

HOOFSTUK 5

TOEPASLIKE PROSESSE VIR 'N MODEL IN MAATSKAPLIKEWERK PRIVAATPRAKTYKBESTUUR

*Navorsingsvraag ter sprake vir hierdie hoofstuk: Wat is die mees toepaslike **prosesse** vir 'n model in maatskaplikewerk privaatpraktykbestuur?*

5.1 Inleiding

In hoofstuk vier is gefokus op die mees toepaslike beginsels wat van toepassing is binne 'n model vir privaatpraktykbestuur in maatskaplike werk. In hierdie hoofstuk word die mees toepaslike prosesse bespreek, ten einde hierdie model so volledig moontlik vir toepassing in die praktyk te ontwikkel.

Prosesse word deur die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (2000:863) beskryf as "ontwikkelingsgang" of "verloop". Ten einde die dinamika van hierdie ontwikkelingsgang of verloop te verstaan, sou dit dus nodig wees om hierdie komponent binne die konteks van die studie te bespreek. Binne maatskaplikewerkhulpverlening beteken "proses" die opeenvolgende maatskaplikewerkfunksies en -take wat in 'n bepaalde volgorde uitgevoer word ten einde 'n doel te bereik, terwyl "proses" binne die besigheidswêreld die entrepreneuriese- of bestuursprosesse van 'n privaatpraktyk beteken.

5.2 Rasionaal vir die insluiting van prosesse as veranderlike in maatskaplikewerk privaatpraktyk

Vanuit bogenoemde definiëring kan die afleiding gemaak word dat proses 'n "*aksie*" of "*optrede*" veronderstel wat aanleiding gee tot 'n toepaslike *uitkoms*. Vir 'n praktykmodel in maatskaplikewerk privaatpraktyk sal daar dus na die prosesse gekyk word wat die maatskaplikewerk privaatpraktyk kan begelei tot sukses. In 'n prosesbenadering, soos beskryf deur Hellriegel en Slocum (1996:412) word vrae soos "hoe" en "hoekom" gevra ten einde 'n model te ontwikkel. Dus sal die beantwoording van hierdie twee vrae van kardinale belang wees. Die vrae *hoe en hoekom* bied antwoorde vir aspekte van privaatpraktyk wat op geen ander wyse ingesluit sou word in 'n praktykmodel nie. Prosesse bied dus 'n geleentheid aan die navorser om *hoekom* en *hoe* vrae te vra en antwoord te verwag wat ingesluit kan word binne die praktykmodel vir privaatpraktykbestuur in maatskaplike werk.

5.3 Toepaslike prosesse vir maatskaplikewerk privaatpraktykbestuur

Die ontwikkelingsgang of verloop van 'n privaatpraktyk omsluit meer as net maatskaplike werk hulpverlening en prosesse uniek aan hierdie hulpverleningsaksie. Soos reeds in die omskrywing van 'n privaatpraktyk (Hoofstuk een en twee) gesien is, omsluit maatskaplikewerk privaatpraktyk ook 'n besigheidskomponent wat uit entrepreneuriese prosesse en bestuursproesse bestaan. Die verloop van al drie hierdie aspekte naamlik maatskaplikewerkproesse, entrepreneuriese prosesse en bestuursproesse sal dus binne hierdie hoofstuk omskryf word.

5.3.1 maatskaplikewerkproesse as 'n komponent van privaatpraktykbestuur

Alvorens maatskaplikewerkproesse omskryf kan word sou dit sinvol wees om eers maatskaplikewerkproesse te konseptualiseer. Soos met die algemene omskrywing van die begrip proses, verwys maatskaplikewerkproses ook na 'n stel sistematiese stappe wat die maatskaplike werker oor verloop van tyd volg ten einde 'n beoogde doel te bereik. Potgieter (1998:31) noem dat die doelstellings van maatskaplike werk bereik word deur middel van 'n maatskaplikewerkproses wat opeenvolgende stappe *siklies* volg. So byvoorbeeld staan een van die

maatskaplikewerkprosesse waarna in literatuur verwys word, ook bekend as die probleemoplossende benadering. (Vergelyk Cronje in Grobbelaar en Schoeman, 1980:52 en Potgieter, 1998:32)

Volgens die navorser is die probleemoplossende benadering slegs een van vele prosesse in maatskaplikewerkhulpverlening waardeur die kliëntsisteem tot beter funksionering gelei kan word. Ander benaderings tot hulpverlening verskil van outeur tot outeur, van denkskool tot denkskool en van dekade tot dekade. Vergelyk, Potgieter (1998); Gray (1998); Grobbelaar en Schoeman (1980); Sheafor, *et al.* (2000) en Lee (1994) in die verband.

Die rasionaal waarom daar op die hulpverleningsproses in hierdie studie gefokus is, kan gevind word in die feit dat die primêre aard en taak van maatskaplike werk gesetel is binne 'n hulpverleningsproses. Ander prosesse binne die konteks van maatskaplike werk vloei volgens die navorser vanuit hierdie primêre proses, naamlik hulpverlening.

5.3.1.1 Die maatskaplikewerk hulpverleningsproses

Wat egter vir hierdie studie toepaslik is, is die **proses** wat binne hulpverlening gevolg word. Engelbrecht (1997:129) is van mening dat daar tydens hulpverlening gebruik gemaak kan word van verskillende teorieë, benaderings en gevolglike tegnieke. Elke kliëntsisteem verskil, elke hulpsisteem verskil en die tyd en verloop van elke situasie verskil. In wese bly die doel van hulpverlening egter altyd dieselfde en word dit soos volg deur Hepworth, *et al.* (1997:32) uiteengesit:

- Om hulpverlening aan die kliëntsisteem te verleen, ten einde gesonde Maatskaplike funksionering te bewerkstelling, of anders gestel - die strewe na ewilibrum binne die kliëntsisteem;
- die daarstelling van 'n ondersteuningsnetwerk aan die kliëntsisteem ten einde optimale menskapasiteit te ontgin of anders gestel - die ontwikkeling van 'n bemagtigingsproses binne die kliëntsisteem; en

- die implementering van strukture ten einde hulpbronne te ontgin, te mobiliseer en toepaslik te maak of anders gestel - die mobilisering van die eksterne omgewing ten einde die interne omgewing by te staan.

Ten spyte van die verskillende hulpverleningbenaderings wat gevolg kan word, wil dit vir die navorser voorkom of die proses binne die benadering in wese dieselfde deur verskeie outeurs voorgestel word. (Compton & Galaway 1994; Hepworth, *et al.* 1997; Potgieter 1998; Sheafor, *et al.* 2000). Alvorens hierdie proses bespreek word, is dit nodig om eers na die basiese aannames te kyk wat geld, alvorens 'n hulpverleningsproses in werking gestel kan word.

5.3.1.2 Basiese aannames waarop die hulpverleningsproses rus

Die volgende basiese aannames vir die hulpverleningsproses is deur Engelbrecht (1997:130) uiteengesit:-

- Aktiwiteite of stappe in die onderskeie fases vloei van een na 'n ander. 'n Duidelike onderskeid tussen stappe is moeilik in praktyk te bespeur alhoewel dit teoreties meer chronologies volg.
- Alhoewel die verskillende fases en die sikliese aard van die hulpverleningsproses in die teorie beklemtoon word, beteken dit nie dat die proses nie gelyktydig in een of meer fases kan verloop nie.
- 'n Voorwaartse beweging wat deur die fases in die proses gedryf word, impliseer 'n sikliese proses. Daar kan egter binne praktyk na 'n vorige fase terugbeweeg word as aktiwiteite dit vereis.
- Die implementering van die hulpverleningsproses vra 'n vaardigheidskomponent van die implementeerder, dit wil sê, die maatskaplike werker moet in staat wees om die proses saam met die kliëntsisteem uit te voer.
- Die kliëntsisteem moet te alle tye by die hulpverleningsproses aktief betrokke wees.
- Daar moet by sowel die maatskaplike werker as die kliëntsisteem konsensus bestaan oor die bereiking van doelwitte.
- Die implementering van die hulpverleningsproses word deur die omgewing en dinamika van die kliëntsisteem se persoonlikheidstrekke beïnvloed.

- Evaluering word as aparte fase in die hulpverleningsproses onderskei maar word ook tydens elke fase in die proses toegepas. Evaluering is dus 'n deurlopende aktiwiteit. Engelbrecht (1997:132) is van mening dat die tendens van 'n proses binne 'n proses dus ontwikkel.
- Die onwillige kliëntsisteem maak dikwels die grootste persentasie uit van individue wat wel aanmeld vir hulpverlening. Hierdie individue meld nie hul probleem aan met die oog op hulpverlening nie, maar weens druk van eksterne sisteme om te verander. Met hierdie kliëntsisteem in gedagte, moet daar ook aandag geskenk word aan die drukgroep in die sisteem wat die proses vir verandering dryf. Hierdie eksplorering van die drukgroep word die sosialiseringfase genoem en staan buite die hulpverleningsproses.

Vanuit bogenoemde is dit duidelik dat daar nie noodwendig 'n "resep" vir hulpverlening gebied kan word nie, en dat die veranderlikes tydens die implementering van hulpverlening altyd in gedagte gehou moet word. Vir die doeleindes van volledigheid word die hulpverleningsproses soos deur Hepworth, *et al.* (1997:33) uiteengesit. Die voorbeeld word binne die studie se teoretiese verwysingsraamwerk, naamlik die sisteemteorie aangebied aangesien die betrokke outeurs in hul werk eksplisiet verklaar dat die hulpverleningsproses wat voorgestel word binne 'n sisteemteoretiese perspektief aangebied word. Hierdie beskouing stem dus ooreen met dit wat in Hoofstuk twee as 'n teoretiese verwysingsraamwerk voorgehou word.

