy/sy ongemaklik om met die professionele persoon van die WHP te praat.

## **2.7. DIE WHP IN DIE SAPD**

Die WHP in die SAPD bestaan uit drie afdelings, naamlik Maatskaplikewerkdienste, sielkundige dienste en geestelike dienste en dit staan gesamentlik bekend as die hulpprofessies. Die WHP ressorteer onder Menslikehulpbronbestuur (MHB).

Volgens Nasionale Instruksie (3/2003:2) is die oogmerke van die WHP in die SAPD soos volg:

*“Die WHP beoog om –*

- (a) ’n werknemer by te staan deur die vroegtydige identifisering en oplossing van probleme wat die werksprestasie van die werknemer beïnvloed of kan beïnvloed; en*
- (b) bystand aan ’n werknemer te verleen om die verdere agteruitgang van die werksprestasie van die werknemer te voorkom en die werknemer na aanvaarbare vlakke van werksprestasie terug te bring.”*

Die Nasionale Instruksie (3/2003:4) verseker verder dat die nodige hulp en bystand aan die werknemer voorsien sal word. Wanneer ’n werknemer formeel na die WHP verwys word, moet die professionele persoon tesame met die werknemer en die bevelvoerder ’n herstelplan ontwikkel. Die herstelplan moet die volgende insluit:

- “(a) die identifisering van die probleme van die werknemer;*
- (b) redelike en praktiese stappe en maatreëls om na die werknemer se probleme om te sien en sy of haar werksprestasie op ’n aanvaarbare standaard te bring, met inbegrip van tydskaal waarbinne hierdie doelwitte bereik moet word;*
- (c) die aard van die bystand wat deur die bevelvoerder en berader aan die werknemer verskaf sal word; en*
- (d) die wyse waarop die vordering van die werknemer gemonitor en geëvalueer gaan word.”*

In 2003 is 'n Nasionale WHP-ondersteuningsentrum vir 'n onbepaalde proeftydperk geopen. Telefoniese hulpverlening is 24 uur per dag beskikbaar. Waar nodig, meld die berader die werknemer by sy/haar plaaslike hulpprofessie aan vir verdere dienslewering. Die telefone word deur maatskaplike werkers, sielkundiges en kapelane beman. Volgens Schoeman (2003) sal daar ná 'n impakstudie besluit word of elke provinsie sodanige sentrum gaan kry en of dit net op nasionale vlak bedryf sal word. Dit is tans onbekend wanneer die impakstudie onderneem sal word.

Swanepoel (2003:15) het die dienste wat deur die WHP in die SAPD gelewer word, soos volg opgesom:

- krisisintervensie;
- korttermyn terapie of -berading;
- konsultasie met en opvoeding van bevelvoerders in die identifisering en oplossing van risikofaktore en die nodige verwysingsprosedures;
- verwysing na 'n toepaslike professionele persoon, hetsy intern of ekstern;
- skakeling tussen die WHP en eksterne hulpbronne; en
- opvolgdienste om 'n terugval te voorkom.

In die paragrafe hieronder word die dienste van die drie professies in die WHP kortliks opgesom.

### **2.7.1 POLISIE SE MAATSKAPLIKWERKDIENTE**

Die polisie se maatskaplikewerkdienste (PMWD) bestaan reeds twintig jaar in die SAPD en lewer 'n waardevolle diens aan die organisasie sowel as die werknemers. Die PMWD fokus op die maatskaplike funksionering en verhouding van individue en groepe.

Die PMWD streef daarna om die SAPD te ondersteun in die bereiking van doelwitte deur die ontwikkeling van vermoëns, die bevordering van optimale werksprestasie, die voorkoming van maatskaplike onderprestering en die daarstelling van 'n organisasieklimaat wat sensitief is vir die behoeftes van die werknemers (vergelyk PMWD Protokol, seksie B. IV.3 :5).

Reaktiewe dienste wat deur die PMWD gelewer word, kan soos volg opgesom word:

- **Substansafhanklikheid**, byvoorbeeld alkohol en dwelms;
- **Psigo-sosiaal**, byvoorbeeld stres en depressie;
- **Trauma**, byvoorbeeld posttraumatiese stres en trauma-ontlonting;
- **Huweliks-, gesins- en verhoudingsprobleme**, byvoorbeeld gesinsgeweld, huweliksprobleme en egskeidingsberading;
- **Arbeidswet-verwante dienste**, byvoorbeeld algemene werksprobleme, seksuele teistering en wangedrag;
- **Ander maatskaplik-verwante probleme**, byvoorbeeld finansiële probleme en die dood van 'n werknemer;
- **Administrasie**, byvoorbeeld eksterne liaison, bywoning van vergaderings en verslagskrywing;
- **Organisasie-ontwikkeling**, byvoorbeeld konsultasies met bestuur, navorsing, projekte (soos behoefte bestaan) en bemerking;
- **MIV/Vigs-verwante dienste**, byvoorbeeld berading en ander ondersteuningsdienste en ondersteuningsgroepe;
- **Psigiatriese klinieke** is 'n projek wat geloods is om te verseker dat lede die nodige behandeling kry. Die maatskaplike werker is ook die skakel tussen die werknemer, die kliniek en die SAPD. Waar nodig, sal verdere verwysing geskied; en
- **24-uur-bystandsdienste.**

(Vergelyk maandelikse statistiekvorm vir PMWD; Kinnear, 2002.)

Behalwe reaktiewe dienste lewer die PMWD ook proaktiewe dienste in die vorm van gestandaardiseerde programme. Die volgende programme word aangebied:

- **Lewensvaardighede:** Verskeie onderwerpe, byvoorbeeld selfkennis, selfhandhawing, doelwitstelling, kommunikasie, konflikthantering, motivering, lokus van kontrole, tydsbestuur, aggressie, probleem-oplossing, hantering van stres en gesonde lewenstyl kom aan bod;
- **Effektiewe streshantering:** Daar word veral gefokus op oorsake van stres, stresreaksies, tipe A/B-persoonlikheid, hantering van stres en ontspanningsoefeninge;
- **“Be money wise”** (Finansiële bestuur);
- **Substansafhanklikheid:** Onderwerpe wat bespreek word, is byvoorbeeld die fases van alkoholisme, definisies van misbruik en afhanklikheid, die fisiese, sosiale, psigologiese en emosionele impak van substansmisbruik, verdedigings-meganismes, die alkoholbeleid en hulpbronne;
- **MIV/Vigs:** Hierdie onderafdeling sluit bewuswordingprogramme, opvoeding in MIV/Vigs, opportunistiese en verwante siektes byvoorbeeld tuberkulose en hepatitis, opleiding van eweknie-opvoeders, en die verspreiding van pamflette en plakkate in; en
- **Kollegiale sensitiwiteit:** Hierdie program bied werknemers wat saamwerk die geleentheid om hulleself en mekaar beter te verstaan en interpersoonlike verhoudings te bevorder. ’n Verskeidenheid onderwerpe word hier behandel, byvoorbeeld die Keirse-y-persoonlikheidsanalise, lokus van kontrole, konflikthantering, die invloed van denke op emosies en gedrag, kommunikasie, die ego-state van transaksionele analise en vooroordeel/etikettering.

(Vergelyk PMWD Protokol, seksie E.3 :1-3.)

## 2.7.2. SELKUNDIGE DIENSTE

Die primêre funksie van sielkundige dienste is om 'n professionele sielkundige diens aan werknemers, hulle onmiddellike families en die organisasie te lewer. Sielkundige dienste bestaan uit kliniese en bedryfsielkundiges en psigometriste. Na aanleiding van 'n onderhoud wat met superintendent De Villiers gevoer is, kan die dienste wat deur die afdeling Sielkundige dienste gelewer word, soos volg opgesom word:

- **Krisisintervensie**, byvoorbeeld 'n dreigende selfmoord;
- **Psigoterapie en berading**, byvoorbeeld huweliksprobleme, posttraumatische stressindroom, stres en ander psigiese en persoonlikheidsprobleme. Hierdie terapie of berading geskied individueel of in groepsverband;
- **Bestuurskonsultasies**, hetsy oor 'n individuele werknemer of 'n spesifieke groep;
- **Organisasiediagnose en -ontwikkeling**, wanneer daar byvoorbeeld probleme by 'n polisiestasie ervaar word, word 'n organisasiediagnose by sodanige polisiestasie gedoen en 'n plan van aksie word in werking gestel om die probleem op te los. Dikwels sal al drie professies betrek word by die intervensie;
- **Assesseringsentrums**: Verskillende psigometriese toetsings word gedoen, byvoorbeeld vir die keuring van nuwe konstabels; meer grondige keuring/gespesialiseerde keuring wat ook onderhoude insluit om te bepaal of die werknemer geskik is vir 'n gespesialiseerde eenheid, byvoorbeeld die Honde-eenheid en die Spesiale Taakmag, en om te bepaal of 'n werknemer psigies geskik is om 'n vuurwapen te hanteer;
- **Loopbaanbeplanning en -ontwikkeling**, byvoorbeeld die afneem van aanlegtoetse om werknemers te help met loopbaanontwikkeling;

- **Ervaringsleer** – ook genoem “*adventure training*” – wat ten doel het om ’n groep se samewerking te bevorder en om ook vertroue in mekaar te ontwikkel;
- **Opleiding** van trauma-ontlonters en aanvanklike (“*defusing*”) ontlonters. Alle professionele persone betrokke by die WH word as trauma-ontlonters opgelei en bevelvoerders word as aanvanklike ontlonters opgelei. Opleiding in verskillende sielkundige onderwerpe byvoorbeeld depressie en persoonlikheidsversteurings, word ook aan groepe gebied;
- **Ontwikkeling van programme** soos die behoefte voorkom, byvoorbeeld ná ’n organisasiediagnose of ná die identifisering van tendense wat na vore kom deur individuele gevalle of navorsing;
- **Navorsing**, byvoorbeeld oor wat die impak van trauma-ontlonting is en die voorkoms van selfmoord binne die SAPD;
- **24-uur-krisislyn** is ’n tolvry nommer wat deur die nasionale kantoor beman word. Binne die Area Wes-Metropool is daar ’n sielkundige 24 uur per dag op bystand;
- **Profielontleding:** Sommige sielkundiges is opgelei in profielontleding van reeksmoordenaars en seksuele geweldsmisdade; en
- **Hospitaalbesoeke:** Besoek byvoorbeeld werknemers in psigiatriese klinieke en werknemers wat aan trauma blootgestel is.

### 2.7.3 GEESTELIKE DIENSTE

Die afdeling vir geestelike dienste het op nasionale vlak vir hulle ’n visie, missie en waardes daargestel. Die navorser haal aan vanuit die geestelikedienste-protokol:

**Vision:** *The Spiritual Empowerment of the SAPS employees towards Ethical Policing.*



**Mission:** *Minister to employees spiritually and to equip them with spiritual values.*

*Accompany and motivate employees in emergency or crisis situation.*

*To establish spiritual strength within employees.*

*Present value-driven programme with the aim of establishing and live according to an Ethical Code in the SAPS and the community.*

**Values:** *Integrity, diligence, service excellence, discipline and humility.*

Dienste wat deur die afdeling vir geestelike dienste gelewer word, kan soos volg saamgevat word:

- **Pastorale berading**, byvoorbeeld huweliksvoorbereiding, huweliksprobleme, huweliksverryking, egskeiding en algemene werksprobleme;
- **Krisisintervensie**: Hantering van enige krisis;
- **Afsterwe van 'n werknemer**: Hier is 'n verskeidenheid dienste wat gelewer word, byvoorbeeld die oordra van die doodstyding aan familie, hulp met begrafnisreëlings, begrafnisdienste, militêre begrafnisdienste, roudienste, bystand aan familie gedurende die rouproses, administratiewe hulp aan die weduwee/wewenaar en bystand aan kollegas;
- **Besoeke**, byvoorbeeld huis- en hospitaalbesoeke;
- **Stasiebesoeke**: Tydens stasiebesoeke het kapelane die geleentheid om werknemers tot op grondvlak te leer ken en WHP-dienste te bemark, kerkparades (godsdiensopeninge) te hou, spesifieke onderwerpe te bespreek, byvoorbeeld motivering, en om aandag te gee aan die hantering van die gedragskode van die SAPD;

- **Spesiale geleenthede**, byvoorbeeld Paasfeeste, Kersfeesdienste, moeders- en vadersdae en SAPD-eredienste by verskillende gemeentes (Polisiesondae) en troues;
- **Spesiale dienste**, byvoorbeeld die besoek van werknemers wanneer spesiale dienste gelewer word, soos padblokkades en spesiale misdaadvoorkomingsoperasies;
- **Proaktiewe projekte**, byvoorbeeld lesings oor etiek, morele waardes en teenkorrupsie, motivering, huweliksverryking, kontakkampe wat daarop gemik is om werknemers se selfkennis te bevorder, hulle verhouding met hulle Skepper en die natuur te versterk en lede te motiveer tot 'n positiewe lewenswyse en aksie teen misdaad waarby die hele gemeenskap betrek word by gebed teen misdaad;
- **MIV/Vigs**: Die kapelane is in die beplanningsfase van hierdie projek wat bekend sal staan as “God se antwoord op MIV/Vigs”. Met hierdie projek wil hulle elke werknemer oproep om om te gee vir en bystand te verleen aan mense wat geïnfekteer en geïmpakkeer is deur MIV/Vigs en hulle te laat verstaan dat God daar is vir almal;
- **Liaison met interne en eksterne hulpbronne**; en
- **24-uur-bystandsdiens**.

(Vergelyk Protokol vir Geestelike dienste.)

#### 2.7.4. GESAMENTLIKE PROJEKTE

Die drie professies het ook gesamentlike proaktiewe programme, naamlik:

- **Selmoordvoorkoming**: Dit behels mites en feite ten opsigte van selfmoord, stresreaksies, intervensie en wat gedoen moet word terwyl daar op die toneel waar 'n persoon selfmoord wil pleeg op 'n gyselaaronderhandelaar gewag word. Hierdie projek word deur die afdeling vir sielkundige dienste gekoördineer.

- **Trauma-ontlonting:** Lede wat aan enige vorm van trauma blootgestel is, moet binne 72 uur ontlont word. Daar is twee ontlonters 24 uur per dag op bystand. Die afdeling vir sielkundige dienste doen die koördinerings van die projek.
- **Slagofferbemaatriging:** Hierdie program word in samewerking met die afdeling vir Misdaadvoorkoming gedoen en word ook deur hulle gekoördineer. Aandag word geskenk aan kommunikasievaardighede, posttraumatiese stres, moontlike reaksies en gevoelens van 'n getraumatiseerde slagoffer en die rol van die polisiebeamptes wat met die slagoffer in aanraking kom. Aandag word ook aan die Polisiebeampte as slagoffer geskenk.
- **Masifunde (“Let us learn”):** Hierdie projek is uniek aan die Area Wes-Metropool en word sedert Julie 2003 vir nuwe konstabels aangebied. Tydens die projek word verskeie onderwerpe byvoorbeeld, verlof, arbeidsverhoudinge, loopbaanbeplanning, seksuele teistering, behuising en die WHP bespreek. Behalwe dat dit 'n inligtingsessie vir die lede is, word dit ook gebruik om die dienste van die WHP aan hulle te bemark (Kinnear, 2003:16).
- **Diversiteitsopleiding:** Dié opleiding het ten doel om werknemers van verskillende etniese groepe die geleentheid te gee om mekaar beter te leer ken en te verstaan sonder om bedreig te voel (De Villiers, 2004).
- **Intervensies by polisiestasies:** Wanneer 'n polisiestasie die WHP nader om 'n spesifieke behoefte van die polisiestasie aan te spreek byvoorbeeld om werksverhoudinge tussen werknemers te bevorder, sal die drie professies saam 'n unieke

program saamstel om die polisiestase se unieke behoefte aan te spreek.