5.3.1.3 Fases in die hulpverleningsproses van maatskaplike werk

Daar word drie fases binne die hulpverleningsproses onderskei naamlik:

- (i) Fase een: Eksplorering, assessering en beplanning.
- (ii) Fase twee: Implementering en doelwitbereiking.
- (iii) Fase drie: Terminering en evaluering.

Die drie fases word vervolgens kortliks bespreek.

- **Fase een: Eksplorering, assessering en beplanning**

Binne hierdie fase van die hulpverleningsproses word kontak tussen die maatskaplike werker en die kliëntsisteem bewerkstelling waarna wedersydse kontraktering geskied. Die volgende aspekte in hierdie fase is volgens Hepworth, *en al.* (1997:33) van kardinale belang:

- Vestiging van rapport;
- eksplorering van die kliëntsisteem se omgewing;
- formulering van 'n assesseringsriglyn wat multi-dimensioneel na alle aspekte sal let;
- motivering van die kliëntsisteem;
- implementering van toepaslike hulpbronne en die afstemming van kliëntsisteem op die hulpbronsisteem;
- die formulering van doelstellings; en
- die formulering van 'n hulpverleningskontrak.

Nadat hierdie stappe binne die fase gevolg is, en die kliëntsisteem byvoorbeeld na 'n ander hulpverleningsisteem verwys is, word die maatskaplike werker nie vrygestel om terug te tree vanuit die hulpverleningsproses nie. Die ondersteunings- en opvolgingsaksie is steeds die verantwoordelikheid van die maatskaplike werker.

- **Fase twee: Implementering en doelwitbereiking**

Binne hierdie fase geskied die beoogde implementering van die hulpverlening. Die probleemoplossende proses bereik binne hierdie fase sy hoogtepunt wanneer gestelde doelwitte volgens prioriteit aangepak en bereik word. Die implementering behels ook fokus op spesifieke take en strategieë. Die volgende aspekte word deur Hepworth, *et al.* (1997: 39) as die mees belangrike komponente van die fase gesien:

- Die verbetering van die kliëntsisteem se eiewaarde;
- die identifisering van obstruksies in die doelwitbereikingsproses;
- die monitering van die hulpverleningsproses waartydens vordering deurentyd geëvalueer word;

- die monitering van emosionele reaksies binne die werker-kliënt verhouding;
- die verbetering van die kliëntsisteem se selfbewussyn; en
- die identifisering van die rolle wat die maatskaplike werker as persoon in die hulpverleningsproses speel en die aanwending van "die self" binne die hulpverleningsproses deur die maatskaplike werker.

- **Fase drie: Terminering en evaluering**

Uit die staanspoor is dit maklik om die hulpverleningsproses te termineer indien daar konsensus is dat die doelwit wat vir hulpverlening gestel is, bereik is. Volgens Engelbrecht (1997:139) gebeur dit egter gereeld dat terminering 'n moeilike proses is om te voltooi. Indien daar nie 'n tydsaspek soos soms in die geval met direkte hulpverlening gestel word nie, is dit moeilik vir die maatskaplike werker om vas te stel wanneer die kliënt 'n versadigingspunt bereik het. Die volgende aspekte word deur Hepworth, *et al.* (1997:42) genoem as belangrik om terminering suksesvol af te sluit.

- Evalueer die verhouding tussen werker en kliëntsisteem en hanteer gevoelens wat vanweë terminering mag ontstaan;
- beplan 'n volhoubaarheidstrategie na terminering; en
- evalueer die resultate ten einde te bepaal of die doelwitte vir hulpverlening bereik is.

Vanuit bogenoemde bespreking is dit vir die navorser duidelik dat die prosesse eie aan hulpverlening bepaalde vaardighede van die maatskaplike werker verg. Saam met hierdie vaardighede wat vereis word, word die graad van verantwoordelikheid wat die maatskaplike werker in die totale proses dra, dikwels onderskat. Die verantwoordelikeheidsin van die maatskaplike werker ontwikkel dikwels vanuit elemente van die self (wat in Hoofstuk ses bespreek sal word) wat met die spesifieke maatskaplike werker se bepaalde waarde-oriëntasie (wat bespreek is in Hoofstuk drie) en uitlewing van professionele beginsels (wat in Hoofstuk vier bespreek is) in verband staan.

'n Verdere komponent wat belangrik is, is die aard van hulpverlening in maatskaplike werk en hoe hierdie hulpverlening verpraktiseer word in privaatpraktyk. In die databank van SAASWIPP (SAASWIPP CD-ROM, 2003) word die metodes van hulpverlening ingedeel in kategorieë naamlik gevallewerk, groepwerk en gemeenskapswerk met spesialiseringkategorieë naamlik supervisie, aanneming, statutêre en forensiese werk, en opleiding. Elk van hierdie metodes het 'n unieke karakter en eiesoortige aanslag binne die hulpverleningsproses (Compton & Galaway, 1994:461). Die belangrikheid hiervan lê gesetel in die feit dat dit vir hierdie studie nodig is om te bepaal hoe die metodes van hulpverlening vir privaatpraktyk lyk en of daar enige verbande getrek kan word ten einde die praktykmodel vir privaatpraktykbestuur met betekenisvolle inligting in die verband toe te rus. Volgens Engelbrecht (1997:160) kan onderskei word tussen primêre of direkte metodes in maatskaplike werk naamlik gevallewerk, groepwerk en gemeenskapswerk en sekondêre of indirekte metodes, soos navorsing en bestuur. Vanuit die primêre metodes ontwikkel spesialiseringvelde, soos aanneming, statutêre werk en forensiese werk.. Die spesialiseringwerk wat uitvloei uit die sekondêre metodes sal onder meer opleiding en supervisie omsluit. Weens die aard en omvang van hierdie primêre en sekondêre metodes wat binne die hulpverleningsproses gevolg word sal daar vir die doeleindes van hierdie studie 'n profiel saamgestel word ten einde te bepaal hoe hierdie metodes binne privaatpraktyk geïmplementeer word. Deur 'n profiel van bestaande privaatpraktyke in Suid-Afrika binne maatskaplike werk saam te stel, word die tweede doelwit van hierdie studie dus ook bereik.

5.3.1.4 Bestudering van die profiel van maatskaplikewerk privaatpraktyke in Suid-Afrika (Fase 2 van die Intervensienavorsingsmodel)

- **Toepaslike doelwit**

Doelwit (ii) punt 1.4 bl 11 van navorsingsverslag: "**Om die profiel van bestaande privaatpraktyke in Suid-Afrika binne maatskaplike werk te verken.**"

- **Toepaslike navorsingsvraag**

Navorsingsvraag punt 1.5 bl 12 van die navorsingsverslag : "**Wat is die aard van funksionering van bestaande maatskaplikewerk privaatpraktyke in Suid-Afrika**"

Die daarstelling van 'n profiel ten einde te bepaal hoe maatskaplikewerk privaatpraktyke tans in Suid-Afrika uitsien, is 'n besondere nuttige bron om te bepaal wat maatskaplike werkers in

privaatpraktyk doen en hoe die demografiese verspreiding van praktyke voorkom. Hierdeur kan afleidings gemaak word wat veral binne die komponente eie aan 'n praktykmodel, soos bespreek in die literatuur, nuttige inligting kan verskaf.

Die volgende paragrawe bied 'n uiteensetting van inligting wat deur middel van sekondêre data-ontleding verkry is, deur die databank van SAASWIPP wat sowel biografiese- as geografiese inligting oor bestaande praktyke bevat, te gebruik. Vir die doeleindes van hierdie studie is op die geografiese inligting gefokus, aangesien die biografiese data geen noemenswaardige bydrae tot 'n profiel vir maatskaplike werkers in privaatpraktyk sou lewer nie.

Ten einde 'n sinvolle profiel van maatskaplike werkers in privaatpraktyk op te stel, sou die mees logiese stap wees om te bepaal hoeveel maatskaplike werkers in privaatpraktyk in elke provinsie van die land werksaam is. Hierdie inligting sal as vertrekpunt gebruik word om spesialiseringsterreine in maatskaplike werk te bepaal en waar moontlik, sinvolle gevolgtrekkings daaruit te maak sodat 'n geheelbeeld gevorm kan word van die funksionering van privaatpraktisyns en waar hul hulself bevind.

➤ Geografiese profiel van maatskaplike werkers in privaatpraktyk in Suid-Afrika

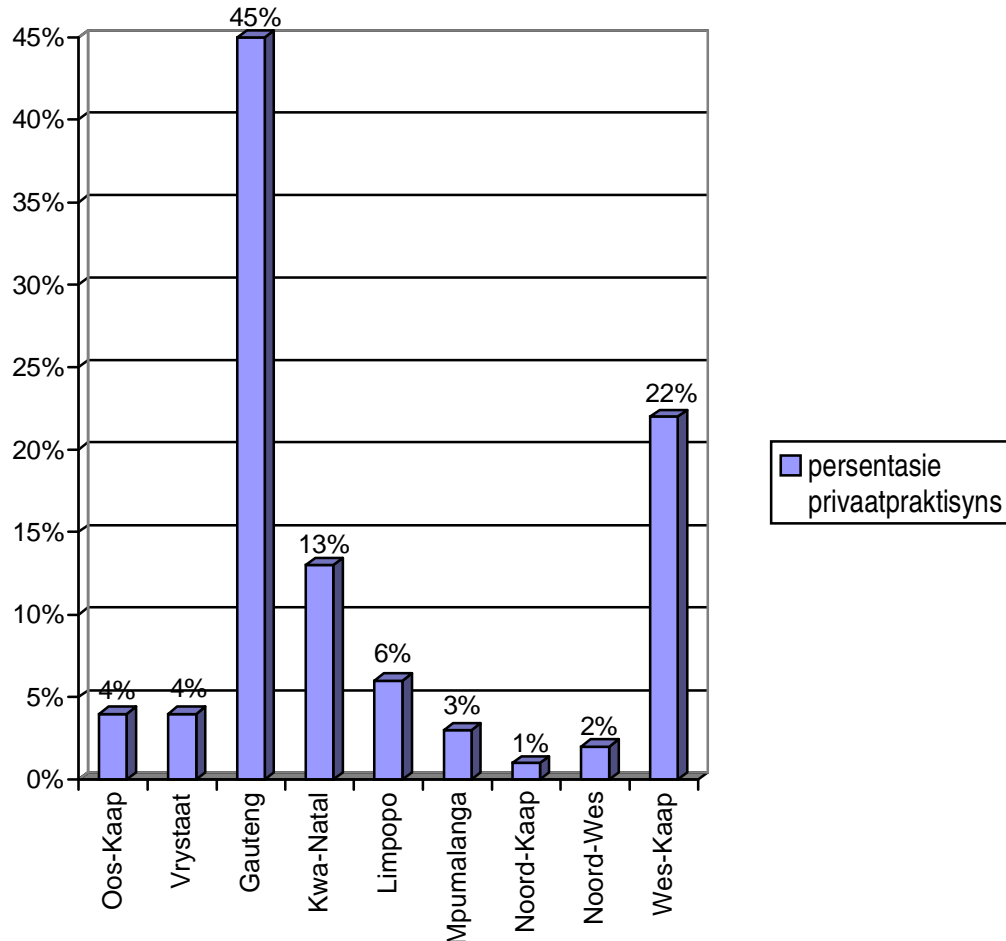
Daar is tans 1 127 geregistreerde SAASWIPP lede in Suid-Afrika met 'n geografiese verspreiding soos weergegee in Tabel 5.1

Tabel 5.1 Geografiese verspreiding van geregistreerde SAASWIPP lede in Suid-Afrika vir 2003

| Provinsie | n | % |
|---------------------|--------------|------------|
| Oos-Kaap | 48 | 04 |
| Vrystaat | 44 | 04 |
| Gauteng | 504 | 45 |
| Kwa-Zulu Natal | 142 | 13 |
| Limpopo provinsie | 67 | 06 |
| Mpumalanga | 35 | 03 |
| Noord-Kaap | 11 | 01 |
| Noord-Wes Provinsie | 27 | 02 |
| Wes-Kaap | 249 | 22 |
| Totaal | 1 127 | 100 |

n = Frekwensie

Die gemiddelde syfers soos aangedui in Tabel 5.1 word in Figuur 5.2 benut om 'n visuele voorstelling van die data vir geregistreerde SAASWIPP lede in Suid-Afrika te gee.



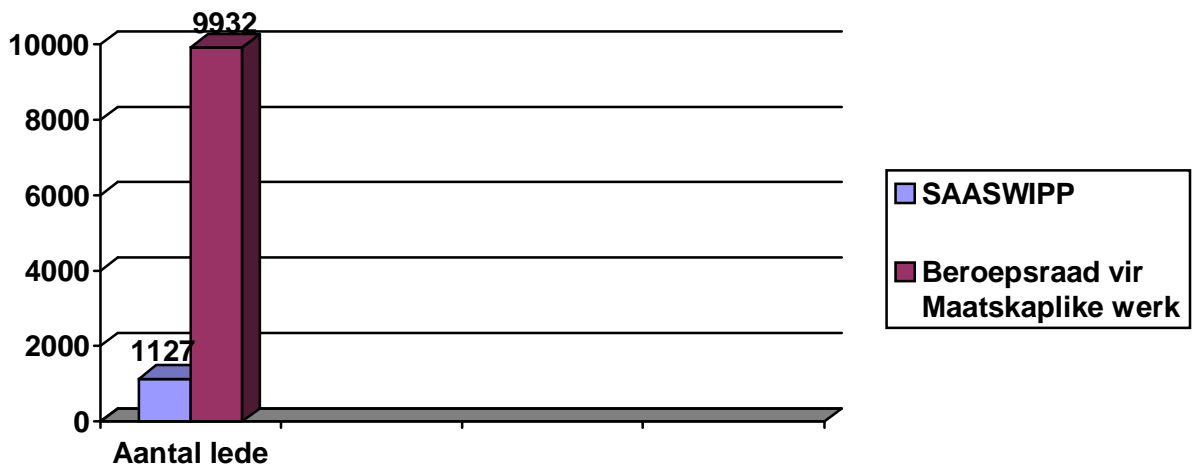
Figuur 5.1 Geografiese verspreiding van SAASWIPP geregistreerde lede in Suid-Afrika vir 2003

Vanuit hierdie inligting kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat die grootste aantal geregistreerde maatskaplike werkers in privaatpraktyk (45%) in die Gautengprovinsie woonagtig is. Die persentasiegetal verwys na 'n totaal van 504 geregistreerde lede uit 'n moontlike 1 127 geregistreerde lede. Die tweede grootste aantal geregistreerde lede is woonagtig in die Wes-Kaap (22%) met die laagste persentasie geregistreerde lede in die Noord-Kaap (1%). Dit is egter belangrik om te onthou dat hierdie persentasie slegs betekenis sal hê indien die persentasie geregistreerde SAASWIPP lede in Gauteng met die geregistreerde lede van die Raad vir Maatskaplike Diensberoepe woonagtig in Gauteng vergelyk kon word. Dit is egter uitgesluit buite die grense van die studie en sal 'n interessante navorsingstudie op sig self wees.

Aangesien SAASWIPP slegs 'n lede-organisasie is en lidmaatskap nie verpligtend is nie, mag die persentasie wat ten opsigte van Gauteng reflekteer, moontlik toegeskryf word aan 'n goeie werwings en bemarkingsaksie of goeie lede-administrasie op streeksvlak. Indien daar in verhouding meer geregistreeerde SAASWIPP lede tot gewone geregistreeerde maatskaplike werkers in Gauteng was, sou hierdie data meer beduidend wees. Soos wat die data hier uiteengesit word, dui dit dus slegs op die bestaande profiel van geregistreeerde maatskaplike werkers in privaatpraktyk en is die verhouding met die Suid-Afrikaanse bevolkingsverspreiding in elke provinsie heel waarskynlik proporsioneel verteenwoordigend.

Tans is daar 9 932 geregistreeerde maatskaplike werkers in Suid-Afrika (S.A. Raad vir Maatskaplike Diensberoepe: Databank, September 2003). Vanuit die totale populasie van maatskaplike werkers in Suid-Afrika is 'n negende geregistreeerde lede van SAASWIPP, en dus betrokke in privaatpraktyk. Aangesien nie alle maatskaplike werkers in privaatpraktyk geregistreeer is by SAASWIPP nie, kan daar nie 'n akkurate beoordeling gemaak word nie. Wat wel belangrik is, is die feit dat privaatpraktyke 'n wesenlike deel van maatskaplike werkers se keuse vir die beoefening van hulle beroep, uitmaak.

Figuur 5.2 bied 'n grafiese voorstelling van die verhouding SAASWIPP geregistreeerde privaatpraktisyns tot die verhouding maatskaplike werkers wat by die Beroepsraad vir maatskaplike werk op 29 September 2003, geregistreeer was. (S.A Raad vir Maatskaplike Diensberoepe: Databank, September 2003).



Figuur 5.2 SAASWIPP geregistreerde lede in verhouding met die totale aantal geregistreerde maatskaplike werkers in Suid-Afrika vir 2003

Vanuit Figuur 5.2 is dit duidelik dat die hoeveelheid geregistreerde maatskaplike werkers in privaatpraktyk steeds substansieel minder is (11.3%) as die persentasie geregistreerde maatskaplike werkers in Suid-Afrika. Dit moet egter nie uit die oog verloor word dat 'n geregistreerde SAASWIPP lid ook steeds 'n geregistreerde maatskaplike werker is nie en dat die aktiwiteite van maatskaplike werkers in privaatpraktyk steeds bydrae tot die maatskaplike werk beroepsveld. Die blote ontleding van hierdie data is wel insiggewend om die huidige stand van privaatpraktyk te illustreer en geen noemenswaardige afleidings behoort vanuit hierdie data gemaak te word nie. Wat egter die bostaande profiel meer substansie sal bied is om die spesialiseringsterrein van maatskaplike werkers in privaatpraktyk te ontleed. Ten einde te bepaal watter metodes of spesialiseringsterreine die maatskaplike werkers in privaatpraktyk beoefen, is die volgende inligting dus onttrek en verwerk.

➤ **Beoefening van die drie primêre metodes van maatskaplike werk deur maatskaplike werkers in privaatpraktyk**

Tradisioneel word maatskaplike werkers steeds opgelei in drie primêre maatskaplikewerk metodes van hulpverlening, naamlik gevallewerk, groepwerk en gemeenskapswerk. (UNISA: Undergraduate subjects & Syllabuses part 3: 2004) Klemverskuiwings in die aard en fokus van die drie metodes het die afgelope drie dekades wel plaasgevind. Wat egter belangrik is, is dat daar in die

literatuurhoofstukke (Hoofstuk twee: teoretiese verwysingsraamwerk, hoofstuk drie: die mees toepaslike konsepte en Hoofstuk vier: Die mees toepaslike beginsels) dikwels verwys word na die konteks waarbinne maatskaplike werk plaasvind naamlik binne die omgewing met die individu, die groep of die gemeenskap. Die inligting wat in hierdie empiriese data weerspieël word sluit aan by dit wat in die literatuurhoofstukke met betrekking tot hulpverlening in maatskaplikewerk praktyk, geïllustreer word.

Ten einde die aard en omvang van hierdie drie primêre metodes te gee, is dit nodig om 'n kort beskrywing van wat onder elk van die metodes bedoel word, uiteen te sit.