## 2.8. SAMEVATTING

Vanuit bostaande literatuurstudie is dit duidelik dat organisasies al hoe meer op die welstand van hulle werknemers fokus. 'n Gesonde werknemer beteken 'n gemotiveerde en produktiewe werknemer. Om in sy doel te slaag word die WHP in al meer organisasies geïmplementeer, so ook in die SAPD.

As gevolg van die grootte van die organisasie en aangesien daar reeds professionele persone in die SAPD se diens was, maak die SAPD gebruik van die interne WHP-model. Dit is tot voordeel van die organisasie, aangesien daar 24 uur per dag 'n diens aan die werknemers sowel as die organisasie beskikbaar is. Professionele persone betrokke by die WHP dra ook meer kennis van die organisasiestruktuur, -klimaat en die organisasiekultuur, wat tot voordeel van die diens aan die kliënt strek.

Professionele persone betrokke by die WHP het die geleentheid om goeie verhoudinge met bestuur en die kliëntstelsel op te bou. Aangesien professionele persone betrokke by die WHP deel uitmaak van die organisasie, bevorder dit hulle beskikbaarheid. Werknemers leer sodanige professionele persone ken, wat hulle later die vrymoedigheid gee om die WHP te benut indien hulle hulp benodig. Die nadeel is egter dat die WHP as deel van die bestuur gesien kan word en dit kan vertrouwe benadeel.

Die WHP in die SAPD lewer 'n verskeidenheid dienste, wat proaktiewe en reaktiewe dienste insluit. 'n Verskeidenheid professionele persone word in diens geneem om te verseker dat die organisasie en die werknemers professionele en effektiewe diens ontvang.

In die volgende hoofstuk wil die navorser fokus op die belangrikheid van opleiding van toesighouers deur te verwys na die inhoud van opleiding, die weerstand wat toesighouers bied, en verskillende vorme van opleiding.

## HOOFSTUK 3

### OPLEIDING VAN TOESIGHOUERS

#### 3.1 INLEIDING

Die werknemerhulpprogram (WHP) is in die lewe geroep om 'n diens aan probleemwerknemers en hulle gesinne, toesighouers, bestuur, verteenwoordigers van die unie en die organisasie te lewer. Nie alle probleemwerknemers word na die WHP verwys nie. Daar bestaan verskeie redes hiervoor, maar een van die belangrikste redes is die betrokkenheid van toesighouers by die WHP.

Toesighouers is een van die belangrikste verbruikersgroepe van die WHP en hulle belewenis en persepsies van die WHP word na die organisasie oorgedra. Dit is dus baie belangrik dat die toesighouers optimaal betrokke is by die WHP en dit word gedoen deur opleiding. Toesighouers wat nie die WHP steun nie, of wat weerstand bied teen die WHP, sal nie probleemwerknemers na die WHP verwys nie.

In hierdie hoofstuk wil die navorser fokus op die belangrikheid van opleiding van toesighouers deur te verwys na die inhoud van opleiding, die weerstand wat toesighouers bied, en verskillende vorme van opleiding.

#### 3.2 DIE DOEL VAN OPLEIDING VAN TOESIGHOUERS

Verskeie skrywers (Googins & en Dayhoff, 1996:29; Whorley, 1988:35; Godfrey, 1987:126; Myers, 1984:231) is dit eens dat opleiding van toesighouers een van die belangrikste aspekte tydens die implementering van 'n suksesvolle WHP is. Toesighouers werk daaglik saam met werknemers

en is dus van die eerste persone wat 'n probleemwerknemer identifiseer en hom/haar moet hanteer.

Toesighouers is in 'n gunstige posisie om werknemers te evalueer. Hulle ken die werk en take van elke werknemer. Opdragte word ook gereeld aan werknemers gegee. Toesighouers kan dus makliker identifiseer wanneer 'n werknemer se produktiwiteit en die gehalte van sy/haar werk afneem. Toesighouers het ook dikwels 'n hegte en vertrouensverhouding met hulle werknemers wat aan die toesighouers die geleentheid bied om met die werknemers te praat, maar ook die werknemers die geleentheid gee om met hulle toesighouers te praat oor probleme wat ervaar word (vergelyk Osborne & Wiechetek, 1991:41; Terblanche, 1988:197-198).

Na aanleiding van bogenoemde is die navorser van mening dat toesighouers die belangrikste verwysingsagent in die WHP is aangesien hulle in die bevoorregte posisie is om elke dag saam met die werknemers te werk, hulle goed kan leer ken en dus makliker probleemwerkers kan identifiseer. Dit is dus baie belangrik dat toesighouers opgelei word om die WHP ten volle en tot voordeel van hulleself, die werknemer en die organisasie te benut.

Die beginsel van opleiding van toesighouers word soos volg deur die *Standards for EAPs in SA* (1999:21) beskryf:

*“The EAP will provide training for supervisors, management and worker organization personnel in order to give them an understanding of:*

***EAP objectives***

*Procedures for referring employees experiencing*

*Job performance problems to the programme, and the impact of the programme on the organization.”*

Googins en Godfrey (1987:126) beskryf die doel van opleiding van toesighouers soos volg: *“Training is a powerful tool for communication and change. Frequently, its content includes information on the EAP itself, and*

*training supervisory personnel in procedures for identifying, confronting, and referring an employee with job performance problems.”*

Holosko en Feit (1988:233) is van mening dat

“... EAPs are designed to directly influence work related behaviors such as accidents, absenteeism, tardiness, productivity, employee turnover, and product quality. EAP has developed an extensive supervisory training package that not only provides supervisory with training regarding issues of performance management and the methodology of using the EAP as a management resource, but also provides a constant, highly visible EAP within the supervisory ranks. The EAP needs to be accessible to the supervisor and be able to respond to the requests of the supervisor with a direct face-to-face intervention for the employee or a consultation with the supervisor.”

Volgens Stoer-Scaggs (1999:42) is die doel van opleiding van toesighouers *“... to enhance supervisory skills, to identify employees experiencing personal difficulties through declining job performance, and to facilitate intervention and referral through the supportive confrontation strategy.”*

Die navorser sien die doel van opleiding van toesighouers soos volg:

om toesighouers te oriënteer ten opsigte van die doelwitte van die WHP;  
om toesighouers op te lei in die identifisering van probleemwerknemers,  
konfrontering van sodanige werknemers en hulle verwysing na die WHP;  
om weerstand teen die WHP af te breek en daaraan aandag te gee;  
roluitklaring van toesighouers en WHP-personeel; en  
bevordering van die funksionering en sukses van die WHP in die organisasie.



### **3.3 INHOUD VAN DIE PROGRAM VIR DIE OPLEIDING VAN TOESIGHOUSERS**

Nadat verskeie bronne geraadpleeg is, het die navorser haar eie riglyn vir die inhoud van die opleidingsprogram saamgestel. Die verwysing na die bronne sal geskied soos elke aspek bespreek word.

### **3.4 BASIESE INLIGTING TEN OPSIGTE VAN DIE WHP**

Onder hierdie punt word die definisie, rasionaal, doel en beginsels van die WHP verduidelik. Die voordele van die WHP word ook uitgelik (Fourie & Retief, 2000:16-20, 23-24).

Daar moet eerstens onder toesighouers se aandag gebring word dat alle mense een of ander tyd probleme in hulle lewe ervaar, hetsy persoonlik of binne werksverband. Sommige mense beskik oor die vermoë om hierdie probleme effektief te hanteer, terwyl ander hulp of leiding nodig het. Wanneer 'n werknemer 'n probleem ervaar, kom dit dikwels in sy/haar gedrag na vore. Sodanige werknemers moet geïdentifiseer word en vir verdere hulp verwys word.

'n Volgende aspek wat die navorser wil aanraak, hou verband met die beleid van die organisasie. Hier word spesifiek na die WHP-beleid binne die organisasie gekyk en vasgestel hoe dit by die organisasie se beleid, visie en missie inskakel.

### **3.5 ROL EN FUNKSIES VAN DIE WHP-PERSONEEL**

Die rol en funksies van die WHP-personeel word kortliks genoem, naamlik:

korttermyn terapie/berading;

krisisintervensie;

assessering;

verwysing;  
opvolg/monitering/verwysing;  
nasorg;  
organisasoriese konsultasies ten einde bestuur te ondersteun ten opsigte van kwessies wat impak maak op werknemer se welstand en ontwikkeling;  
fasilitering van verandering ten opsigte van organisatoriese houding en kultuur rakende bystand aan werknemers;  
opleiding van bestuurders en toesighouers ten opsigte van die WHP;  
bemaking;  
multiprofessionele spanbenadering; en  
evaluering van die WHP (Fourie & Retief, 2000: 25-26).

### **3.6 ROL VAN TOESIGHOUERS**

#### **3.6.1 IDENTIFISERING VAN PROBLEEMWERKNEMERS**

Om probleemwerknemers of onaanvaarbare werksprestasie te identifiseer moet beide begrippe (naamlik *probleemwerknemers* en *onaanvaarbare werksprestasie*) eers gedefinieer word.

'n *Probleemwerknemer* word deur die *Standards for EAPs in SA* (1999:7) beskryf as “... *an employee suffering from any personal or work related problem, resulting in a lack of optimal economic and social functioning.*”

Bittel en Newstrom (1990:314) beskryf *onaanvaarbare werksprestasie* soos volg: “*Problem performance encompasses (1) job performance that does not measure up to established standards of output or quality and (2) behavior that is distracting or disruptive to the normal conduct of operators.*”

Onaanvaarbare werksprestasie is dus prestasie wat nie op standaard is nie, of die gevolg van 'n afname in die gehalte van werk. Gedrag wat normale werksfunksionering en die werksomgewing ontwig, is ook onaanvaarbaar. 'n Probleemwerknemer is dus 'n werknemer wat toelaat dat persoonlike en/of werksprobleme sy/haar werksprestasie negatief beïnvloed.

Die groot vraag vir toesighouers is hoe hulle te werk moet gaan om probleemwerknemers te identifiseer. Torjman (1985:192) verwys in dié verband na 'n situasie-analise met vyf stappe:

“The first step involved in situation analysis is to obtain a clear description of the situation troubling the employee. Specific events or behaviors should be identified, elaborated upon, and clarified. The second step in this process is to determine who considers the situation to be of concern. Third, referral agents should try to determine why a particular situation has become problematic. Fourth, it is important to find out how often this situation occurs and how long it has been happening, in order to get an idea of its severity. The fifth step is the identifying of efforts that have already been made to deal with the problem at hand.”

Verskeie bronne (Fourie & Retief, 2000: 36-27; Stoer-Scaggs, 1999:42; Comstock, 1994:556; Bittel & Newstrom, 1990:317-319; Cohen, 1985:184; Wrich, 1985:177 en die video *The Troubled Employee*) toon spesifieke gedrag aan wat as kriteria gebruik kan word in die identifisering van probleemwerknemers, naamlik:

***Afname in produktiwiteit (kwaliteit en kwantiteit):***

onaanvaarbare werk;  
ongestruktureerde werkspatroom;  
toenemende onvermoë om moeilike take uit te voer;  
versuim om sperdatums na te kom;  
maak van baie foute;  
swak oordeel; en  
swak besluitneming.

***Onnodige afwesigheid:***

nie betyds vir werk nie en vertrek vroeër;  
baie en gereelde onbeplande verlof;  
abnormaal baie siekteverlof;

afwesig sonder verlof;  
vreemde verskonings vir afwesigheid;  
gereeld uit die kantoor of werkplek;  
dagdromery; en  
nie betrokke by die werk nie (sielkundig/geestelik afwesig).

***Betrokkenheid by werksongelukke:***

ongelukke by die werk;  
ongelukke buite die werk, maar wat werksituasie beïnvloed;  
ongelukke wat veroorsaak dat ander werknemers beseer word/skade ly; en  
vertraagde reaksietyd.

***Verandering in netheid:***

persoonlike voorkoms verswak; en  
slordige werk word gelewer.

***Gedragsveranderinge:***

- emosionele uitbarstings;
- aggressiwiteit;
- geïrriteerdheid;
- onbetroubaarheid;
- traagheid;
- kom in die algemeen ongelukkig voor;
- toename in privaatoproepe;
- nalatigheid;
- vergeetagtigheid;
- onder invloed van alkohol/dwelms;
- blameer ander en alles vir probleme; en
- depressief.

***Swak interpersoonlike verhoudinge:***

- oorreageer op kritiek;
- klagtes van medewerkers;

- verwerp outoriteit;
- onttrek van situasies/vermy kontak;
- betrokke in konflik en argumente; en
- onttrek van medewerkers/kollegas (isolering).

### 3.6.2. DOKUMENTERING

Voordat 'n toesighouer 'n probleemwerknemer kan konfronteer ten opsigte van sy/haar gedrag, moet hy/sy al die feite bymekaar hê. Die effektiefste manier is om die werknemer se gedrag te dokumenteer (Fourie & Retief, 2000:39; Wrich 1985:177; ICAS, s.a.:8 en die video *The Troubled Employee*).

Die navorser wil die volgende riglyne verskaf vir die dokumentering van gedrag.

- nie alle gedrag sal noodwendig aangeteken word nie;
- dokumentering geskied namate 'n bepaalde patroon in simptome/gedrag waargeneem word
- teken feite aan en wees spesifiek, byvoorbeeld datum, tyd, plek en gedrag;
- dokumentasie is 'n bestuurshulpmiddel tydens die konfronteringsonderhoud;
- dokumentasie moet op 'n veilige en vertroulike plek bewaar word. 'n Persoonlike lêer kan vir eie gebruik geopen word; en
- die aantekening van geïdentifiseerde gedragsverandering maak deel uit van 'n proses waar geleentheid vir remediëring verskaf word.

### 3.6.3. KONFRONTERING

Voordat die navorser die verskillende konfronteringsonderhoude bespreek, is daar eers 'n paar moets en moenies wat onder die aandag

van toesighouers gebring moet word (Fourie & Retief, 2000:43-45; Mamasela, 1999:4-5; Dugan, 1992:49 ICAS, s.a.:8 en die video *The Troubled Employee*).