- **Gevallewerk as primêre hulpverleningsmetode in maatskaplike werk**

Gevallewerk behels die aktiwiteite van 'n maatskaplike werker, wat binne hierdie konteks as gevallewerker bekend staan, waar die individu en die gesin of familie deur middel van 'n gekose benadering in maatskaplike werk tot beter maatskaplike funksionering begelei word. Hepworth en Larsen (1997:21) verwys na gevallewerk as 'n tipiese voorbeeld van direkte hulpverlening. "Direct practitioners thus focus their efforts primarily on work with individuals, couples, families, and groups. 'n Ander beskrywing vir direkte hulpverlening staan bekend as die kliniese benadering of "clinical practice" (Hepworth en Larsen, 1997:22). Daar word dikwels binne privaatpraktyk na direkte hulpverlening as die kliniese benadering verwys.. Die rolvertolking van kliniese hulpverlening word volgens Hepworth en Larsen (1997:22) dikwels binne die grense van psigoterapie beskou alhoewel hierdie komponent nie tradisioneel deel uitmaak van die hulpverleningsproses binne maatskaplike werk nie. Die konsep kliniese maatskaplike werk vind ook byval in Suid-Afrika. Dit word tans nie as outonome modus van intervensie aangebied nie maar eerder om 'n eksklusiwiteit in individuele hulpverlening aan te dui. Voortspruitend uit die gevallewerkmetode word die groepwerkmetode as tweede primêre hulpverleningsmetode beskryf.

- **Groepwerk as primêre hulpverleningsmetode in maatskaplike werk**

Soos met die geval van gevallewerk as primêre hulpverleningsmetode, is groepwerk ook 'n tipiese voorbeeld van direkte hulpverlening met die klem op groepsfunksionering binne die

hulpverleningsproses. Die maatskaplike werker, binne hierdie konteks bekend as die groepwerker, gebruik dus die dinamika van meer as een individu binne groepverband om die hulpverleningsproses te fasiliteer. Alhoewel die individu dus binne 'n groep funksioneer, is die primêre doel steeds die hulpverlening aan die individu. Gewoonlik bestaan die groep uit individue wat op dieselfde vlakke van Maatskaplike funksionering hulpverlening benodig. Die benaderings binne groepwerk verskil van gevallewerk in die sin dat die dinamika, groepsvorming, doelwitte, groeps grootte en prosesse binne groepwerk uniek is.

- **Gemeenskapswerk as primêre metode in maatskaplike werk**

Die konsep gemeenskapswerk omsluit die gemeenskap as primêre sosiale sisteem. Die maatskaplike werker wat werksaam is binne hierdie sosiale sisteem staan dus bekend as 'n gemeenskapswerker. Gemeenskapswerk as een van die drie primêre metodes in maatskaplike werk word deur Lombard in Weyers (1999:19) beskryf as 'n aksie wat gerig is om die bereiking van doelstellings in die gemeenskap te bevorder. In hierdie proses is die volgende noodsaaklik:-

- (a) Die daarstelling en instandhouding van balans tussen die aanbod en aanvraag van hulpbronne binne die gemeenskap;
- (b) Die daarstelling van geleenthede waarbinne die gemeenskap self sy kapasiteit tot kennis en vaardighede kan ontgin; en
- (c) Die daarstelling van maatskaplike verandering binne 'n gemeenskap waar besluitnemingsproesse van die gemeenskap geaktiveer sal word.

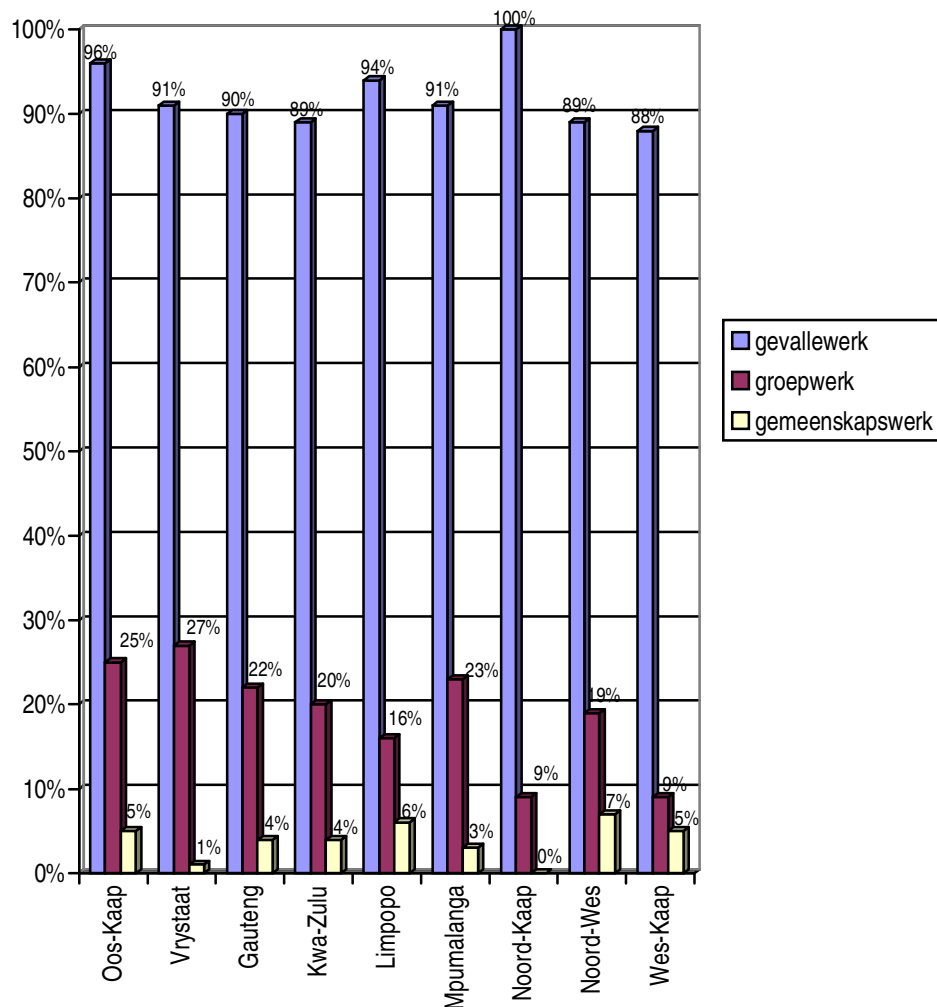
Die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (RSA - Witskrif vir Maatskaplike Welsyn: 1997:9) stel die visie vir Gemeenskapswerk in Suid-Afrika soos volg: " It would be the main purpose of community work services to develop self-reliant communities, to attain this intended result, human and environmental potential must be unlocked." Dit is by hierdie visie waar die maatskaplike werker in privaatpraktyk 'n rol te speel het deur betrokke te wees binne gemeenskappe waar die potensiaal van elke individu optimaal deur middel van opleiding uitgebou kan word.

In Tabel 5.2 en Figuur 5.3 word aangetoon hoe die drie primêre metodes deur maatskaplike werkers in privaatpraktyk in elke provinsie, beoefen word.

Tabel 5.2 Die beoefening van Gevallewerk, Groepwerk en Gemeenskapswerk in maatskaplike werk deur privaattpraktisyns in Suid-Afrika

| Provinsie | Gevallewerk | | Groepwerk | | Gemeenskapswerk | |
|---------------|-------------|---|------------|---|-----------------|---|
| | n | % vir elke provinsie bereken op aantal privaattpraktisyns per provinsie | n | % vir elke provinsie bereken op aantal privaattpraktisyns per provinsie | n | % vir elke provinsie bereken op aantal privaattpraktisyns per provinsie |
| Oos-Kaap | 46 | 96 | 12 | 25 | 3 | 06 |
| Vrystaat | 40 | 91 | 12 | 27 | 2 | 01 |
| Gauteng | 452 | 90 | 113 | 22 | 22 | 04 |
| Kwa/ Natal | 126 | 89 | 29 | 20 | 6 | 04 |
| Limpopo | 63 | 94 | 11 | 16 | 4 | 06 |
| Mpumalanga | 32 | 91 | 8 | 23 | 1 | 03 |
| Noord-Kaap | 11 | 100 | 1 | 9 | 0 | 00 |
| Noord-Wes | 24 | 89 | 5 | 19 | 2 | 07 |
| Wes-Kaap | 220 | 88 | 60 | 24 | 12 | 05 |
| Totaal | 1014 | - | 251 | - | 52 | - |

n = Frekwensie



Figuur 5.3 Verspreiding van die drie primêre metodes in maatskaplike werk in elk van die nege provinsies soos deur privaatpraktisyne beoefen

Vanuit hierdie data kan die volgende afleidings van toepassing op die praktykmodel vir maatskaplikewerk privaatpraktykbestuur gemaak word.

- Op provinsiale vlak blyk dit dat gevallewerk as metode steeds die oorgrote persentasie steun in privaatpraktyk kry, met groepwerk in elke provinsie as die tweede geselekteerde metode en gemeenskapswerk as die metode wat die minste in al nege provinsies binne privaatpraktyk

beoefen word. 'n Afleiding wat die navorser hieruit maak, is dat gevallewerk steeds die aard van privaatpraktyk die beste ondersteun in die sin dat dit die metode is waar die maatskaplike werker in privaatpraktyk die maklikste 'n verdienste kan put. Deur gevallewerk te beoefen is die maatskaplike werker in privaatpraktyk aangewese op hulpverlening aan die individu wat in die meeste gevalle individuele aanspreeklikheid vir sy maatskaplike welstand neem.