## MOETS

- beplan die tyd vir konfrontering;
- beplan die konfronteringsonderhoud;
- sorg vir privaatheid;
- verduidelik die doel van die gesprek;
- fokus op die agteruitgang in werkverrigting;
- bespreek die gedokumenteerde feite om die werknemer se leemtes uit te wys;
- verseker konfidensialiteit;
- wees objektief;
- toon opregte belangstelling in die werknemer;
- gee die werknemer geleentheid om sy/haar saak te stel;
- benadruk dat u bekommerd is en belangstel in sy/haar produktiwiteit;
- indien daar 'n aanvaarbare verklaring vir die gedrag is:
  - stel billike eise vir verhoogde produktiwiteit/verandering van gedrag;
  - stel verwagte tydsduur vir sigbare verbetering; en
  - bied professionele hulp aan en motiveer die werknemer om dit te aanvaar.
- verduidelik dat die gedokumenteerde feite of verwysings na die WHP nie deel van 'n dissiplinêre proses uitmaak nie, maar dat dit, indien geen verbetering plaasvind nie, 'n weerspieëling van die situasie kan bied en wel tot moontlike dissiplinêre stappe kan lei
- handhaaf 'n ferm, maar bedagsame houding;
- benadruk dat sy/haar besluit om hulp te soek sy/haar eie keuse is en tot voordeel van hom/haarself sal wees;

- onthou, alkohol-, dwelm- of emosionele probleme is progressief van aard – sonder behandeling vererger dit;
- verduidelik die verantwoordelikheid van die werknemer en die werkgewer;
- erken die werknemer se positiewe gedrag/bydraes; en
- hou die werknemer aanspreeklik en verantwoordelik vir sy/haar gedrag.

## MOENIES

- die probleem probeer diagnoseer nie;
- prekerig of veroordelend wees nie. Beperk kritiek slegs tot werksprestasie en teenwoordigheid by die werk;
- mislei word deur simpatie, uitlokkende gedrag, pleidooie, verskonings of ontkennings nie;
- vir 'n vriend probeer skerm nie;
- gedrag toesmeer nie;
- 'n werknemer as persoon kritiseer nie, maar wel onaanvaarbare gedrag;
- persoonlike probleme bespreek of daarby betrokke raak nie;
- veralgemeen, of die woorde “nooit” of “altyd” gebruik nie – hou by die feite;
- sarkasme gebruik nie;
- dreig met dissiplinêre stappe nie, tensy u bereid is om dit wel deur te voer;
- kwaad word nie;
- vae beskuldigings maak nie;
- veroordeel nie.
- verantwoordelikheid neem om probleem op te los nie; en
- moenie verstik met liewigheid nie.

Wanneer 'n toesighouer 'n werknemer konfronteer, geskied dit in drie onderhoude, naamlik 'n korrektiewe onderhoud, 'n waarskuwings-

onderhoud en 'n finale konfrontering. Die navorser het vanuit die bronne wat bestudeer is, riglyne vir elke onderhoud saamgestel, soos hieronder uiteengesit (vergelyk Fourie & Retief, 2000:48-49; Mamasela, 1999:3-4; Dugan, 1992:48-49; Terblanche, 1988:212-218).

## **KORREKTIEWE ONDERHOUD**

Tydens hierdie onderhoud word vasgestel wat die oorsaak vir die afname in werksprestasie is.

- bereik 'n ooreenkoms oor die vereiste standaard wat gehandhaaf moet word;
- verduidelik aan die werknemer hoekom sy/haar werksprestasie as onaanvaarbaar bestempel word;
- gebruik dokumentering as staving;
- bevorder of handhaaf die werknemer se selfbeeld;
- gee die werknemer die geleentheid om redes te verstrek vir sy/haar optrede;
- stel 'n hulpbron voor wat behulpsaam kan wees met die spesifieke probleem;
- verseker konfidensialiteit en dat die werknemer se toekoms nie negatief beïnvloed sal word nie; en
- monitor werksprestasie (vergelyk Fourie & Retief, 2000:48; Chapman, 1996:111-112; Dugan, 1992:48-49; Terblanche, 1988:212-213)

Wanneer werksprestasie verbeter en daar nie verdere stappe gedoen word nie, kan die dokumentasie ná 'n tydperk vernietig word (Terblanche, 1988:213). Indien geen verbetering intree nie, word die volgende onderhoud met die werknemer gevoer.



## **WAARSKUWINGSONDERHOUD**

Volgens Terblanche (1988:214) moet 'n verteenwoordiger van die unie of 'n ander objektiewe persoon teenwoordig wees tydens die tweede of waarskuwingsonderhoud.

Riglyne vir hierdie onderhoud is soos volg:

- volg die eerste vyf stappe van die eerste onderhoud;
- verduidelik die gevolge van voortgesette swak prestasie, byvoorbeeld dissiplinêre stappe wat gedoen kan word. Die onderhoud moet as 'n waarskuwing dien;
- motiveer die werknemer om 'n ondersteuningsagent te gaan spreek en vergesel hom/haar indien hy/sy besluit om van hulp gebruik te maak; en
- spreek 'n spesifieke tyd af wanneer evaluering van die werknemer se werksprestasie sal geskied. Indien bevindinge positief is, moet dit aan die werknemer deurgegee word.

Indien die werknemer se werksprestasie ná twee onderhoude nie verbeter het nie, word 'n finale konfronteringsonderhoud gevoer.

## **FINALE KONFRONTERINGSONDERHOUD**

Met die finale onderhoud word die verteenwoordiger van die unie sowel as 'n persoon van die personeelafdeling betrek.

Die volgende riglyne kan gevolg word:

- identifiseer die onaanvaarbare werksprestasie deur huidige prestasie met vorige prestasie te vergelyk;
- maak gebruik van dokumentasie ter bevestiging;

- konfrontering moet gebaseer wees op spesifieke inligting oor onaanvaarbare prestasie oor 'n verloop van tyd;
- verwysing na die WHP verduidelik die implikasies indien hy/sy nie gaan vir hulp nie, naamlik verdere dissiplinêre stappe;
- indien die werknemer vir hulp gaan, gee erkenning en stel 'n realistiese tyd vir verbetering; en
- konsulteer met die terapeut ten opsigte van die proses van hulpverlening.

Toesighouers moet nie wag dat probleme in 'n oortreding ontaard voordat daar opgetree word nie.

ICAS (s.a.:11) het riglyne saamgestel oor hoe om werknemers se reaksies te hanteer tydens konfrontering, soos hieronder aangedui.

***Aggressie/verdedigende gedrag:***

Onthou dat dit die toesighouer se verantwoordelikheid is om die onderhoud te stuur en beheer. Bly kalm en moet nie dieselfde gedrag toon as die werknemer nie. Ontlont die situasie deur die werknemer se emosies te erken. Indien spanning hoog is, oorweeg 'n kort onderbreking, stuur die werknemer huis toe vir die res van die dag of versoek hulp vanaf die Menslikehulpbrondepartement.

***Toon geen reaksie nie:***

Erken dat stilte 'n manier is om beheer te verkry en gaan voort met die gesprek, en dek al die punte.

***Huil:***

Reël 'n kort onderbreking om die werknemer die geleentheid te bied om beheer te herwin. Indien die werknemer aanhou huil, hou aan met die gesprek en dek al die punte; moenie die onderhoud beëindig nie.

***Ouvriend-roetine:***

Indien die werknemer 'n vriend/in is, voorsien dat hy/sy die vriendskap sal gebruik. Verduidelik dat dit moeilik is om die gesprek te voer juis omdat u vriende is, maar dat vriendskap en werk van mekaar geskei moet word.

***Blaamverskuiwing:***

Bevestig dat u na die probleem wat geopper word sal kyk, maar dat die huidige gesprek oor die werknemer gaan. Vra watter stappe die werknemer gaan doen om sy/haar werksprestasie te verbeter ten spyte van wie/wat blameer moet word.

**3.6.4. VERWYSING**

Toesighouers moet kennis dra van die soorte verwysings wat gemaak kan word. Daar bestaan twee bestuursverwysings, naamlik informele en formele verwysings (ICAS, s.a.:5).

**Informeel:** Die toesighouer stel voor dat die werknemer gebruik maak van die WHP. Werksprestasie speel nie 'n rol nie.

**Formeel:** Die toesighouer beveel aan dat die werknemer gebruik maak van die WHP. Werksprestasie speel 'n rol.

Volgens Myers (1984:239-250) bestaan daar ook selfverwysings, verwysings deur vriende, kollegas en unievertegenwoordigers.

**3.7. WEERSTAND DEUR DIE TOESIGHOUER**

Aangesien die sukses van die WHP baie afhang van die samewerking van toesighouers, is dit nodig om na die weerstand wat die toesighouer bied te kyk. Cooper (1985:27) is van mening dat die weerstand wat die toesighouer bied parallel loop met die rouproses: ontkenning, aggressie, gegriefdheid ("*resentment*"), skuldgevoelens, verwerping en

aanvaarding. Die belangrikheid van hierdie fases word deur Cooper (1988:28) beklemtoon wanneer hy skryf:

*“.... the six stages of supervisor resistance in dealing with troubled employees makes it easier for EAP professionals to understand the feelings behind such resistance. And understanding supervisors’ feelings enables EAP practitioners to take steps that will allow supervisors to overcome the obstacles standing between them and help for their troubled employees”.*

Die navorser som die fases kortliks op:

### **Fase 1 – Ontkenning**

Die toesighouer is bewus van die probleem ten opsigte van werksprestasie, maar ontken die probleem. Die toesighouer sal enigiets doen om die werknemer die voordeel van die twyfel te gee. Hy/sy aanvaar alle verskonings wat die werknemer bied. Die toesighouer ervaar verwerping wanneer daar ’n probleemwerknemer is. Indien hy/sy erken dat daar ’n probleemwerknemer is, voel hy/sy onbevoeg in sy/haar taak.

Ontkenning word aangespreek deur die toesighouer op te lei in die dokumentering van die probleemwerknemer se onaanvaarbare gedrag (Cooper, 1988:28-29). Aangesien dokumentasie reeds bespreek is, word daar nie hier weer daaraan aandag geskenk nie.

### **Fase 2 – Aggressie**

Die toesighouer se aggressie kan in een van drie rigtings gestuur word: naamlik (i) kwaad vir die werknemer omdat hy/sy nie hom/haar regruk nie; (ii) kwaad vir die organisasie omdat hy/sy verantwoordelik gehou word vir die probleemwerknemers en onrealistiese doelwitte wat gestel word; of (iii) die toesighouer is kwaad vir hom-/haarself. Laasgenoemde is ’n baie intense vorm van aggressie en kom voor wanneer die toesighouer voel dat hy/sy misbruik word of werknemers

toelaat om oor hom/haar te loop. Hierdie aggressie kan veroorsaak dat die toesighouer nie objektief is nie en verwysing vind nie plaas nie.

Toesighouers moet eers deur hulle eie aggressie werk om sodoende objektiwiteit te verkry en aandag aan die probleem te skenk (Cooper, 1988:29-30).

### ***Fase 3 – Gegriefdheid***

Hierdie fase kom voor wanneer die toesighouer glo dat die probleemwerknemer se gedrag direk op hom/haar gemik is. Die toesighouer voel ongelukkig oor die manier waarop die werknemer hulle verhouding gebruik/misbruik. Die toesighouer keer die werknemer die rug toe of tree passief-aggressief op.

Gegriefdheid word hanteer deur opleiding. Die WHP-konsultant moet die toesighouer oplei in die probleem wat die werknemer ervaar (Cooper, 1988:30).

### ***Fase 4 – Skuldgevoelens***

Die toesighouer kan nie meer die probleem ontken nie. Die probleemwerknemer kan nie verantwoordelikheid vir sy/haar gedrag aanvaar nie en blameer almal en alles. Die toesighouer voel onseker in sy/haar werk/pos en aanvaar van die blaam. Toesighouers raak behep met hulle eie foute en sien hulself as onbevoeg. Dit veroorsaak dat die toesighouer nie objektief is nie en nie die gedrag van die probleem werknemer dokumenteer nie. Daar word dus nie aan die probleem aandag gegee nie.

Wanneer daar 'n goeie verhouding tussen toesighouers en personeel van die WHP bestaan, bestaan die moontlikheid ook dat die toesighouers die werknemers na personeel sal verwys wat hulle glo aan hulle kant is en dieselfde doel het (Cooper, 1988:30-31).

### ***Fase 5 – Verwerping***

Tydens hierdie fase verminder die toesighouer se weerstand en meer verwysings word gemaak na die WHP. In werklikheid verwys die toesighouer nie die probleemwerknemer na die WHP vir hulp nie, maar “vonnis” hom weens onaanvaarbare gedrag. Die toesighouer verwerp eintlik die werknemer met sy/haar houding: *“You made me look bad and I’m getting even. Your punishment is going to the EAP.”*

Hierdie gedrag verkry aandag tydens opleiding van toesighouers waartydens ’n positiewe beeld van die WHP oorgedra word (Cooper, 1988:31-32).

### ***Fase 6 – Aanvaarding***

Met behulp van die WHP-konsultant aanvaar die toesighouer die situasie en herken die behoefte vir verwysing. Die toesighouer verstaan en aanvaar dat daar probleemwerknemers is en weet watter rol hy/sy moet vertolk in die hantering van ’n probleemwerknemer. Die toesighouer word dus deel van die professionele span (Cooper, 1988:32).

Terblanche (1988:203-206) wys verdere probleemareas uit waaraan tydens opleiding van toesighouers aandag gegee moet word. Van die aspekte is reeds deur die navorser bespreek en dit word hier slegs genoem aangesien die navorser van mening is dat dit ook ’n vorm van weerstand kan wees. Dié aspekte is die volgende:

- toesighouers vermy evalueringsaktiwiteit;
- toesighouers vertolk graag ’n terapeutiese rol;
- toesighouers neig tot drastiese optrede teen probleemwerknemers; en
- toesighouers beskerm probleemwerknemers.

### 3.8. ONDERWERPE WAARIN TOESIGHOUERS OPGELEI MOET WORD

Die navorser is van mening dat toesighouers ook opgelei moet word in gedragsverandering, hantering van organisasieverandering, konflikthantering, alkohol-/dwelmbewustheid en die dinamika van organisasiegedrag. Hierdie en soortgelyke opleiding bied toesighouers die geleentheid om hulle vaardighede in die hantering van probleemwerknemers uit te brei. Groter begrip vir die organisasie sowel as vir die werknemers word dus ontwikkel (vergelyk Yandrick, 1996:28-29).

Hierdie opleiding geskied bo en behalwe van die aanvanklike opleiding van toesighouers in die WHP.

### 3.9. OPLEIDING vs. KONSULTASIE

Opleiding is essensieel vir die instandhouding van die welstand en die groeikrag van die WHP. Romano (1995:50) noem dat die uitkoms van opleiding nie altyd na wense is nie. Die meeste mense vergeet binne 'n paar dae ten minste 75% van wat hulle gehoor het tydens opleiding. Romano het oplossings vir dié probleem gesoek deur formele opleiding en konsultasie teen mekaar op te weeg. Die navorser bied hieronder 'n kort opsomming van dié outeur se bevindings.

#### ***Opleiding:***

- 75% inligting gaan binne enkele dae verlore;
- individuele persone se behoeftes raak vergete; en
- toesighouers voel blootgestel, bedreig en geïntimideer.

#### ***Konsultasie:***

- bied gespesifiseerde inligting ten opsigte van die werknemerhulp-program en/of 'n probleemwerknemer;

- duur gemiddeld 15 minute;
- bied toesighouers die geleentheid om spesifieke vrae te vra ten opsigte van hulle werk en ondergeskiktes;
- raad kan gevra word in 'n niebedreigende en vertroulike atmosfeer/omgewing;
- toesighouers voel gemakliker met 'n dinkskrum;
- konsultasies met toesighouers is vinnig en effektief en sien om na behoeftes;
- bied eerstehandse inligting en ervaring aan die toesighouer;
- toesighouers is meer eerlik ten opsigte van vrese, mislukkings en frustrasies binne 'n vertroulike en niebedreigende atmosfeer;
- konsultasie bied die geleentheid om vertroue in die WHP te ontwikkel en goeie verhoudings op te bou; en
- wanneer sukses behaal word, is die verhouding met die WHP verseker.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat konsultasies meer voordele inhou as formele opleiding. Binne 'n groot organisasie gaan dit moeilik en tydrowend wees om toesighouers individueel op te lei. Die navorser is van mening dat 'n goue middeweg gevind moet word om opleiding optimaal te benut en effektiwiteit en gehalte te verseker.

Tydens opleiding van toesighouers kan groepe kleiner gemaak word om 'n vertroulike en niebedreigende atmosfeer te skep waarbinne na almal se behoeftes omgesien kan word. Opvolgopleiding kan dan deur konsultasie geskied.

Zare (1988:39-41, 60-63) het 'n volledige riglyn saamgestel vir konsultasie met toesighouers. Die stappe wat by hierdie riglyn ingesluit word, is kortliks die volgende:



- Stap 1:** Ondersteun die toesighouer se versoek vir konsultasie
- Stap 2:** Help die toesighouer om die werknemer se probleemgedrag en werksprestasie te identifiseer
- Stap 3:** Stel voor dat die toesighouer van dokumentering ten opsigte van die probleem en die impak daarvan op verskillende vlakke gebruik maak
- Stap 4:** Stel voor dat die toesighouer se toesighouer en, waar nodig, die verteenwoordiger van die werknemer se unie inlig word – motiveer spanwerk
- Stap 5:** Berei die toesighouer voor op konfrontering met die werknemer. Motivering en dokumentering moet deurlopend plaasvind
- Stap 6:** Die WHP-spesialis moet die vordering van die werknemer met die toesighouer opvolg.

Hierdie riglyne stem ooreen met die riglyne ten opsigte van die konfronteringsonderhoude soos reeds bespreek.

### 3.10. SAMEVATTING

Solank daar werknemers is, sal daar altyd probleemwerknemers wees. Die geheim tot die effektiewe bestuur van werknemers lê in die hantering van hierdie probleemwerknemers. Opleiding van toesighouers geskied juis om hulle toe te rus met vaardighede om die werknemers en situasies te hanteer asook hulle hulpbronne uit te brei.

Toesighouers moet besef dat hulle nie werknemers se probleme moet oplos nie, maar slegs probleemgedrag moet identifiseer en

dokumenteer en die werknemer daarmee moet konfronteer. Hulpverlening aan die lid geskied deur verwysing na die WHP. Die toesighouer moet ook op die positiewe aspekte van die probleemwerknemer fokus, byvoorbeeld sy/haar hulpvaardigheid en vorige goeie werksprestasie.

Tydens opleiding word die verhouding tussen toesighouers en die WHP gevorm. Die houding van toesighouers speel dus ook 'n groot rol in die sukses van die WHP. Dit is gevolglik belangrik dat daar tydens opleiding van toesighouers aandag geskenk sal word aan werknemers se houding ten opsigte van die WHP asook aan die weerstand wat hulle ten opsigte van die program ervaar.

Opleiding hou nie op by een opleidingsessie nie, maar word voortgesit deur individuele konsultasies. Toesighouers moet ook in ander onderwerpe, byvoorbeeld konflikhantering en alkohol/dwelm bewustheid opgelei word om hulle vaardighede uit te brei en te verbeter. Opleiding van toesighouers is dus 'n baie belangrike aspek van die WHP.

In hoofstuk vier word die verwerking en analisering van die data hanteer.

## HOOFSTUK 4

### EMPIRIESE NAVORSING EN ONTLEDING VAN DATA

#### 4.1. INLEIDING

In hoofstuk 2 het die navorser gefokus op die definisie van die WHP, die WHP-model wat deur die SAPD gebruik word en die dienste wat deur die WHP in die SAPD gelewer word. Die interne WHP van die SAPD bestaan uit drie onderafdelings, naamlik maatskaplikewerkdienste, sielkundige dienste en geestelike dienste, en dié dienste staan bekend as die hulpprofessies.

Die WHP in die SAPD lewer 'n verskeidenheid dienste, wat pro-aktiewe en reaktiewe dienste insluit. 'n Verskeidenheid professionele persone word in diens geneem om te verseker dat die organisasie en die werknemers professionele en effektiewe diens ontvang.

Toesighouers is een van die belangrikste verbruikersgroepe van die WHP en hulle belewenis en persepsies van die WHP word na die organisasie oorgedra. Dit is dus baie belangrik dat die toesighouers optimaal betrokke is by die WHP en dit word gedoen deur opleiding. Toesighouers wat nie die WHP steun nie, of wat weerstand bied teen die WHP, sal nie probleemwerknemers na die WHP verwys nie.

In hoofstuk 3 het die navorser gefokus op die belangrikheid van opleiding van toesighouers deur te verwys na die inhoud van opleiding, die weerstand wat toesighouers bied, en verskillende vorme van opleiding.

Soos reeds genoem in hoofstuk 1 het die navorser semi-gestruktueerde onderhoude met tien (10) SAPD-bevelvoerders rakende hulle kennis en houding ten opsigte van die WHP gevoer. Die

respondente het geen vooraf opleiding ten opsigte van die WHP ontvang nie.

In hierdie hoofstuk word die verwerking en analisering van die data hanteer. Die navorser het die informasie wat verkry is uit die onderhoude in temas en sub-temas verdeel.

#### 4.2. DEMOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN DIE RESPONDENTE

Die demografiese besonderhede van die respondente wat aan die semi-gestruktureerde onderhoude deelgeneem het, reflekteer hulle rang, ras, geslag, ouderdom, taalgebruik en jare diens in die SAPD. Die demografiese besonderhede word in tabelvorm weergegee. Die volgende sleutel kan gebruik word om die tabel te interpreteer:

**Rang:** Snr Supt Senior Superintendent  
Supt Superintendent  
Kapt Kaptein  
Insp Inspekteur

**Ras:** Bl Blank  
Br Bruin  
S Swart

		AG	ERDOM	GEBRUIK	DIENS
Kapt	S	Manlik	41	hosa / Engels	21
Insp	Bl	Manlik	31	Afrikaans	12
Kapt	Bl	Manlik	45	Afrikaans	26
Kapt	Br	Manlik	38	Afrikaans	20
nr Supt	Br	Manlik	45	Afrikaans	24
Insp	Bl	Manlik	45	Afrikaans	27
Supt	Bl	Manlik	44	Afrikaans	23
Supt	S	Manlik	47	hosa / Engels	27
Kapt	Bl	Manlik	47	Afrikaans	23
Insp	Br	Manlik	39	Afrikaans	19

### 4.3. VERWERKING VAN DIE DATA

Soos reeds genoem in hoofstuk 1 het die navorser van Creswell se analitiese proses gebruik gemaak om die data te verwerk. Die proses word kortliks saamgevat.

**Stap 1:**        *Verkry en kodeer inligting*

Inligting is verkry deur onderhoudvoering en die analisering van die data wat verkry is. Transkripsies van die bandopnames van die onderhoude is geskryf om die woorde van die respondente te reflekteer.

**Stap 2:**        *Bestuur die data*

Inligting is bymekaar gesit om dit maklik te herwin en te verwerk.

**Stap 3:**        *Lees en maak aantekeninge*

Transkripsies is oor en oor gelees om 'n gevoel van die inligting te bekom. Aantekeninge van sleutelkonsepte is gemaak.

**Stap 4:**        *Beskryf, klassifiseer en interpreteer*

Vanuit die data is temas en sub-temas geïdentifiseer. Die navorser het bepaal watter belangrike inligting navore gekom het en moontlike redes daarvoor geïdentifiseer.

**Stap 5:**        *Weergee van inligting en visualisering*

In hierdie hoofstuk gee die navorser die inligting wat bekom is deur. Aanhalinge vanuit die transkripsies word ter verduideliking gebruik.

#### 4.4 NAVORSINGSBEVINDINGS

Die bevindings bevat analise van rou data soos tydens die navorsingsproses versamel. Waar van toepassing was literatuur met die bevindings en interpretasie van die navorser geïntegreer. Die bevindings van die semi-gestruktureerde onderhoude word in ooreenstemming met spesifieke temas en subtemas bespreek.

Temas wat geïdentifiseer was, is die volgende:

Tema 1: Die **kennis** van die SAPD-bevelvoerders ten opsigte van die werknemerhulpprogram (WHP)/hulpprofessies (HP).

Tema 2: Die kennis van die SAPD-bevelvoerders ten opsigte van hulle **rol** in die WHP.

Tema 3: Die SAPD-bevelvoerders se **houding** teenoor die WHP.

Elke tema word in subtemas verdeel wat deur aanhalings van respondente onderskryf word.

##### 4.4.1. TEMA 1: DIE KENNIS VAN DIE SAPD-BEVELVOERDERS TEN OPSIGTE VAN DIE WHP/HP

Inligting vir bogenoemde tema is verkry uit vrae 1 en 2 van die onderhoudskedule, naamlik:

Wat verstaan u onder die begrip *Werknemerhulpprogram (WHP)/Hulpprofessies (HP)* ?

Watter verskillende dienste word deur die WHP/HP gelewer? Kan u voorbeelde noem?

Die begrip *WHP* was onbekend aan die respondente, maar hulle kon met die begrip *HP* identifiseer. Onder bogenoemde tema is vyf (5) sub-temas geïdentifiseer.

### **SUBTEMA 1: HULPVERLENING AAN POLISIEBEAMPTES**

'n Respondent het die HP beskryf as mense “... (o)m ons te help cope en trauma te hanteer. Dat daar mense is teenoor wie ons kan oopmaak, en te sê help ons...”

Nog 'n respondent het na “... maatskaplike en sielkundige hulpverlening ...” verwys.

Vyf ander respondente het saamgestem dat die HP ingestel is vir hulpverlening aan lede wat enige vorm van probleme ervaar. Alhoewel nie een van die respondente die begrip *WHP* of die doelwitte van die *WHP* geken het nie, het hulle wel verstaan dat werknemers soms probleme ervaar wat hulle nie altyd kan hanteer nie en dat dit 'n invloed op hulle daaglikse funksionering het. Hierdie werknemers het dan hulp nodig wat deur die HP gebied word.

Googins en Goddfrey (1987:103-104) is van mening dat organisasies 'n verantwoordelikheid ten opsigte van werknemers se gesondheid het wanneer hulle die volgende skryf: “*The importance of a corporation's profile of social responsibility is contributing to increasing concern for employee health. That employers create healthy environments for their employees is increasingly becoming an expectation of communities and a felt responsibility of the corporation.*” 'n Respondent het die HP beskryf as “...ter ondersteuning van die werknemer deur die werkgever.” Hierdeur gee hy erkenning aan die hulpverlening wat die SAPD sy werknemers bied.

## **SUBTEMA 2: HULPVERLENING AAN SAPD-BEVELVOERDERS EN/OF BESTUUR**

Een respondent het wel die twee belangrike kliëntstelsels van 'n WHP, naamlik die organisasie en die werknemer, uitgewys in sy antwoord. Hy het die HP beskryf as “...*hulpverlening aan polisiebeamptes ten tye van nood ... en julle is dan van hulp vir ons (bevelvoerder/bestuur) of die lid wat die probleem het.*” Hierdeur het hy erken dat HP nie net daar is vir hulpverlening aan werknemers op grondvlak nie, maar dat die HP ook daar is om bevelvoerders te ondersteun, bystand aan hulle te verleen en hulle te adviseer. Holosko en Feit (1988:233) het juis die belangrikheid van konsultasies aan toesighouers en die toeganklikheid tot die WHP beklemtoon.

'n Ander respondent het egter sy bekommernis uitgespreek of bestuur werklik op die HP se aanbevelings ag slaan deur die volgende terugvoer: “*Doubt is whether there are people with ears to listen to your input to the problem that you pick up from the employees ... The question is whether that section (HP) has been given the full mandate or the authority by management.*”

Die navorser kan met hierdie aspek identifiseer. Vanuit eie ondervinding as maatskaplike werker binne die SAPD, het dit al verskeie kere gebeur dat aanbevelings van die HP nie as ernstig beskou is nie, met negatiewe gevolge. Dit veroorsaak groot frustrasie by WHP professionele persone.

## **SUBTEMA 3: DIE DRIE PROFESSIES BINNE DIE WHP/HP**

Sommige respondente kon nie duidelik tussen professie-spesifieke dienste onderskei nie maar het wel maatskaplike, sielkundige en geestelike dienste afsonderlik genoem. 'n Respondent het gestel dat die kapelane (geestelike dienste) betrokke is by hospitaal- besoeke, besoeke tydens sterftes en om jou “*geestelik op te bring*”. Respondente was nie heeltemal seker watter dienste deur sielkundiges gelewer word nie. Dieselfde respondent het spesifiek trauma met die sielkundiges verbind en nog 'n respondent het psigiatriese



hospitaalbesoeke met sielkundige dienste verbind. Die meeste respondente het slegs na maatskaplike dienste verwys.

#### **SUBTEMA 4: REAKTIEWE DIENSTE WAT GELEWER WORD**

Al die respondente was dit eens dat dienste gelewer word aan werknemers wat persoonlike en/of werksprobleme ervaar. Voorbeelde wat gegee is, het huweliksprobleme, finansiële probleme, gesinsprobleme, stres, depressie en alkoholmisbruik ingesluit. Een respondent het sy voorbeelde soos volg gestel: *“(L)ike if I’m depressed or stressed, related to the duties that I’m doing. I’ve got domestic problems, which at the end of the day, can effect my production in my work situation. Maybe I’ve got something I can not cope with, then that is there that I need your intervention and your help as well.”* In sy respons het hy die verband tussen probleme en die invloed daarvan op werksprestasie aangetoon. Maiden (1992:4), Googins en Godfrey (1987:102) en Winkelpleck (1984:174) is van mening dat die WHP juis daar is om bystand te verleen aan werknemers wie se persoonlike lewe ’n invloed het op hulle werksprestasie. ’n Ander respondent het hierby ook aanpassings-probleme bygevoeg.

#### **SUBTEMA 5: PRO-AKTIEWE DIENSTE WAT GELEWER WORD**

Van die pro-aktiewe programme het van die respondente min kennis gehad. Programme soos MIV/Vigs-bewusmaking, voorkoming van selfmoord, slagoffer- bemagtiging en ontlooting is genoem. ’n Ander respondent het wel kennis gedra van programme, maar het nie geweet wat dit genoem word nie. Hy het ook nie van die programme bygewoon nie.

Samevattend is die navorser van mening dat bevelvoerders tot op grondvlak min kennis het van al die reaktiewe en pro-aktiewe dienste wat deur die WHP/HP gelewer word. Volgens die navorser kan die onkunde van die bevelvoerders moontlik toegeskryf word aan onvoldoende kommunikasie en bemerking. Slegs die pro-aktiewe programme wat elke maand aangebied word, naamlik MIV/Vigs-bewusmaking en die voorkoming van selfmoord was

bekend aan die respondente. Een respondent het nie eens geweet dat die pro-aktiewe programme deur die WHP/HP aangebied word nie.