- 'n Verdere aspek wat ook ondersoek moet word, is die moontlikheid dat die behoefte aan gemeenskapswerk in privaatpraktyk wel deur opgeleide maatskaplike werkers bevredig word maar dat hierdie gemeenskapswerkers nie noodwendig as maatskaplike werkers of maatskaplike werkers in privaatpraktyk geregistreer is nie aangesien die aard en omvang van gemeenskapswerk dikwels buite die grense van verpligte registrasie val.
- Indien die inligting wat vervat is in Figuur 5.3 op nasionale vlak geïnterpreteer kan word, verkies maatskaplike werkers in privaatpraktyk om gevallewerk as primêre metode te beoefen. Dit blyk dat 92% van maatskaplike werkers in privaatpraktyk verkies om gevallewerk te doen teenoor 21% wat groepwerk doen en slegs 4% wat gemeenskapswerk doen. Soos reeds bo vermeld, is die navorser van mening dat die voordele wat gevallewerk as metode vir privaatpraktyk inhou, onder meer die vermoë om die probleemoplossingsvermoë en hanteringstrategieë van die individu te bevorder, in te sluit, sisteme wat dienste, hulpmiddele en geleenthede aan individue voorsien daar te stel en effektiewe en humanitiese optrede binne sisteme, te bevorder. Indien hierdie inligting vergelyk word met die entrepreneuriese prosesse soos bespreek in Hoofstuk vyf, kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die maatskaplike werker in privaatpraktyk individuele dienslewering meer winsgewend en voordelig vir privaatpraktyk mag vind as die ander twee oorblywende primêre metodes.
- Indien daar na die finansiële aspek van individuele gevallewerk binne privaatpraktyk gekyk word, kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die maatskaplike werker in privaatpraktyk wel groter finansiële baat vind by individuele sessies van berading as met groep- of gemeenskapswerk. Tabel 5.3 gee 'n uiteensetting van die fooistrukture van privaatpraktisyns soos voorgeskryf deur SAASWIPP (S.A Social Workers in Private Practice - fee structure: 2003).

Tabel 5.3 Fooistrukture vir drie primêre metodes wat in maatskaplikewerk privaatpraktyk beoefen word

| Diens gelewer | Tarief geregtig om te hef volgens voordeleskaal . |
|---------------------------|---|
| • Individuele terapie | R 124 per uur |
| • Groepsterapie | R 18 per groeplid per uur |
| • Gemeenskapsgerigte werk | Geen aanduiding. |

Hieruit kan die afleiding wat gemaak is, dat maatskaplike werkers in privaatpraktyk hul eerder sal toespits op individuele hulpverlening as groep- of gemeenskapsgerigte werk, bevestig word vanweë die feit dat die vergoedingstrukture 'n beter opbrengs vir professionele tyd sal lewer. Hierdie is egter slegs 'n afleiding wat nie empiries getoets is nie, en wat as 'n aanbeveling vir latere empiriese navorsing in privaatpraktyk kan dien. 'n Verdere aspek wat bestudeer sal word vanuit privaatpraktyk, is die voorkeur vir spesialiseringstogtings in privaatpraktyk. Vanuit hierdie inligting kan sowel waardevolle afleidings ten opsigte van hulpverleningstrukture in privaatpraktyk gemaak word, as fokus-areas wat die afgelope tyd in maatskaplikewerk privaatpraktyk ontwikkel het, geïdentifiseer word.

➤ **Spesialiseringsterreine in maatskaplikewerk privaatpraktyk**

Soos reeds gemeld het elke maatskaplikewerk metode en daaruit voortvloeiend spesialiseringsterrein, 'n unieke fokus binne die hulpverleningsproses. Die volgende spesialiseringsterreine in maatskaplikewerk privaatpraktyk word onderskei:

- **Aanneming as spesialiseringsterrein in maatskaplikewerk privaatpraktyk**

Aanneming as spesialiseringsterrein in maatskaplikewerk privaatpraktyk word tans deur 'n subkomitee van die Raad vir Maatskaplike Diensberoepe gereguleer. maatskaplike werkers wat in aanneming spesialiseer moet aan 'n stel voorvereistes voldoen waaronder praktykervaring, opleiding in die spesialiseringgebied en monitering deur statutêre strukture (RSA, Wet 110 van 1978).

Aannemingspraktyke word onder streng voorwaardes deur die wet op Maatskaplike Diensberoepe gereguleer, en maatskaplike werkers in privaatpraktyk wat wel spesialiseer in aanneming, is

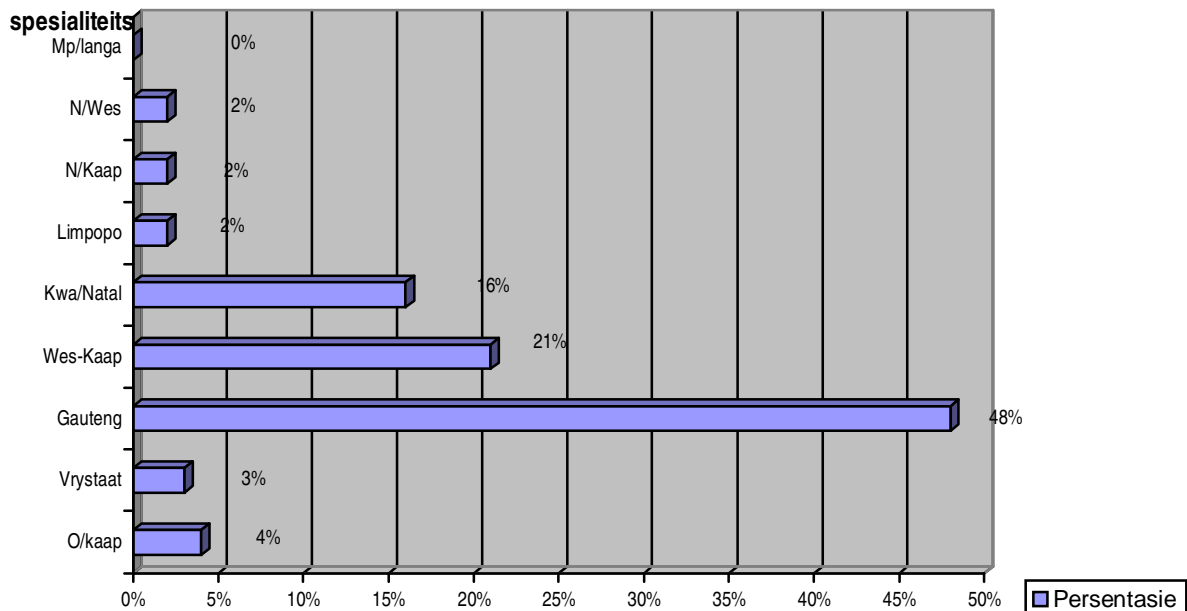
onderwerp aan 'n protokol vir optrede wat 'n internasionaal aanvaarde etiese kode insluit en verskans is in Wet 110 van 1978. Tans blyk dit uit die datastel van SAASWIPP dat aannemingspraktyke, soos in Tabel 5.4 en Tabel 5.4 weergegee, in die nege provinsies van Suid-Afrika daar uitsien:

Tabel 5.4 Verspreiding van privaatpraktyke in maatskaplike werk wat in aanneming as spesialiteitsrigting spesialiseer

| Provinsie | n | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Oos-Kaap | 4 | 06 |
| Vrystaat | 2 | 03 |
| Gauteng | 30 | 48 |
| Wes-Kaap | 13 | 21 |
| Kwa-Zulu Natal | 10 | 16 |
| Limpopo | 1 | 02 |
| Noord-Kaap | 1 | 02 |
| Noord-Wes Provinsie | 1 | 02 |
| Mpumalanga | 0 | 00 |
| Totaal | 62 | 100 |

n = frekwensie

Figuur 5.4 Verspreiding van privaatpraktyke in Maatskaplike werk wat spesialiseer in aanneming as



Tabel 5.4 en Figuur 5.4 toon dat 48% van maatskaplikewerk privaatrektyke in Gauteng wel aanneming doen, terwyl geen (0%) privaatrektyke in Mpumalanga aannemings doen nie. Wat insiggewend is, is wanneer hierdie data in verband met die aantal privaatrektykisyne per provinsie vergelyk word, gesien word dat spesifieke provinsies statisties 'n groter persentasie aannemingsrektyke het as die ander provinsies. In Tabel 5.5 kan hierdie resultate duideliker uiteengesit word.

Tabel 5.5 maatskaplike werkers in privaatrektyk asook aantal rektyke wat in aanneming per provinsie spesialiseer

| Provinsie | maatskaplike werkers in privaatrektyk | | Hoeveel aannemings- rektyke per provinsie | % wat aannemings uitmaak per privaatrektyk per provinsie |
|---------------------|--|------------|--|--|
| | n | % | n | |
| Oos-Kaap | 48 | 04 | 4 | 08 |
| Vrystaat | 44 | 04 | 2 | 05 |
| Gauteng | 504 | 45 | 30 | 06 |
| Wes-Kaap | 249 | 22 | 13 | 05 |
| Kwa-Zulu Natal | 142 | 13 | 10 | 07 |
| Limpopo | 67 | 06 | 1 | 01 |
| Noord-Kaap | 11 | 01 | 1 | 09 |
| Noord-Wes Provinsie | 27 | 02 | 1 | 04 |
| Mpumalanga | 35 | 03 | 0 | 00 |
| Totaal | 1127 | 100 | 62 | - |

n = Frekwensie

Alhoewel die frekwensies van bogenoemde tabel baie laag is en die statistiese beduidendheid betwisbaar is, kan die afleiding tog gemaak word dat die provinsie met die grootste hoeveelheid aannemingsspesialisasie in verhouding tot privaatrektyke in die Oos-Kaap (8%) en Noord-Kaap (9%) voorkom. Anders gestel kan dit ook daarop dui dat daar vir die aantal privaatrektykisyne in hierdie twee provinsies die beste verteenwoordiging vir aanneming as spesialiteitsrigting bestaan. In terme van die prosesse as veranderlike binne 'n privaatrektykmodel, sal die entrepreneuriese

prosesse die meeste by hierdie inligting baat aangesien die bemarkingspotensiaal en markaandeel van die spesialiteitsrigting deur hierdie data die beste gereflekteer word.