#### **4.4.2. TEMA 2: DIE KENNIS VAN DIE SAPD-BEVELVOERDERS TEN OPSIGTE VAN HULLE ROL IN DIE WHP**

Inligting vir bogenoemde tema is verkry uit vrae 3, 6 en 8 van die onderhoudskedule, naamlik:

Hoe verstaan u u rol binne die WHP/HP?

Wanneer is iemand 'n probleemwerknemer?

Hoe sal u te werk gaan indien 'n werknemer vir hulp na die WHP/HP verwys moet word?

Die rol van toesighouers is volledig bespreek in hoofstuk 3 en kan kortliks opgesom word as die identifisering van probleemwerknemers of probleem-gedrag, dokumentering, konfrontering en verwysing.

Onder bogenoemde tema is agt (8) sub-temas geïdentifiseer.

#### **SUBTEMA 1: SKAKEL TUSSEN DIE WHP/HP EN DIE WERKNEMER**

'n Respondent het sy rol beskryf as “...die brug tussen die mense wat saam met my en onder my werk en die hulpproses.” Ander terme wat respondente gebruik het om hulle rol te beskryf, was dat hulle as *tussenganger* en *bemiddelaar* optree. Volgens Le Roux (2004) kan die rol van die toesighouer as 'n skakel tussen die werknemer en die WHP beskou word. Le Roux (2004) is verder van mening dat die toesighouer die WHP bemagtig.

Om as skakel tussen die werknemer en die WHP/HP op te tree is dit belangrik om 'n vertrouensverhouding daar te stel. Vir al 10 die respondente was dit eerstens belangrik om die lede goed te ken en 'n goeie verhouding met hulle op te bou om sodoende 'n vertrouensverhouding tot stand te bring wat die werknemer die

vrymoedigheid sal gee om met sy/haar bevelvoerder (toesighouer) te kom praat. 'n Respondent het dit saamgevat as *“(d)is hoekom jy ook saam sosiaal met hulle sal verkeer anders gaan hulle jou nooit in hulle vertroue neem nie”*.

Respondente was verder van mening dat hulle ook 'n voorbeeld moet wees vir hulle ondergeskiktes. Een respondent het baie sterk daaroor gevoel: *“... ek moet 'n voorbeeld vir hulle wees en hulle moet opkyk na my, hulle moet voel my skofbaas is iemand na wie ek kan opsien, en as ek 'n probleem het, moet ek na hom toe kan gaan.”* Die respondente was van mening dat, indien 'n mens in basiese take 'n voorbeeld stel, dit vertroue sal bevorder. Die navorser is ook van mening dat, indien 'n bevelvoerder 'n voorbeeld stel, dit respek afdwing wat weer vertroue kan bevorder. Die respondent het verder genoem dat hy alle lede dieselfde moet hanteer en dat hy dadelik moet luister en moet probeer help indien 'n werknemer na hom kom met 'n probleem, want die volgende dag kan dalk te laat wees.

## **SUBTEMA 2: IDENTIFISERING VAN 'N PROBLEEMWERKNEMER**

Een van die respondente is van mening dat 'n bevelvoerder wat sy werknemers ken, dadelik sal opmerk wanneer iets fout is:

*“... (Y)ou will notice when there is a change in his life like the member is not used to be alone, all of a sudden he is always isolated. He might...scratch his head and then maybe you see that this member has a lot of absenteeism of which you are not used to. If you check on his production level, he doesn't produce as before or if you speak to him, for no reason, he may become aggressive, or you can see although you talk to him, you can see he doesn't listen but he is not that person he used to be.”*

In sy respons het die respondent die twee belangrikste faktore naamlik, gedragsverandering en werksprestasie, genoem wat gebruik word om 'n probleemwerknemer te identifiseer.

- **GEDRAGSVERANDERING VAN 'N WERKNEMER**

Een respondent sal 'n probleemwerknemer identifiseer deur gedragsverandering, byvoorbeeld simptome van depressie, aggressiewe gedrag, gereelde afwesigheid weens siekte, vergeetagtigheid, onverantwoordelike gedrag en die afname in die gehalte van sy/haar werk. Nog 'n respondent stem saam dat gedragsverandering vir hom 'n indikasie sal wees dat 'n werknemer moontlik probleme het. Hy sal ook opmerk dat 'n werknemer kleiner, maar tog belangrike takies nie uitvoer nie. Dit is dus belangrik om werknemers sowel as hulle daaglikse take goed te ken.

- **VERANDERING IN WERKSPRESTASIE**

Vir een respondent is dit belangrik *“... dat elke bevelvoerder die lid onder sy bevel sal moet ken, sal weet watter tipe werker hy is, wat die gehalte van sy werk is, wat sy bywoningsvlak is en dies meer.”* Wanneer hy dan enige verskil bespeur, sal hy dadelik kan aflei dat iets nie pluis is met die werknemer nie. 'n Tweede respondent stem saam dat die gehalte van 'n werknemer se werk verander. Hy voeg by dat hy agterkom dat 'n werknemer oormatig alkohol sal begin gebruik wanneer daar iets fout is. Indien 'n werknemer gevra word hoe hy sy werk hanteer, sal menige antwoord dat hulle saam met kollegas 'n drankie sal geniet.

'n Volgende respondent is van mening dat nie net die gehalte van die werknemer se werk verswak nie, maar ook sy/haar werksverhoudinge. Die volgende voorbeeld kan hier ter illustrasie dien. 'n Werknemer het 'n geskil met sy bevelvoerder en vermy die situasie. Die probleem word dus nie opgelos nie, maar vererger. Die betrokke werknemer openbaar aggressiewe gedrag en is baie geïrriteerd met almal rondom hom. Hy raak negatief en is kortaf met kollegas. Op die ou end raak

sy kollegas moeg vir die lid se gedrag en konflik kom voor, en sy kollegas begin hom uitskuif. Werksverhoudinge word dus op dié wyse negatief beïnvloed.

Een respondent het weer eens beklemtoon hoe belangrik dit is om die werknemers goed te ken sodat dit makliker is om probleemwerknemers te identifiseer. 'n Tweede respondent ondersteun die eerste respondent se siening. Volgens hom vergelyk hy die werknemer se huidige werksprestasie en gedrag met die werknemer se werksprestasie en gedrag voor enige probleme ondervind is: “... *to see what he was before and what is he like now.*” 'n Derde respondent identifiseer ook 'n werknemer deur na die gehalte van sodanige werknemer se werk te kyk: “*Hy doen nie die nodige papierwerk nie, vul dit onvolledig in en die voorvalle- boek word nie reg opgeskryf nie, sy sakboekie word nie bygehou nie en gee nie klagtes af vir die mense nie.*”

Uit bostaande bespreking is dit duidelik dat bevelvoerders probleemwerknemers identifiseer deur 'n afwyking van die normale gedrag van die werknemer en 'n afname in die gehalte van die werknemer se werksprestasie. Die voorbeelde wat deur die bevelvoerders gegee is, vergelyk met die hoofgroepe soos bespreek in hoofstuk 3, naamlik afname in produktiwiteit, onnodige afwesigheid, betrokkenheid by werksongelukke, verandering in netheid, gedragsverandering, en swak interpersoonlike verhoudinge (Fourie & Retief, 2000:36-37; Stoer-Scaggs, 1999:42; Comstock, 1994:556; Bittel & Newton, 1990:317-319; Cohen, 1985:184; Wrich, 1985:177 en die video *The Troubled Employee*).

### **SUBTEMA 3: DOKUMENTERING VAN PROBLEEMGEDRAG EN WERKSPRESTASIE**

Een respondent was van mening dat 'n probleem eers geïdentifiseer moet word voor verwysing kan plaasvind. Hy noem verder dat die

werknemer ook die probleem moet erken en “... *as die persoon dit nie erken en sê hy het nie 'n probleem nie, moet jy dit bewys. Dan moet jy 'n ooreenkoms met die persoon hê dat hy dit erken en gaan vir hulp.*” Met hierdie stelling sluit die respondente goed aan by 'n belangrike rol van die bevelvoerder, naamlik die dokumentering van die probleemgedrag (Fourie & Retief, 2000:39; Wrich 1985:177; ICAS, s.a.:8 en die video *The Troubled Employee*), en die ooreenkomste wat aangegaan word tydens die konfronterings-onderhoude (Fourie & Retief, 2000:48; Chapman, 1996:111-112; Dugan, 1992:48-49; Terblanche, 1988:212-214).

#### **SUBTEMA 4: KONFRONTERING VAN DIE PROBLEEMWERKNEMER**

Die respondente is dit eens dat hulle eers die werknemer sal inroep om die probleem te bespreek. Een respondente meen dat dit nodig is om met die werknemer te praat as 'n broer en 'n vader. Dit is ook belangrik om die werknemer met die nodige respek te hanteer. 'n Tweede respondente sal die agteruitgang van sy/haar werk uitwys. Twee ander respondente sal eers vasstel of die probleem met die werk verband hou, byvoorbeeld 'n gebrek aan kennis of dissipline, en/of dit persoonlik van aard is. Indien dit met die werk verband hou, sal die respondente die nodige opleiding verskaf maar wanneer die probleem professionele hulp benodig, sal hulle die werknemer na die WHP/HP verwys.

Nog 'n respondente was van mening dat hy eers die werknemer die geleentheid gaan bied om self met hom te kom praat. Indien die werknemer nie uit sy/haar eie met hom kom praat nie, sal hy hom/haar baie taktvol nader. Hy is versigtig om nie die werknemer “af te skrik” nie. Die navorser stem saam dat 'n werknemer nie trompop geloop moet word nie, maar dat die toesighouer tydens konfrontering ook op die werknemer se positiewe punte moet fokus en nie net op die negatiewe nie. Daardeur gee die toesighouer ook erkenning aan die

werknemer en die werknemer is meer geneë om aan die probleemgedrag aandag te gee. Sodoende word die werknemer nie verloor nie en respek vir die toesighouer word bevorder.

## **SUBTEMA 5: VERWYSING VAN DIE PROBLEEMWERKNEMER NA DIE WHP**

Al die respondente was dit eens dat hulle die probleem moet identifiseer en die werknemer dan na die WHP/HP moet verwys. 'n Respondent was kort en kragtig met sy antwoord: *“Identifiseer die probleemareas. Tree in gesprek met die lid en vind uit wat verkeerd is en verwys hom vir hulpverlening.”* Die respondente was dit eens dat daar eers in gesprek getree moet word voordat verwysing plaasvind. 'n Ander respondent vind dit beter om *“...die lid eers te ken as om net vir julle direk te kontak want dan voel hy daar word agter sy rug gewerk en dan is daar weerstand.”*

Die verwysing na die WHP/HP kan met die werknemer bespreek word tydens die korrektiewe onderhoud, die waarskuwingsonderhoud of die finale konfronteringsonderhoud (vergelyk hoofstuk 3).

'n Tweede respondent was verder van mening dat, indien die werknemer met hom/haar begin praat oor sy/haar probleem, sal hy hom/haar daarvoor erkenning gee en voorstel dat die werknemer na die WHP/HP gaan en met 'n professionele persoon gaan praat. Die respondent is ook bereid om saam met die werknemer te gaan indien hy/sy dit sou verkies. 'n Volgende respondent is ook bereid om saam met die werknemer te gaan, en nog twee respondente sal seker maak dat die werknemer geneem word indien hy/sy nie kan bestuur nie.

Twee respondente het sterk daarvoor gevoel dat probleemwerknemers so gou moontlik verwys en gehelp moet word om te verhoed dat hulle 'n negatiewe uitwerking op ander werknemers kan hê. Die eerste respondent het die voorbeeld van selfmoord genoem. Volgens sy

ondervinding begin dit altyd met een persoon en kort daarna is dit 'n volgende persoon. Hy wil dus verhoed dat een werknemer se probleme in 'n moontlike tragedie kan eindig. Die respondente was dit eens dat hulle alles moontlik sal doen om hulp vir die werknemer te kry.

Om te kan verwys moet die bevelvoerder van die WHP/HP se dienste kennis dra. Volgens 'n respondent “... *(b)eing a commander, we have to know how can you (HP) assist our members, how can you support our members, how can you assist us as commanders as well, because if the commander is not aware what is taking place ... it is not easy for him to translate that information to the members ...*” Dit was dus vir hom belangrik om te weet watter dienste deur die WHP/HP gelewer word en dat dit sy verantwoordelikheid is om dié kennis weer aan werknemers onder hom oor te dra. Hy het verder genoem dat sommige werknemers nuwe aanstellings is en nog jonk is, en dat hulle mag dink hulle kan alles hanteer en dat hy dan juis daar 'n groot rol het om te vervul.

Vir hierdie bevelvoerder is kennis mag. Solank hy kennis het van die WHP/HP, stel dit hom in staat om sy werknemers te help. Hy het verder genoem dat dit ook sy plig is om werksessies vir werknemers te organiseer wanneer hy werksprobleme identifiseer.

'n Volgende respondent was egter van mening dat hy nie oorhaastig sal verwys nie. Volgens hom het 'n werknemer soms net nodig dat iemand vir 2-3 minute sal luister en dat hy/sy net in 'n “... *sekere rigting gewys moet word en dan die probleem sal kan hanteer.*” Die respondent is verder van mening dat indien hy “... *'n tipe bevelvoerder is wat van meet af 'n persoon na hulpdienste sal verwys, sal ander lede vassteek* (sal ander lede nie na die bevelvoerder toe gaan vir hulp nie). *Die persoon met die probleem self sal jou indikatie wees.*” Uit dié respondent se siening kan die navorser twee afleidings maak, naamlik:



- Die respondent toon nog weerstand om probleemwerknemers na die WHP/HP te verwys, en wil self aan die probleem aandag gee.
- Die navorser stem saam dat daar nie net oorhaastig verwys moet word nie. Die probleem self kan die indikatie wees. Indien dit byvoorbeeld 'n gebrek aan kennis is om take te voltooi, kan die bevelvoerder self die nodige opleiding gee. Waar die probleem egter persoonlik van aard is, kan dit gevaarlik wees indien 'n onopgeleide persoon raad aan 'n werknemer probeer gee. Dit kan soms meer skade aanrig, al het die bevelvoerder dit goed bedoel. In hoofstuk 3 het die navorser reeds daarvan melding gemaak dat 'n toesighouer nie die probleem moet diagnoseer, persoonlike probleme moet bespreek of daarby betrokke moet raak nie en ook nie die verantwoordelikheid moet neem om die probleem op te los nie.

'n Ander respondent het 'n aanmerking gemaak wat kommerwekkend was. Hy het beweer dat sommige bevelvoerders hulle werknemers met die WHP/HP dreig: *“Of julle gaan, of ek kla jou aan.”* Die WHP/HP word dan deur werknemers as 'n straf ervaar en nie as 'n bron van hulp nie. Hierdie gedrag word deur Cooper (1988:31-32) bevestig as 'n vorm van weerstand van die toesighouer se kant af. In werklikheid verwys die toesighouer nie die probleemwerknemer nie, maar “vonnis” hom/haar weens onaanvaarbare gedrag. Die navorser is van mening dat sulke gedrag die hulpverleningsproses benadeel aangesien dit die betrokke werknemer se weerstand ten opsigte van hulpverlening versterk. Dit dra verder ook by tot die stigmatisering van die werknemer en die WHP/HP.

## SUBTEMA 6: MOTIVERING VAN DIE PROBLEEMWERKNEMER

Die navorser het tydens die onderhoude ook vasgestel hoe die bevelvoerders te werk sou gaan om werknemers te motiveer om van die WHP/HP se dienste gebruik te maak aangesien daar 'n stigma aan die WHP/HP kleef.

Een respondent was van mening dat 'n toesighouer daarop voorbereid moet wees dat werknemers weens die stigma nie van die WHP/HP se dienste gebruik wil maak nie. Hy meen egter die stigma aan die werknemer kleef en nie aan die WHP/HP nie wanneer hy die volgende sê: *“... want wie wil nou praat met 'n sielkundige, want dadelik is daar 'n stigma aan jou dat jy nie jou eie probleme kan oplos nie.”* In 'n soortgelyke situasie sal hy die werknemer motiveer deur te erken dat, indien hy self 'n probleem sou hê, hy na die WHP/HP sou gaan vir hulp. Daardeur wys hy dat enige persoon soms professionele hulp nodig het. Dit is dus nie 'n skande om vir hulp te gaan nie. Hy sal verder die feit beklemtoon dat die WHP/HP uit professionele persone bestaan wat vertrou kan word.

'n Tweede respondent voel dat iemand naby aan die werknemer eers met die lid moet praat en die belangrikheid van die WHP/HP aan hom/haar moet verduidelik en sodoende die werknemer moet motiveer om van die dienste gebruik te maak. Hy verduidelik verder dat die dienste van die WHP/HP belangrik is in die SAPD as gevolg van vele stressore waaraan werknemers blootgestel is.

'n Derde respondent sal werknemers die versekering gee dat die WHP/HP vertrou kan word deur hulle te vertel van die WHP/HP se etiese kode. Hy noem verder dat dit belangrik is om 'n werknemer te motiveer sodat *“... hy reg is as hy by julle kom vir dienslewering.”* Hierdeur het hy te kenne gegee dat werknemers gemotiveer moet word sodat hulle ontvanklik is vir die hulp wat die WHP/HP hulle kan bied. 'n

Toesighouer kan egter net motiverend wees indien hy/sy kennis dra van die prosedures en werksaamhede van die WHP/HP en watter tipe dienste gelewer word.

### **SUBTEMA 7: MONITOR EN/OF EVALUEER DIE PROBLEEMWERKNEMER**

Respondente verlang terugvoer vanaf die WHP/HP nadat 'n werknemer verwys is. Die tipe terugvoer wat hulle verlang, het betrekking op die onderstaande:

- kom die werknemer sy/haar afspraak na;
- bied die werknemer sy/haar samewerking in die hulpverleningsproses;
- toon die werknemer vordering; en
- is daar enige ander aspek waarvan die toesighouer kennis moet dra ter ondersteuning van die hulpverleningsproses.

Die respondente het dit duidelik gestel dat hulle nie belangstel in detail nie. Een respondent het bygevoeg dat hy van sy kant af die werknemer sal monitor om te verseker dat daar verbetering in sy/haar werkspreslasie is.

Die navorser stem saam dat daar basiese terugvoering aan toesighouers gegee moet word, veral as die werknemer deur hom/haar verwys is. Die toesighouer kan juis vir die WHP professionele persoon betrokke by die WHP 'n indikasie gee of die werknemer se werk verbeter asook met betrekking tot sy/haar gedrag. Dit is verder baie belangrik dat die WHP professionele persoon betrokke by die WHP met die werknemer sal ooreenkom oor watter soort terugvoering aan die toesighouer gegee sal word om sodoende die vertrouensverhouding te behou.

## SUBTEMA 8: ADVISEUR

Een respondent het verder sy rol geïdentifiseer as dié van 'n adviseur en iemand wat leiding moet kan gee. Wat die navorser egter kommerwekkend gevind het, is dat dié respondent die indruk geskep het dat hy op grond van sy ervaring lede van hulp kan wees. Hy het dit soos volg gestel:

*“Ek moet hulle uit die aard van die saak kan adviseer, leiding gee en dan indien, ek weet nie of ek so besluit kan neem nie, maar indien ek dit dan nodig ag, die nodige verwysings kan doen. Ek glo dat ek uit die aard van die saak as gevolg van die feit dat ek as persoon oor meer lewenservaring beskik, dit nie in alle gevalle nodig sal wees vir verwysing nie ...”*

Twee ander respondente het ook erken dat hulle soms self die rol van die maatskaplike werker vertolk.

Twee ander respondente het sterk daarvoor gevoel dat bevelvoerders nie self persoonlike probleme van werknemers moet probeer oplos nie. Volgens een van die respondente moet bevelvoerders “... *nie sielkundige probeer speel*” nie en die ander respondent het dit reguit gestel deur te sê: *“Ekself gaan nie betrokke raak nie, ek gaan ‘ten to one’ net ‘opslip’.”*

Die navorser stem saam dat, in gevalle waar die probleem met die persoon se werk verband hou (byvoorbeeld 'n gebrek aan opleiding of gebrek aan insig in die daaglikse take), die bevelvoerder self hulp en bystand kan verleen en dat dit nie nodig sou wees vir verwysing nie. Die navorser is egter bekommerd dat bevelvoerders vanuit hulle verwysingsraamwerk en ondervinding, 'n werknemer sal wil adviseer in persoonlike probleme wat moontlik meer skade kan aanrig as wat dit goed kan doen. Le Roux (2004) bevestig dat toesighouers geneig is om self die rol van die maatskaplike werker te vertolk. Volgens Le Roux (2004) voel die toesighouer apaties indien hy/sy nie self die werknemer help nie en net die werknemer na die WHP verwys.

Soos reeds in hoofstuk 3 bespreek, moet toesighouers net die probleem- gedrag identifiseer en nie die probleem diagnoseer of die verantwoordelikheid neem om die probleem op te los nie (ICAS, s.a.:8; Fourie & Retief, 2000:43-45).

#### **4.4.3. TEMA 3: DIE SAPD-BEVELVOERDERS SE HOUDING TEENOOR DIE WHP**

Inligting vir bogenoemde tema is verkry uit vrae 4, 5 en 7 van die onderhoudskedule, naamlik:

Hoe ervaar u dienslewering deur die WHP/HP? Motiveer.

Sal u self van die dienste wat deur die WHP/HP gelewer word gebruik maak? Motiveer u antwoord.

Sal u 'n werknemer wat hulp benodig na die WHP/HP verwys? Motiveer u antwoord.

Onder bogenoemde tema is vier (4) sub-temas geïdentifiseer.

##### **SUBTEMA 1: PROFESSIONELE DIENSLEWERING**

Een respondent is van mening dat, indien hy nie die werknemer kan help nie, hy hom/haar na die WHP/HP sal verwys aangesien die WHP professionele persone betrokke by die WHP/HP opgelei is vir dié soort werk. Hy motiveer dit soos volg: *“Julle sien goed raak wat ek nie gaan raak sien nie. Hy (die werknemer) gaan sê ek is gelukkig, maar daar is nog altyd probleme.”* Hy is verder van mening dat die werknemer moontlik bang kan wees om met sy/haar bevelvoerder te praat en dus eerder met iemand anders oor die probleem sal praat. Die navorser stem saam dat die bevelvoerder moontlik net oppervlakkig kan help. Dit beteken nie dat die werklike probleem opgelos is nie. Die WHP professionele persone betrokke by die WHP/HP is juis daar om by die wortel van alle kwaad uit te kom. Om 'n werknemer regtig te kan help, moet daar aandag geskenk word aan die oorsaak van die probleem en

nie net aan die simptome daarvan of die response daarop nie. 'n Tweede respondent is van mening dat die WHP/HP ook meer professioneel is as vroeër.

Volgens 'n derde respondent is die WHP/HP "... soos dokters. As jy siek is moet jy mos na die dokter toe gaan." Deur hierdie stelling het die respondent te kenne gegee dat wanneer 'n werknemer 'n probleem het, hy/sy na 'n professionele persoon toe moet gaan vir hulp, net soos wat iemand na 'n dokter toe gaan wanneer hy/sy siek is. Die professionaliteit van die WHP/HP word deur bogenoemde stelling bevestig.

## **SUBTEMA 2: DIENSTE WAT DEUR DIE WHP GELEWER IS WORD POSITIEF BELEEF**

Sewe respondente het al werknemers na die WHP/HP verwys en was tevrede met die dienslewering. Een respondent was van mening dat werknemers "... spoedig gehelp (is), en 'n mens kan dan ook opgemerk het dat die tipe hulp wel 'n uitwerking gehad het op die lede." 'n Ander respondent was baie beïndruk met die dienste wat aan 'n werknemer gelewer is. Volgens hom het hulle die WHP/HP een oggend in verband met 'n werknemer gebel en die werknemer is dieselfde dag nog gehelp. Hy het verder genoem dat die betrokke werknemer by die werk is en gelukkig lyk; dus aanvaar hy dat die bystand effektief en voldoende was.

'n Sekere respondent het self reeds van die WHP-dienste gebruik gemaak en het dit positief beleef. Dit is vir hom gerusstellend om te weet dat daar iemand is met wie hy sy gevoelens kan deel en wat bereid is om te luister. Nog twee respondente het ook getuig van werknemers wat by die WHP/HP ingeskakel is vir hulp en hoe hulle fisies kon waarneem dat dienste effektief is. Die werknemers se gedrag en werkgehalte het inderdaad verbeter. Beide sal van hulle

ervarings gebruik om 'n werknemer te motiveer om van die WHP/HP se dienste gebruik te maak.

Respondente wat van die pro-aktiewe programme bygewoon het, het dit baie sinvol en insiggewend gevind. Een respondent is van mening dat 'n mens altyd iets kan leer uit pro-aktiewe programme “... *want hulle maak jou oë oop na iets wat jy gedink het jy weet alles van, maar tog nie.*”

Daar is respondente wat geen pro-aktiewe programme bygewoon nie. 'n Respondent het wel genoem dat hy goeie terugvoer ontvang het van sy werknemers wat wel die programme bygewoon het. Dieselfde respondent het wel 'n werksessie bygewoon wat deur sielkundige dienste aangebied is om werksverhoudingprobleme tussen speurders en uniformlede by die betrokke stasie op te los. Hy het dit as baie positief beleef en het dit as uitstekend beskryf. Volgens hom is die probleme nou iets van die verlede en die werksverhouding is herstel.

Nie een respondent het negatiewe terugvoering met betrekking tot dienslewering deur die WHP/HP gegee nie. Respondente het eerder die belangrikheid van die dienste beklemtoon.

### **SUBTEMA 3:           VERTROUE IN DIE WHP/HP**

Een respondent is van mening dat werknemers stelselmatig die WHP/HP meer vertrou en self die WHP/HP bel wanneer hulle die dienste benodig. Hy is verder van mening dat werknemers die WHP/HP meer vertrou danksy beter sigbaarheid as voorheen. Dit was vir hom moeilik om te sê hoe werknemers die WHP/HP se dienste ervaar, aangesien lede nie altyd terugvoer aan bevelvoerders gee nie, maar hy merk op die werknemer “...*kom terug en sy werk verander en sy gedrag verander.*” 'n Belangrike aspek wat dié respondent genoem het, is dat dit van die persoon self afhang of hy/sy beter gaan word. Die navorser stem volkome hiermee saam. Wanneer 'n werknemer nie

regtig beseef dat hy/sy 'n probleem het nie of nie regtig daaraan wil werk en sy/haar samewerking gee nie, is dit moeilik om die werknemer van die nodige hulp te voorsien. Motivering van 'n werknemer is dus baie belangrik.

Respondente het genoem dat hulle self van die dienste wat die WHP/HP bied, gebruik sou maak indien nodig. 'n Respondent het sy vertroue in die WHP/HP só uitgespreek nadat die navorser hom gevra het of hyself van die WHP/HP se dienste gebruik sal maak: *“Yes I trust you. I know there are some things I can not handle myself and which I need help for. I know you can't handle everything a hundred percent, you need sometimes someone professional.”*

Sommige respondente was van mening dat hulle tans hulle werk kan hanteer en oor goeie hanteringsmeganismes beskik maar, indien nodig, sou hulle van die WHP/HP gebruik maak. Volgens nog 'n respondent is 'n werknemer se probleem dalk nie so groot nie, maar 'n bietjie hulp en advies van 'n professionele persoon laat 'n mens sommer weer “mens” voel.

'n Ander respondent is verder van mening dat die WHP/HP meer sigbaar en aktief is as vroeër, wat meer vertroue teweegbring. Hy stel dit soos volg: *“...die feit dat ek meer vertroue in julle het, nie ek nie maar die lede as sulks, sal ek enige tyd na julle toe verwys.”* Nog 'n respondent sluit hierby aan. Hy is ook van mening dat die WHP/HP meer sigbaar is op die stasies tydens stasie- besoeke en dat dié informele gesprekke die vertrouensverhouding bevorder.

Uit die bostaande response en bespreking kan die navorser die afleiding maak dat die respondente 'n positiewe houding teenoor die WHP/HP het en dat daar meer vertroue in die WHP/HP is as voorheen. Aangesien die respondente vertroue in die WHP/HP het, is hulle bereid om werknemers na die WHP/HP te verwys en ook self van die dienste gebruik te maak.



## **SUBTEMA 4: WANTROUE DEUR WERKNEMERS**

Volgens 'n respondent is lede nog onwillig om na die WHP/HP te gaan vir hulp. Hy is van mening dat die range wat aan WHP professionele persone toegeken word, kan verhoed dat werknemers met hulle sal praat, veral as hulle byvoorbeeld weet dis 'n offisier. Werknemers wil met 'n persoon “... *op gelyke vlak* ...” praat. Phillips en Older (1981:25) het juis hierdie aspek uitgewys as 'n nadeel in 'n interne WHP-model. Om hierdie probleem te bowe te kom, gebruik WHP professionele persone verbonde aan die SAPD sover moontlik nie die amptelike range wat aan hulle toegeken is nie.

Bogenoemde respondent noem verder dat werknemers nie na die WHP/HP wil gaan nie, aangesien hulle onder die wanindruk verkeer dat die WHP/HP sal “uitpraat”. Alhoewel hy vir werknemers sê dat die WHP/HP vertroulikheid handhaaf, glo hulle hom nie. Hy is bewus van die etiese kodes waaraan die WHP/HP onderworpe is. Die navorser is van mening dat werknemers vergeet dat hulle self met kollegas en vriende oor hulle probleme praat en dat laasgenoemdes ook weer onder mekaar praat. Kollegas en vriende kan ook sien wanneer iets 'n werknemer pla en bespiegel dan daaroor. Indien die betrokke werknemer daarvan hoor en hy/sy dienste van die WHP/HP ontvang, blameer hy/sy dan die WHP/HP daarvoor. Dit is dus baie belangrik dat WHP professionele persone betrokke by die WHP tydens die kontrakfase in die hulpverleningsproses vertroulikheid goed sal bespreek. Die WHP professionele persoon en die kliënt moet dus baie eerlik met mekaar wees.

### **4.5. SAMEVATTING**

Uit die onderhoude wat gevoer is, het genoegsame inligting na vore gekom vir die navorser om die vooropgestelde doelwitte te bereik. Die

respondente was eerlik in hulle response en was die navorser goedgesind.