- **Opleiding as spesialiseringsterrein vir maatskaplikewerk privaatpraktyk**

Met opleiding word veronderstel dat die maatskaplike werker in privaatpraktyk die opleidingsarena betree en sy kennis van maatskaplike werk en ander spesialiteitsareas voortspruitend uit maatskaplike werk in die vorm van opleiding aan die publiek verkoop. Die publiek sluit die totale spektrum van belangstellendes in. Die fokus is op die diens wat gelewer word en nie die sisteem wat daarby baatvind nie. Voorbeelde van opleiding deur maatskaplike werkers in privaatpraktyk sluit die volgende in: opleidingskursusse aan ouers in ouerbegeleiding, werkwinkels aan voornemende egpare in huweliksvoorbereiding; werkwinkels oor emosionele intelligensie aan korporatiewe organisasies; slypskole aan kollegas oor statutêre en forensiese prosesse; en gesinsverrykingsseminare.

In Tabel 5.6 word die data verskaf, soos verkry vanuit die databank van SAASWIPP. Die totale aantal maatskaplike werkers in al nege provinsies wat spesialiseer in opleiding was 462.

Tabel 5.6 maatskaplike werkers in privaatpraktyk wat in opleiding spesialiseer

| Provinsie | n | % |
|---------------------|------------|------------|
| Oos-Kaap | 22 | 05 |
| Vrystaat | 16 | 04 |
| Gauteng | 193 | 44 |
| Kwa—Zulu Natal | 70 | 16 |
| Limpopo provinsie | 36 | 08 |
| Mpumalanga | 10 | 02 |
| Noord-Kaap | 5 | 01 |
| Noord-Wes provinsie | 10 | 02 |
| Wes-Kaap | 100 | 23 |
| Totaal | 462 | 100 |

n = Frekwensie

Die data kan weer eens in verhouding gebring word met die aantal privaatpraktyke binne elke provinsie om die provinsie met die grootste aantal privaatpraktyke wat spesialiseer in opleiding, te

bepaal. Weens huidige regulasie wat deur die Beroepsraad vir maatskaplike werk en SAASWIPP uiteengesit word, is dit onmoontlik vir meer as een maatskaplike werker om in een praktyk onder een geregistreerde privaatpraktyknommer te praktiseer. Een privaatpraktyk verteenwoordig dus een maatskaplike werker. Van die bestaande privaatpraktyke wat aangedui het dat hul in opleiding spesialiseer (462) het 193 in die Gautengprovinsie aangedui dat opleiding 'n spesialisingsveld in die privaatpraktyk is. Hierdie hoeveelheid verteenwoordig dus 44% van die totale persentasie privaatpraktyke wat op nasionale vlak in opleiding spesialiseer. Die laagste frekwensie is in die Noord-Kaap waar slegs vyf (5) van die totale vier honderd twee en sestig (462) praktyke op nasionale gebied vanuit die Noord-Kaap in opleiding spesialiseer. Hierdie frekwensie verteenwoordig 'n persentasie van 1%.

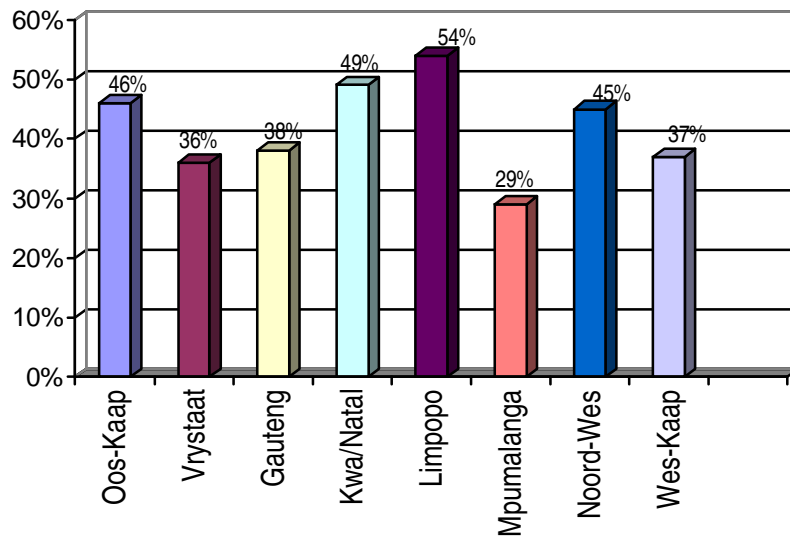
Die bogenoemde data kan egter slegs in perspektief geplaas word indien die persentasie wat opleiding uitmaak binne elke privaatpraktyk afsonderlik vergelyk word. In Tabel 5.7 word die maatskaplike werkers in privaaptraktyk per provinsie aangedui met die onderskeid dat die persentasie aangedui word wat opleiding in elke privaatpraktyk in die nege provinsies uitmaak.

Tabel 5.7 Persentasie wat opleiding as spesialiseringsterrein uitmaak in maatskaplikewerk privaatpraktyke

| Provinsie | maatskaplike werkers in privaatpraktyk per provinsie | | Hoeveelheid opleidings- praktyke per provinsie | % wat opleiding uitmaak per privaat praktyke per provinsie |
|---------------------------------|---|------------|---|--|
| | n | % | n | |
| Oos-Kaap | 48 | 04 | 22 | 46 |
| Vrystaat | 44 | 04 | 16 | 36 |
| Gauteng | 504 | 45 | 193 | 38 |
| Kwa-Zulu Natal | 142 | 13 | 70 | 49 |
| Limpopo | 67 | 06 | 36 | 54 |
| Mpumalanga | 35 | 03 | 10 | 29 |
| Noord-Kaap | 11 | 01 | 5 | 45 |
| Noord-Wes | 27 | 02 | 10 | 37 |
| Wes-Kaap | 249 | 22 | 100 | 40 |
| Totaal op nasionale vlak | 1127 | 100 | 462 | - |

n = Frekwensie

Die gemiddelde syfers, soos aangedui in Tabel 5.7 word benut om 'n grafiek te trek vir die visuele voorstelling van die data wat opleiding verteenwoordig in maatskaplikewerk privaatpraktyk in die nege provinsies. Daar kan die afleiding gemaak word dat maatskaplikewerk privaatpraktyke wat opleiding as spesialisingsveld benut dus ook opleiding as inkomstebron sal benut.



Figuur 5.5 Grafiese voorstelling van die persentasie wat opleiding as spesialiseringsterrein uitmaak in maatskaplikewerk privaatpraktyke

Vanuit bogenoemde data kan die gevolgtrekking gemaak word dat 54% van privaatpraktyke in die Limpopo provinsie 'n opleidingskomponent besit. 'n Aanbeveling vir verdere navorsing sou wees om te bepaal watter soort opleiding hierdie praktyke doen en wat die rede hiervoor sou wees. Dit is interessant om te sien dat die provinsies wat tradisioneel die opleidingsinstellings huisves, naamlik; Gauteng, Vrystaat, Wes-Kaap en Noord-Wes, nie sterk figureer met betrekking tot opleiding nie. Kwa-Zulu Natal wat egter ook oor 'n opleidingsinstelling beskik, toon 'n hoër persentasie praktyke wat opleiding aanbied. Binne die veranderlikes van 'n voorgestelde praktykmodel sou die elemente asook prosesse eie aan 'n praktykmodel baat vind by hierdie inligting aangesien aspekte soos die aanbieding van die professionele self, entrepreneuriese prosesse, die eksterne omgewing en besigheidsbeginsels geskoei word op aspekte van opleiding.

'n Verdere veranderlike vanuit die databank van SAASWIPP was die verspreiding van praktyke wat fokus op statutêre en forensiese werk in maatskaplike werk.

- **Statutêre en forensiese werk as spesialiseringsterrein in maatskaplikewerk privaatpraktyk**

Statutêre en forensiese werk kan omskryf word as alle maatskaplikewerk prosesse, prosedures en ondersoeke deur 'n geregistreerde maatskaplike werker waar die wetlike bevoegdheid van hierdie maatskaplike werker se optrede deur geregshowe bepaal en gereguleer word. Die maatskaplikewerker in privaatpraktyk wat dus binne die spesialiseringsterrein van statutêre en forensiese werk as privaatpraktisyn werk, is betrokke binne alle hulpverleningsaksies waar die reg verskans is.

Vanweë die aard en omvang van statutêre en forensiese werk, word hierdie twee areas tradisioneel aan optrede deur maatskaplike werkers gekoppel. Geen ander professionele beroep, ingesluit sielkundiges, mediese dokters, opvoedkundiges of teoloë beskik oor die statutêre bevoegdheid om op statutêre terrein op te tree nie. Forensiese werk mag wel beoefen word deur ander dissiplines wat opleiding het om byvoorbeeld binne die regsaspekte van gevalle in te tree. Hier word onder meer deskundige getuienislewering of hofvoorbereiding ingesluit.