Die respondente het in sekere aspekte 'n gebrek aan kennis getoon, byvoorbeeld ten opsigte van die begrip *WHP/HP*, en wat dit verteenwoordig, asook die soort dienste wat deur die verskillende professies gelewer word. Daar was ook aspekte waaroor die respondente baie sterk gevoel het, byvoorbeeld dat hulle alles in hulle vermoë sal doen om probleemwerknemers te help en dat hulle 'n belangrike skakel is in die motivering van probleemwerknemers tot hulpverlening.

In die volgende hoofstuk sal die navorser die navorsingsvrae evalueer wat in hoofstuk 1 bespreek is. Aanbevelings sal ook gemaak word wat die *WHP/HP* binne die Area Wes-Metropool kan gebruik om aan die leemtes wat deur die navorser geïdentifiseer is, aandag te gee.

## HOOFSTUK 5

### GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

#### 5.1 INLEIDING

Die SAPD is tans besig om 'n WHP in werking te stel nadat die Direkteur-generaal van Publieke Diens Administrasie (DPSA) opdrag gegee het dat daar 'n WHP in elke staatsdepartement in werking gestel moet word. As gevolg van die navorser se belangstelling in opleiding van toesighouers en aangesien die SAPD nog nie oor 'n opleidingsprogram beskik het nie, is sy genader om daarmee behulpsaam te wees. Die navorser wou eers agtergrondkennis bekom en het besluit om 'n navorsingstudie te doen.

Die doelstelling van die navorsing was om die rol, kennis en houding van bevelvoerders in die SAPD, Area Wes-Metropool ten opsigte van die WHP vas te stel. Die navorser het drie navorsingsvrae geformuleer, naamlik:

Wat is die kennis van die SAPD-bevelvoerders ten opsigte van die WHP?

Wat is die kennis van die SAPD-bevelvoerders ten opsigte van hulle rol in die WHP?

Wat is die SAPD-bevelvoerders se houding teenoor die WHP?

'n Toegepaste kwalitatiewe benadering is gevolg. Die voorondersoek het bestaan uit 'n literatuurstudie en konsultasies met kundiges. Die navorser het semi-gestruktureerde onderhoude met tien bevelvoerders uit verskillende range naamlik, senior superintendent, superintendent, kaptein en inspekteur gevoer. Die onderhoudskedule het uit agt vrae bestaan. In hoofstuk vier het die navorser terugvoering en 'n interpretasie ten opsigte van die inligting wat tydens die semi-gestruktureerde onderhoude ontvang is, gegee.

Hoofstuk vyf handel oor die gevolgtrekkings waartoe die navorser gekom het en die aanbevelings wat deur die SAPD, Area Wes-Metropool geïmplementeer kan word.

Die doel van die studie is deur die volgende doelwitte van die studie bereik:

#### **5.1.1. 'N VOLLEDIGE LITERATUURSTUDIE TEN OPSIGTE VAN DIE WERKNEMERHULPPROGRAM EN OPLEIDING VAN TOESIGHOERS**

Hierdie doelwit was bereik deur die literatuurstudie in hoofstuk twee waar die navorser op die definisie van die WHP, die WHP model wat deur die SAPD gebruik word en die dienste wat deur die SAPD se WHP gelewer word, gefokus het. Die SAPD se WHP bestaan uit drie onder afdelings naamlik, Maatskaplikewerkdienste, Sielkundige Dienste en Geestelike Dienste en staan bekend as die Hulpprofessies. Die navorser het ook in hoofstuk drie op die belangrikheid van toesighoueropleiding gefokus, deur te verwys na die inhoud van opleiding, weerstand wat toesighouers bied, en verskillende vorme van opleiding.

#### **5.1.2. OM DEUR EMPIRIESE NAVORSING INLIGTING TE BEKOM TEN OPSIGTE VAN DIE SAPD-BEVELVOERDERS SE ROL IN, KENNIS VAN EN HOUDING TEN OPSIGTE VAN DIE WHP**

Die temas en subtemas in hoofstuk vier met aanhalings van respondente uit die semi-gestruktureerde onderhoude, gee die menings weer van respondente aangaande die bevelvoerders se rol in, kennis van en houding ten opsigte van die WHP.

#### **5.1.3 OM AANBEVELINGS VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N OPLEIDINGS-PROGRAM VIR TOESIGHOERS TE VERSKAF**

Hierdie doelwit is bereik soos uiteengesit in die onderafdeling 5.3.

## 5.2. GEVOLGTREKKINGS VAN DIE STUDIE

Uit die inligting wat verkry is en in hoofstuk 4 bespreek is, het dit na vore gekom dat die begrip *WHP* met sy doelwitte aan die bevelvoerders van die SAPD onbekend is. Hulle het wel met die begrip *Hulpprofessies (HP)* geïdentifiseer.

Die afbakening van die kliëntstelsel is onduidelik vir die bevelvoerders van die SAPD. Al die respondente het na die werknemer as die *kliënt* verwys, maar nie een respondent het die werknemer se onmiddellike familie ingesluit nie.

Die WHP/HP se invloed op bestuursbesluitneming word bevraagteken. Een respondent het gewonder of bestuur werklik die WHP/HP se aanbevelings ter harte neem.

Soos reeds in hoofstuk 4 bespreek, het nie al die respondente onderskeid tussen die drie verskillende professies getref nie. Die navorser kan positiewe en negatiewe gevolgtrekkings hieruit maak, naamlik:

**Positief;** Die respondente beskou die WHP/HP as 'n eenheid wat verskeie dienste aan die organisasie en sy werknemers lewer, ongeag deur watter profesie dit geskied. Die navorser beleef hierdie aspek baie positief aangesien almal as professionele persone beskou word en die een profesie nie belangriker as die ander is nie. Die respondente was dit eens dat hierdie dienste baie noodsaaklik is.

**Negatief;** Die respondente dra nie kennis van wat die onderskeie professies hulle kan bied nie. Dit kan tot gevolg hê dat werknemers by eksterne hulpbronne gaan aanklop om hulp wat hulle mediese fonds kan uitput, terwyl daar gratis dienste tot hulle beskikking is.

Die bevelvoerders in die SAPD het beperkte kennis ten opsigte van al die dienste, asook pro-aktiewe programme wat deur die WHP/HP gelewer word.

Die respondente dra dus nie kennis van die ander kernaktiwiteite, soos in hoofstuk 2, paragraaf 2.5 beskryf, nie.

Uit die inligting wat verkry is en in hoofstuk 4 bespreek is, het die respondente 'n redelike begrip ten opsigte van die basiese beginsels van hulle rol binne die WHP/HP getoon, naamlik die identifisering van die probleemwerknemer, konfrontering en verwysing. 'n Belangrike taak wat tydens die konfronteringsonderhoud gebruik word, naamlik die dokumentering van probleemgedrag soos in hoofstuk 3, paragraaf 3.6.2. beskryf is of die afname in werksprestasie, is egter nie genoem nie. Respondente het nie onderskeid tussen die verskillende konfronteringsonderhoude soos in hoofstuk 3 bespreek, gemaak nie. Respondente beskou hulle rol binne die WHP/HP as dié van tussenganger en bemiddelaar – wat hulle in werklikheid is.

Die welstand van werknemers is vir die respondente baie belangrik en die meeste sal nie skroom om die probleemwerknemer na die WHP vir hulpverlening te verwys nie. Daar bestaan egter 'n foutiewe persepsie dat probleemwerknemers na die WHP/HP verwys word as 'n straf vir swak gedrag of gebrekkige werksprestasie eerder as dat verwysing hulpverlening ten doel het. Dit is duidelik dat toesighouers nie die verwysing na die WHP/HP en dissiplinêre prosedures as twee verskillende prosesse sien nie.

Die respondente weet dat dit belangrik is om probleemwerknemers te motiveer om van die dienste van die WHP/HP gebruik te maak, deur byvoorbeeld die dienste wat die WHP/HP lewer en die waarde daarvan onder hulle aandag te bring en te bevestig dat alle inligting met vertroulikheid hanteer sal word.

Sommige bevelvoerders is steeds geneig om self die rol van maatskaplike werker te wil vertolk, wat daartoe aanleiding gee dat probleemwerknemers eers na die WHP/HP verwys word wanneer die werknemer en/of die bevelvoerder die situasie nie meer kan hanteer nie. Sodanige optrede bemoeilik die hulpverleningsproses.

Vertroue in die WHP/HP se dienslewering neem weens meer sigbaarheid van professionele persone verbonde aan die WHP, spoedige en effektiewe dienslewering en informele stasiebesoeke toe.

Werknemers is soms nog onwillig om van die WHP/HP se dienste gebruik te maak. Dit kan toegeskryf word aan die vrees van stigmatisering, vrees dat inligting nie vertroulik hanteer sal word nie en die werknemers se vrees of onwilligheid om te erken dat hulle 'n probleem het en hulp benodig. Stigmatisering word nie altyd direk met die WHP/HP verbind nie, maar ook met die lid self. Werknemers self vrees etikettering van ander wanneer hulle van die WHP/HP gebruik maak.

### **5.3. AANBEVELINGS**

Uit die inligting wat die navorser verkry het en die gevolgtrekkings wat gemaak is, word daar aanbeveel dat die volgende elemente in 'n opleidingsprogram ingesluit word:

#### **5.3.1. DIE PROGRAM VIR DIE OPLEIDING VAN TOESIGHOUERS/SAPD-BEVELVOERDERS**

***Basiese inligting ten opsigte van die WHP:*** Die doelstellings, doelwitte, definisie, rasionaal, beginsels en voordele van die WHP.

***Die WHP-beleid in die SAPD sowel as die Nasionale instruksie 3/2003 – WHP.***

***Rol en funksies van die professionele persone betrokke by die WHP***  
(Sien hoofstuk 3 paragraaf 3.5.)

***Rol van toesighouers:***

**Identifisering:** Verskaf riglyne wat toesighouers kan gebruik om 'n probleemwerknemer te identifiseer.

**Dokumentering:** Verskaf riglyne ten opsigte van effektiewe dokumentering.

**Konfrontering:** Toesighouers moet in die drie konfronteringsonderhoude, naamlik die korrektiewe onderhoud, die waarskuwingsonderhoud en die finale konfronteringsonderhoud opgelei word. Belangrike moets en moenies en die moontlike reaksies van werknemers en hoe om dit te hanteer, moet ook deurgegee word.

**Verwysing:** Toesighouers moet kennis dra van die prosedures vir informele en formele verwysings wat deur hulle gedoen word.

**Die verband tussen die WHP en die dissiplinêre prosedures:** Dit is belangrik dat toesighouers sal beseft dat die hulpverleningsproses en die dissiplinêre proses twee verskillende prosesse is. Die WHP is nie 'n vervanging vir die dissiplinêre proses nie en ook nie 'n vonnis/straf vir probleem- gedrag nie. Die WHP is daar vir hulpverlening.

**Inligting ten opsigte van soorte dienslewering:** Inligting oor die verskillende soorte dienste wat deur die drie professies gebied word, naamlik maatskaplikewerkdienste, sielkundige dienste en geestelike dienste moet volledig verskaf word.

**'n Handleiding vir toesighouers:** 'n Verkorte weergawe van die materiaal vir die opleiding van toesighouers moet in 'n bundel saamgevat word wat aan toesighouers as 'n handleiding verskaf kan word.

### **5.3.2. OPLEIDING EN KONSULTASIES VIR DIE TOESIGHOUERS/SAPD-BEVELVOERDERS**

Met betrekking tot opleiding en konsultasies wat vir toesighouers/SAPD-bevelvoerders beskikbaar is, word die volgende aanbevelings gemaak:

Professionele persone betrokke by die WHP moet opleiding in die stadiums van weerstand deur toesighouers teen die WHP ontvang sodat hulle



toesighouers deur konsultasies behulpsaam kan wees om deur die proses van weerstand naamlik, ontkenning, aggressie, gegriefdheid, skuldgevoelens, verwerping en aanvaarding te werk (Cooper, 1988:25-32).

Toesighouers kan ook in ander onderwerpe opgelei word om sodoende beter begrip vir die organisasie sowel as vir die werknemer te ontwikkel. Voorbeelde van ander onderwerpe is die hantering van organisasieverandering, konflikhantering, alkohol-/dwelmbewustheid, depressie en posttraumatiese stres.

Deurlopende ondersteuning en bystand moet aan toesighouers gebied word.

## **BEMARKING**

Die navorser beveel aan dat die WHP in die SAPD 'n effektiewe bemarkingstrategie in werking stel om hulle dienste aan die organisasie, die werknemers en direkte familie van die werknemers te bemark.

Bemarking kan op die volgende wyses geskied –

inligtingsessies tydens stasiebesoeke, stasiekommissaris- vergaderings en proaktiewe programaanbieding;

verspreiding van brosjures onder werknemers ten opsigte van 'n verskeidenheid onderwerpe, byvoorbeeld dienste wat deur die WHP gelewer word, proaktiewe programme, MIV/Vigs, depressie, stres, hantering van trauma, die verlies van 'n lewensmaat, posttraumatiese stres en substansafhanklikheid;

inligtingstukke oor 'n verskeidenheid onderwerpe kan via e-pos aangestuur word;

berigte kan in die onderskeie polisievakbonde se koerantjies geplaas word; en net soos die program vir MIV/Vigs-bewusmaking, moet die ander proaktiewe programme ook aggressief met treffende plakkate en brosjures bemark word.

## **VERTROULIKHEID**

Aangesien daar 'n foutiewe persepsie bestaan dat inligting ten opsigte van 'n werknemer nie vertroulik hanteer word nie, word die volgende aanbevelings deur die navorser gemaak:

Professionele persone betrokke by die WHP moet tydens konsultasies met toesighouers/bevelvoerders en werknemers vertroulikheid, met spesifieke verwysing na rekordhouding en die bekendmaking van inligting, bespreek.

'n Gestandaardiseerde toestemmingsvorm vir die bekendmaking van inligting kan opgestel word, wat deur die werknemer onderteken word voordat enige vertroulike inligting deur die professionele persoon betrokke by die WHP bekend gemaak word.

Voordat 'n verslag van 'n werknemer aan bestuur gegee word, moet die verslag eers met die werknemer bespreek word sodat hy/sy kennis dra van wat in die verslag staan.

### **5.4 SAMEVATTING**

Die navorser het die studie baie leersaam gevind en dit geniet. Tydens die onderhoudvoering het die navorser weereens besef hoe belangrik opleiding van toesighouers is sodat hulpverlening so gou moontlik aan die werknemer kan geskied.

Toestemming van die Area Kommissaris in Wes-Metropool om die navorsing te onderneem, is sonder enige probleme verkry. Alhoewel die inligting wat bekom is, deur die WHP in die Area Wes-Metropool tot hulle voordeel kan gebruik, moes die navorser haar vakansieverlof gebruik om die navorsing te kon doen. Sy het slegs toestemming gekry om die semi-gestruktureerde onderhoude in 'n amptelike hoedanigheid te doen.

Die navorser het baie literatuur ten opsigte van die WHP en die opleiding van toesighouers bestudeer. Om inligting ten opsigte van die WHP in die SAPD te bekom, het die navorser amptelike dokumentasie bestudeer en ook met verskeie professionele persone binne die WHP in die SAPD onderhoude gevoer. Dié inligting is in hoofstukke 2 en 3 bespreek.