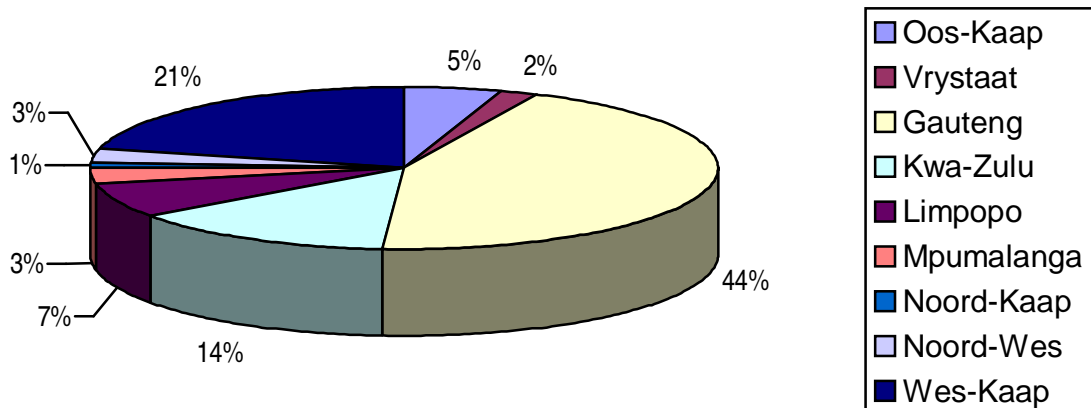
Tabel 5.8 reflekteer die data van maatskaplike werkers in privaatpraktyk wat in statutêre en forensiese werk spesialiseer.

Tabel 5.8 Verspreiding van maatskaplikewerk privaatpraktyke wat volgens provinsies in statutêre en forensiese werk spesialiseer

| Provinsie | n | % |
|---------------------|------------|------------|
| Oos-Kaap | 12 | 05 |
| Vrystaat | 5 | 02 |
| Gauteng | 105 | 44 |
| Kwa-Zulu Natal | 34 | 14 |
| Limpopo | 16 | 07 |
| Mpumalanga | 6 | 03 |
| Noord-Kaap | 3 | 01 |
| Noord-Wes Provinsie | 7 | 03 |
| Wes-Kaap | 49 | 21 |
| Totaal | 237 | 100 |

n = frekwensie

Bogenoemde data kan grafies soos volg in Figuur 5.6 voorgestel word



Figuur 5.6 Verspreiding van Maatskaplikwerk privaatpraktyke wat in statutêre en forensiese werk in die nege provinsies spesialiseer

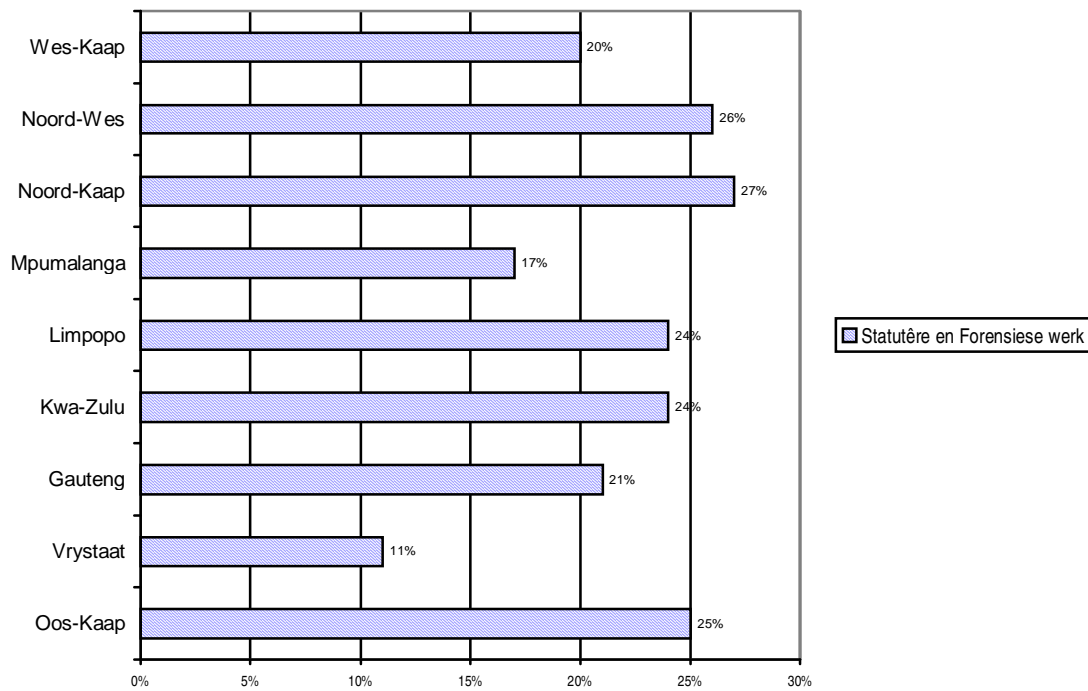
Vanuit bogenoemde data, is dit duidelik dat die grootste verspreiding maatskaplikewerk privaatpraktyke wat in statutêre en forensiese werk spesialiseer in Gauteng te vind is. Hierdie verspreiding bied egter net 'n grafiese blik op die huidige stand van spesialisering in statutêre en forensiese werk. Indien hierdie data verder ontleed word en die verhouding privaatpraktyke wat spesialiseer in statutêre en forensiese werk tot die hoeveelheid privaatpraktyke in elke provinsie vergelyk word, kan die inligting soos volg in Tabel 5.9 weergegee word:

Tabel 5.9 maatskaplike werkers in privaatpraktyk wat in statutêre en forensiese werk spesialiseer

| Provinsie | % maatskaplike werkers in privaatpraktyk per provinsie | | Hoeveelheid forensiese en statutêre praktyke per provinsie | % wat forensiese en statutêre werk uitmaak per praktyk per provinsie |
|---------------------|---|------------|--|---|
| | n | % | n | |
| Oos-Kaap | 48 | 04 | 12 | 25 |
| Vrystaat | 44 | 04 | 5 | 11 |
| Gauteng | 504 | 45 | 105 | 21 |
| Kwa-Zulu Natal | 142 | 13 | 34 | 24 |
| Limpopo provinsie | 67 | 06 | 16 | 24 |
| Mpumalanga | 35 | 03 | 6 | 17 |
| Noord-Kaap | 11 | 01 | 3 | 27 |
| Noord-Wes Provinsie | 27 | 02 | 7 | 26 |
| Wes-Kaap | 249 | 22 | 49 | 20 |
| Totaal | 1127 | 100 | 237 | - |

n = Frekwensie

Statutêre en forensiese werk as spesialiteitsterrein in privaatpraktyke in die nege provinsies kan ook soos volg grafies (Figuur 5.7) voorgestel word. Vanuit Tabel 5.9 en Figuur 5.7 is dit duidelik dat sewe van die nege provinsies oor maatskaplikewerk privaatpraktyke beskik wat gemiddeld 20% en hoër, forensiese en statutêre werk doen, met die uitsondering van die Vrystaat waar slegs 11% van maatskaplike werkers in privaatpraktyk forensiese en statutêre werk doen en Mpumalanga waar 17% forensiese en statutêre werk doen.



Figuur 5.7 maatskaplikewerk privaatrektore wat in statutêre en forensiese werk volgens provinsies spesialiseer

Uit die verspreiding van forensiese en statutêre werk in die nege provinsies is die navorser van mening dat die verspreiding van forensiese en statutêre werk op nasionale vlak goed verdeel is. Dit sou interessant wees om te bepaal waarom maatskaplike werkers in privaatrektore in die Vrystaat verkies om nie forensiese en statutêre werk te doen nie.

- **Supervisie as spesialiseringsterrein in maatskaplikewerk privaatrektore**

Die aard en omvang van supervisie as spesialiseringsterrein binne privaatrektore verskil van dit wat tradisioneel binne maatskaplike werk as supervisie bekend staan. Binne privaatrektore word die supervisie-rol van die maatskaplike werker aangepas na dié van konsultant aangesien die maatskaplike werker sy vaardighede as supervisor "te koop" vir kollegas of organisasies wat dienste van 'n supervisor benodig, aanbied. Daar word egter binne hierdie studie steeds verwys na supervisor in plaas van konsultant aangesien die databank waaruit die navorser gegewens verkry het steeds verwys na supervisie en supervisor eerder as konsultasie of konsultant.

Die voordeel van supervisie as spesialiteitsrigting binne maatskaplikewerk privaatpraktyk word daarin gevind dat die aard en omvang van hulpverlening afgewissel word deur 'n andersoortige hulpverleningsproses met 'n andersoortige kliëntsisteem.

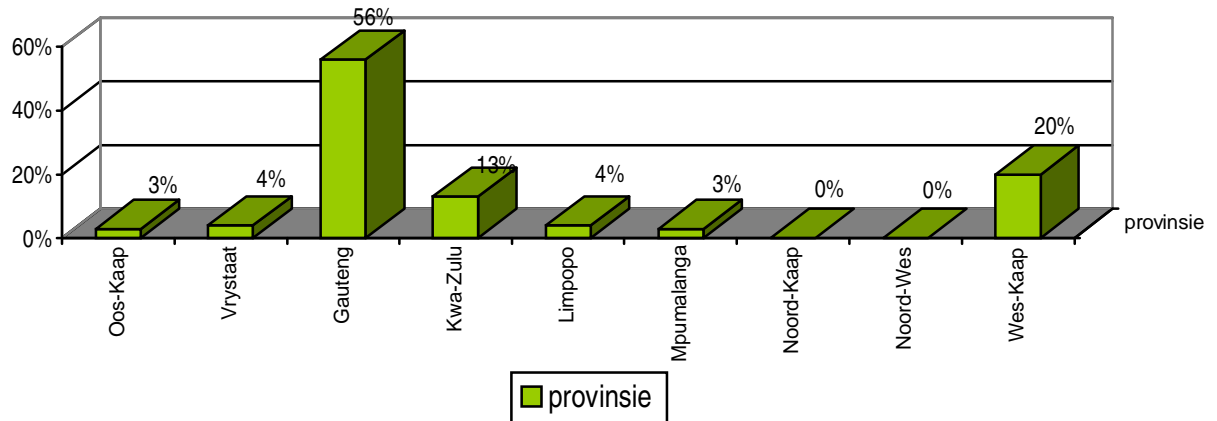
Uit gesprekke met die kundiges soos vroeër genoem, blyk dit dat privaatpraktisyns supervisie aanwend om uitbranding vanweë werksdruk of emosionele spanning, tee te werk. Tariewe wat gehef word vir konsultasie/supervisie sessies aan kollegas vervang dus konsultasiefooie wat gehef sou word in berading of terapie.