Die navorser het van een respondent gebruik gemaak om die onderhoudskedule te toets. Dit was nie nodig om enige veranderinge aan te bring nie, en die navorser kon met die onderhoude voortgaan.

Die tien respondente was baie tegemoetkomend en behulpsaam. Al die respondente kon in Afrikaans of Engels met die navorser kommunikeer en dus was dit nie nodig om van 'n Xhosasprekende kollega gebruik te maak nie.

Aangesien slegs twee persent (2%) van die SAPD-bevelvoerders in die Area Wes-Metropool by die navorsing betrek is, kan die navorser nie die bevindinge veralgemeen nie. Respondente se response op die vrae was wel baie dieselfde, wat die navorser in staat gestel het om sekere gevolgtrekkings sowel as waardevolle aanbevelings te kon maak.

Uit die inligting wat ontvang is, het die navorser potensiaal vir verdere navorsing geïdentifiseer. Navorsing kan gedoen word ten opsigte van die faktore wat die effektiewe dienslewering van die WHP in die SAPD aan die kliëntstelsel beïnvloed. Daar kan op die bedingingsmagte wat die WHP het om die werknemer effektief te verteenwoordig, die posisie van die WHP binne die SAPD-struktuur en die redes vir stigmatisering gefokus word. Die WHP in die SAPD is tans 'n subkomponent van die Menslikehulpbronbestuurkomponent wat bedinging bemoeilik, aangesien die WHP nie op bestuursvergaderings verteenwoordig word nie.

Die navorser wens die SAPD sterkte toe met die implementering van die WHP.

## BRONNELYS

Babbie, E. & Mouton, J. 2001. **The Practice of Social Research**. Oxford University Press: New York.

Bittel, L. R. & Newstrom, J. W. 1990. **What Every Supervisor Should Know**. 2de uitgawe. Mc Graw-Hill Publishing.

Bless, C. & Higson-Smith, C. 1995. **Fundamentals of Social Research Methods: An African perspective**, 2de uitgawe. Juta: Kaapstad.

Bloom, M. 1986. **The Experience of Research**. Macmillan Publishing: New York.

Cagney, T. 1999. Models of Service Delivery, in J.M. Oher (red.). **The Employee Assistance Handbook**. New York: Wiley.

Chapman, E. N. 1996. **Supervisor's Survival Kit**. New Jersey: Prentice-Hall.

Cohen, M. 1985. EAP Training to Integrate Performance Appraisal, Evaluation Systems, and Problemsolving Skills, in S.H. Klarreich, J.L. Francek & C.E. Moore (reds.). **The Human Resources Management Handbook**. New York: Praeger Press.

Comstock, T. W. 1994. **Fundamentals of Supervision. The First-Line Manager at Work**. Delmar Publishers.

Cooper, M. G. 1988. The Stages of Supervisor Resistance. **EAP Digest**, 8(1), Januarie/Februarie: 26-33.

Dane, F.C. 1990. **Research Methods**. Kalifornië: Brooks/Cole Publishing.

Dayhoff, M. 1996. The Seven Practices of Highly Effective EAPs. Advice for Program- and Personal- Survival. **EAP Digest**, 16(3), Maart/April: 28-29.

Desmond, R.E. 1988. Careers in Employee Assistance Programs, in F. Dickman, B.R. Challenger, W.G. Emener & W.S. Hutchison, Jr. (reds.). **Employee Assistance Programs: A Basic Text**. Illinois: Charles C. Thomas.

De Villiers, J. 2004. Telefoniese onderhoud. 7 Mei, Bellville.

De Vos, A.S. 2002. Qualitative data analysis and interpretation, in De Vos, A.S.; Strydom, H.; Fouché, C.B. & Delpont, C.S.L. (reds.). **Research at Grass Roots. For the social sciences and human service professions**. 2de uitgawe. Pretoria:Van Schaik.

Dugan, P. 1992. What Every Supervisor Should Know About the EAP. **EAP Digest**, 12(4), Mei/Junie: 48-49.

Fouché, C.B. 2002. Problem formulation, in De Vos, A.S.; Strydom, H.; Fouché, C.B. & Delpont, C.S.L. (reds.). **Research at Grass Roots. For the social sciences and human service professions**. 2de uitgawe. Pretoria: Van Schaik.

Fouché, C.B. & Delpont, C.S.L. 2002. The place of theory and the literature review in the qualitative approach to research, in De Vos, A.S.; Strydom, H.; Fouché, C.B. & Delpont, C.S.L. (reds.). **Research at Grass Roots. For the social sciences and human service professions**. 2de uitgawe. Pretoria : Van Schaik.

Fouché, C.B. & De Vos, A.S. 2002. Quantitative research designs, in De Vos, A.S.; Strydom, H.; Fouché, C.B. & Delpont, C.S.L. (reds.). **Research at Grass Roots. For the social sciences and human service professions**. 2de uitgawe. Pretoria : Van Schaik.

Fourie, C. & Retief, R. T. 2000. **WHP**. Wes-Kaap: SAPD.

Geestelike Dienste Protokol: SAPD.

Googins, B. & Godfrey, J. 1987. **Occupational Social Work**. New Jersey: Prentice-Hall.

Greeff, M. 2002. Information collection: interviewing, in De Vos, A.S.; Strydom, H.; Fouché, C.B. & Delpont, C.S.L. (reds.). **Research at Grass Roots. For the social sciences and human service professions**. 2de uitgawe. Pretoria : Van Schaik.

Groenewald, J.P. 1988. **Maatskaplike Navorsing: Ontwerp en Ontleding**. Pretoria: Academica.

Holosko, M.J. & Feit, M.D. 1988. **Evaluation of Employee Assistance Programs**. New York/ Londen: The Haworth Press.

Houts, L.M. 1991. Survey of the Current Status of Cost-Savings Evaluations in Employee Assistance Programs. **In Employee Assistance Quarterly**. 7 (1): 57-72.

ICAS. S.a. **SSnA Employee Wellness Programme. The ICAS Employee Assistance Programme Managers' Booklet**.

Kinnear, S.W. 2002. Persoonlike onderhoud. 25 Oktober, Kaapstad.

Kinnear, S.W. 2003. Masefunde: "*Let us Learn*". **SERVAMUS**, 96(10), Oktober: 16.

Landman, W.A. 1988. **Navorsingsmetodologiese grondbegrippe/ Basic Concepts in Research Methodology**. Pretoria: Serva-Uitgewers.

Le Roux, S. 2004. Persoonlike onderhoud. 15 Maart, Bellville.

Maiden, R.P. (red). 1992. **Employee Assistance Programs in South Africa**. New York: The Haworth Press.

Mamasela, S. 1999. **Supervisory Training**. Graaff-Reinet: Graaff-Reinet Academy.

Mouton, J. 2001. **How to succeed in your Master's and Doctoral Studies. A South African guide and resource book**. Pretoria: Van Schaik.

Myers, D.W. 1984. **Establishing and Building Employee Assistance Programs**. Connecticut: Quorum Books.

Nasionale Instruksie 3/2003. Werknemerhulpprogram (WHP). Konsolidasie Kennisgewing. 23/2003, Oktober 2003.

National Association of Social Workers. **Initiating Industrial Social Work Services**.

Osborne, J. W. & Wiechetek, W. J. 1991. The Supervisors' Role in Fitness for Duty Exams. **EAP Digest**, November/Desember: 40-45 & 67.

Phillips, D.A. & Older, H.J. 1981. Models of Service Delivery. **EAP Digest Annual**, 1981-1982: 24-27.

Polisie Maatskaplikewerkdienste: Maandelikse Statistiekvorm.

Polisie Maatskaplikewerkdienste Protokol. Seksie B. IV.3. & Seksie E.3.

Reber, A.S. 1985. **The Penguin Dictionary of Psychology**. Middlesex: Penguin Books.

Romano, M.E. 1995. Redefining Supervisory, Shop, Steward Training. **EAP Digest**, 15(2), Januarie/Februarie: 50.

Schoeman, G.A.M. 2003. Persoonlike onderhoud. 17 Februarie, Pretoria.

Schoeman, H.P. & Botha, D. 1991. Regverdiging van Kwalitatiewe Navorsing in Maatskaplike Werk. **Die Maatskaplike Werk Navorserspraktisyn**, 4(3&4), September/Desember: 44-62.

Smit, G.J. 1983. **Navorsingsmetodes in die gedragswetenskappe**. Pretoria: Opvoedkundige Uitgewers.

Sonnenstuhl, W.J. & Trice, H.M. 1986. **Strategies for Employee Assistance Programs: The Crucial Balance**. Ithaca, New York: Cornell University.

Standards for Employee Assistance Programmes in South Africa, developed by the EAPA - SA Board, 1999. Johannesburg.

Stoer-Scaggs, L. 1999. Employee Assistance Programs in Higher Education, in J.M. Oher (red.). **The Employee Assistance Handbook**, New York: Wiley.

Strydom, H. 2002. Ethical aspects of research in the social sciences and human service professions, in De Vos, A.S.; Strydom, H.; Fouché, C.B. & Delpont, C.S.L. (reds.). **Research at Grass Roots. For the social sciences and human service professions**. 2de uitgawe. Pretoria : Van Schaik.

Strydom, H. and Delpont, C.S.L. 2002. Sampling and pilot study in qualitative research, in De Vos, A.S.; Strydom, H.; Fouché, C.B. & Delpont, C.S.L. (reds.). **Research at Grass Roots. For the social**



**sciences and human service professions.** 2de uitgawe. Pretoria :  
Van Schaik.

Strydom, H. and Venter, L. 2002. Sampling and sampling methods, in  
De Vos, A.S.; Strydom, H.; Fouché, C.B. & Delpont, C.S.L. (reds.).

**Research at Grass Roots. For the social sciences and human  
service professions.** 2de uitgawe. Pretoria : Van Schaik.

Swanepoel, C. 2003. Employee Assistance Programme (EAP) in the  
SAPS. A Shoulder to cry on. **SERVAMUS**, 96(10), Oktober: 14-15.

Terblanche, L.S. 1988. 'n Bedryfsmaatskaplikewerk – Ondersoek na  
die Aard en Voorkoms van Werknemerhulpprogramme in die Republiek  
van Suid-Afrika. Doctor Societatis Scientiae (MW) proefskrif, UOVS,  
Bloemfontein.

Terblanche, L.S. 2003. The relevance of EAP Core Technology. 5de  
Jaarlikse EAP-konferensie. Pretoria.

Torjman, S. R. 1985. Training Referral Agents for EAPs: Knowledge,  
Skills, and Attitudes, in S.H. Klarreich, J.L. Francek & C.E. Moore  
(reds). **The Human Resources Management Handbook.** New York:  
Praeger Press.

Video: **The Troubled Employee.**

Wet op Arbeidsverhoudinge, 1995 (Wet no.66 van 1995).  
**Staatskoerant No. 16861**, Pretoria: Staatsdrukker.

Wet op Basiese Diensvoorwaardes,1997 (Wet no. 75 van 1997).  
**Staatskoerant No. 18491**, Pretoria: Staatsdrukker.

Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid, 1993 (Wet no. 85 van 1993).  
**Staatskoerant No. 14918**, Pretoria: Staatsdrukker.

Whorley, L. W. 1988. The Supervisory Involvement Index. **EAP Digest**, Januarie/Februarie: 35-38.

Williams, M.; Tutty, L.M. & Grinnell, jr, R.M. 1995. **Research in Social Work. An Introduction**. 2de uitgawe. Illinois: F.E. Peacock.

Winkelpleck, J.M. 1984. Directions EAPs Move – Evolvement Towards Organizational Methods. **EAP Digest Annual**, 1983-84.

Wrich, J. T. 1985. Management's Role in EAPs, in S.H. Klarreich, J.L. Francek & C.E. Moore (reds.). **The Human Resources Management Handbook**. New York: Praeger Press.

Yandrick, R. M. 1999. Behavior Risk Management. Training that Matters. **EAP Digest**, 16(2), Januarie/Februarie: 28-29.

Zare, N. 1988. Guidelines for Consulting With Supervisors. **EAP Digest**, Januarie/Februarie: 39-41 & 60-63.

## Bylaag B

### CONSENT FORM

Participant's Name: ..... Date: .....

Principal Investigator: Edith de Winnaar : Social Work Services : Area West-Metropole

#### **Informed Consent**

*Title of Study:* The role, knowledge and attitude of commanders in the South African Police Service (SAPS) in connection with the Employee Assistance Program (EAP).

*Purpose of the Study:* The purpose of this study is to investigate SAPS commanders' knowledge of, and attitude towards the EAP and their knowledge of their role within the EAP.

*Procedures:* The Principal Investigator will hold a semi-structured interview with me regarding the subject of the study. The interview will take approximately 1 hour. The interview will be scheduled at my convenience during working hours.

*Benefits:* The Principal Investigator will use the information in compiling a training program for commanders regarding the EAP from which I can benefit during the training sessions.

*Action and competence of the researcher:* The Principal Investigator is a professional social worker and currently busy with her Masters degree in the EAP. She successfully completed the theoretical part of the degree. The research will be done under the supervision of Dr. Florinda Taute of the University of Pretoria.

*Utilisation of a co-worker:* In case of a language barrier, a Xhosa interpreter will be used. The interpreter will be a trained social worker to ensure confidentiality.

*Participant's Rights:* I may withdraw from participating in the study at any time.

*Financial Compensation:* There will be no financial compensation.

*Confidentiality:* In order to record exactly what I say in the interview, a tape recorder will be used. Only the Principal Investigator will listen to the tape. I understand that the results of testing will be kept confidential unless I ask that they be released. The results of this study may be published in professional journals or presented at professional conferences, but my records or identity will not be revealed unless required by law. Copies of the dissertation will be sent to The University of Pretoria, Helping Professions at NASCOM and Area West-Metropole. My identity will not be revealed.

If I have any questions of concerns, I can call Edith de Winnaar at (021) 467-8472 at any time during working hours.

I understand my rights as a research subject, and I voluntarily consent to participation in this study, I understand what the study is about and how and why it is being done. I will receive a signed copy of this consent form.

\_\_\_\_\_  
Subject's Signature

\_\_\_\_\_  
DATE

\_\_\_\_\_  
Signature of Investigator

## Bylaag C

### ONDERHOUDSKEDULE

1. Wat verstaan u onder die begrip werknemerhulpprogram (WHP) / Hulpprofessies?

---

---

---

---

---

2. Watter verskillende dienste word deur die WHP / Hulpprofessies gelewer? Kan u voorbeelde noem?

---

---

---

---

---

3. Hoe verstaan u u rol binne die WHP / Hulpprofessies?

---

---

---

---

---

4. Hoe ervaar u dienslewering deur die WHP/Hulpprofessies? Motiveer.

---

---

---

---

---

5. Sal u self van die dienste wat deur die WHP / Hulpprofessies gelewer word gebruik maak? Motiveer u antwoord.

---

---

---

---

---

6. Wanneer is iemand 'n probleemwerknemer?

---

---

---

---

---

7. Sal u 'n werknemer wat hulp benodig na die WHP/Hulpprofessies verwys? Motiveer u antwoord.

---

---

---

---

---

8. Hoe sal u te werk gaan indien 'n werknemer vir hulp na die WHP/Hulpprofessies verwys moet word?

---

---

---

---

---