Supervisie verg egter spesialiteitsopleiding. Sowel nagraadse opleiding in supervisie as praktykervaring as supervisor stel 'n maatskaplike werker in privaatpraktyk in staat om as supervisor op te tree. Die verspreiding van supervisie as spesialiteitsrigting binne privaatpraktyke in die nege provinsies kan soos volg in Tabel 5.10 en Figuur 5.8 uiteengesit word.

Tabel 5.10 Supervisie as spesialiteitsrigting binne maatskaplikewerk privaatpraktyk op nasionale vlak

| Provinsie | n | % |
|---------------------|------------|------------|
| Oos-Kaap | 5 | 03 |
| Vrystaat | 2 | 01 |
| Gauteng | 85 | 56 |
| Kwa-Zulu Natal | 18 | 13 |
| Limpopo | 6 | 04 |
| Mpumalanga | 5 | 03 |
| Noord-Kaap | 0 | 00 |
| Noord-Wes Provinsie | 0 | 00 |
| Wes-Kaap | 31 | 20 |
| Totaal | 152 | 100 |

n = Frekwensie



Figuur 5.8 Grafiese verspreiding van supervisie as spesialiteitsrigting binne maatskaplikewerk privaatpraktyk op nasionale vlak.

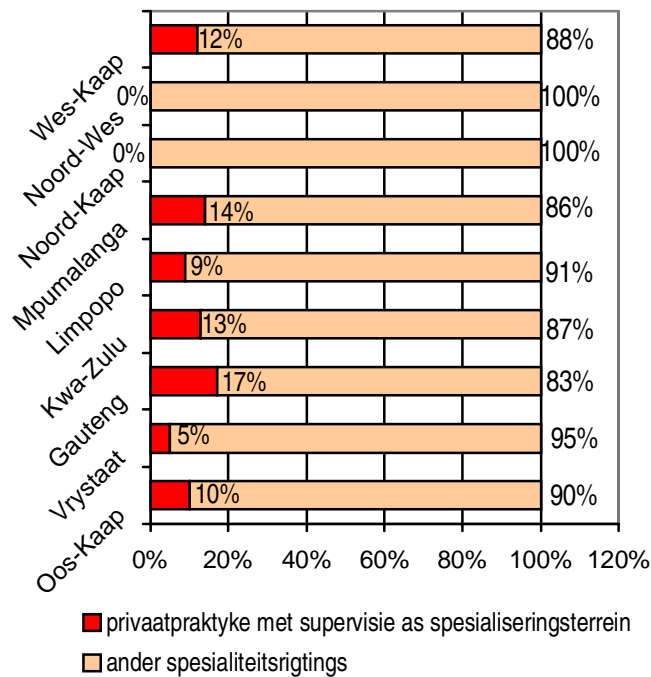
Indien die inligting, soos hierbo uiteengesit, in verband gebring word met die persentasie supervisie op nasionale vlak, kan 'n duidelike beeld gevorm word hoe die verspreiding deur die land met betrekking tot supervisie in maatskaplikewerk privaatpraktyk daar uit sien. Vanuit hierdie data is dit duidelik dat die grootste hoeveelheid maatskaplikewerk privaatpraktisyns wat in supervisie as spesialiteitsrigting werksaam is, in die Gauteng-provinsie te vind is. Hierdie data verteenwoordig egter slegs 'n grafiese voorstelling van hoe maatskaplikewerk privaatpraktyke supervisie as spesialiteitsrigting deurgans benut. Die fokus is dus nie watter provinsie die hoogste persentasie spesialisering in supervisie toon nie, maar hoe dit in verhouding tot ander provinsies staan. In die geval van supervisie as spesialiseringrigting val dit op dat die Noord-Kaap en Noord-Wes Provinsie oor geen maatskaplikewerke in privaatpraktyk beskik wat spesialiseer in supervisie as spesialiteitsrigting nie. Vanuit hierdie data kan die navorser dus aflei dat belang-organisasies en opleidingsinstellings binne hierdie spesialiteitsrigting 'n bydrae tot die uitbouing daarvan kan lewer. Ten einde wel te kan vasstel of 'n behoefte wel bestaan in die uitbouing van supervisie as spesialiteitsrigting is dit nodig om data te bestudeer wat 'n beeld gee van hoe die benutting van supervisie in elke maatskaplikewerk privaatpraktyk daar uit sien.

Tabel 5.11 Die benutting van supervisie as spesialiteitsrigting binne maatskaplikewerk privaatpraktyke

| Provinsie | maatskaplike werkers in privaatpraktyk per provinsie | | Hoeveelheid praktyke met supervisie as spesia-lisering per provinsie | % praktyke met supervisie as spesia- lisering per provinsie |
|---------------------|---|------------|--|---|
| | n | % | n | |
| Oos-Kaap | 48 | 04 | 5 | 10 |
| Vrystaat | 44 | 04 | 2 | 05 |
| Gauteng | 504 | 45 | 85 | 17 |
| Kwa-Zulu Natal | 142 | 13 | 18 | 13 |
| Limpopo | 67 | 06 | 6 | 09 |
| Mpumalanga | 35 | 03 | 5 | 14 |
| Noord-Kaap | 11 | 01 | 0 | 00 |
| Noord-Wes Provinsie | 27 | 02 | 0 | 00 |
| Wes-Kaap | 249 | 22 | 31 | 12 |
| Totaal | 1127 | 100 | 152 | - |

n = frekwensie

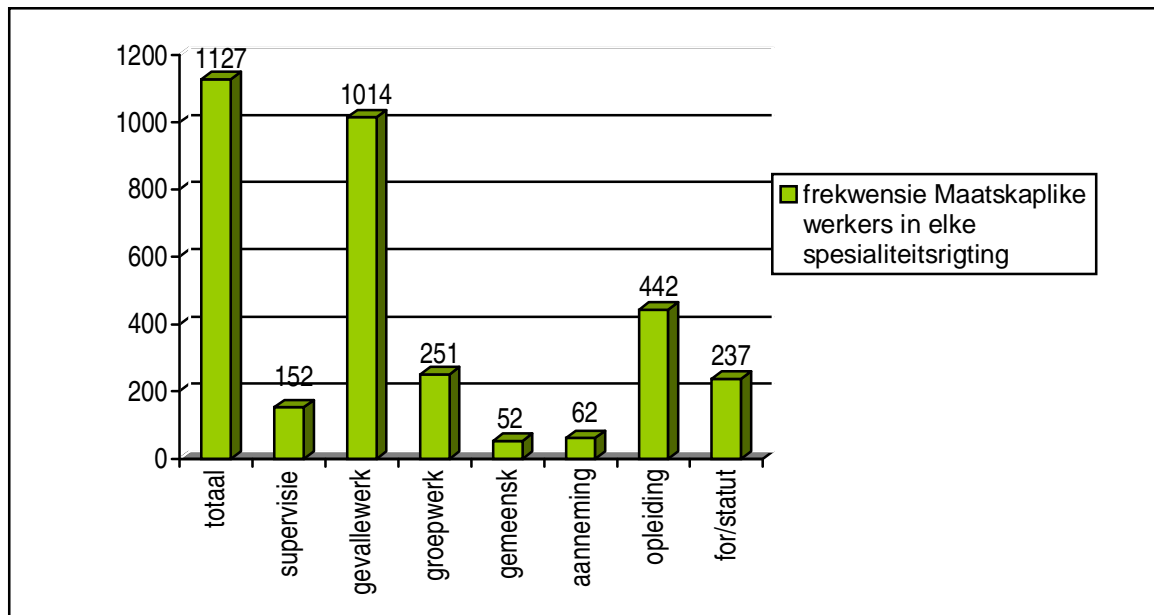
Die gemiddelde syfers soos aangedui in Tabel 5.11 word benut om 'n grafiek te trek vir die visuele voorstelling ten einde die benutting van supervisie as spesialiteitsrigting binne maatskaplikewerk privaatpraktyke uit te beeld. Hierdie data bied dus 'n verklaring oor hoe maatskaplikewerk privaatpraktyke hul tyd aan supervisie as spesialiteitsterrein binne die beoefening van maatskaplike werk, aanwend. Hierdie tyd aan supervisie spandeer, is tyd as 'n supervisor of konsultant met die oog op inkomstegenerering en nie tyd spandeer aan die benutting van 'n supervisor of konsultant nie.



Figuur 5.9 Die benutting van supervisie as spesialiteitsrigting binne maatskaplikewerk privaattraktyke

Alhoewel die datastel statisties te klein is om werklik wetenskaplike afleidings te kan maak, is dit tog uit bogenoemde duidelik dat die maatskaplikewerk privaattraktyke in Gauteng nagenoeg 17% van hul praktyktyd aan supervisie as spesialiteitsrigting afstaan. Maatskaplikewerk privaattraktyke in Mpumalanga staan nagenoeg 14% van hul praktyktyd aan supervisie af. Dit word weer eens beklemtoon dat hierdie data daarop dui dat die tyd aan supervisie afgestaan op die privaattraktisyn se tyd dui wat hy as supervisor verkoop en nie noodwendig self supervisie ontvang nie. Data vir tyd in privaattraktyk gespandeer om self supervisie te ontvang, is nie beskikbaar nie.

Ten einde 'n visuele voorstelling van alle spesialiseringsterreine in privaattraktyk te maak, is al die vooraf gegewe data in Figuur 5.10 saamgevat. Hierdeur kan daar visueel 'n beter idee gevorm word oor watter spesialiseringsterrein in privaattraktyk tans die meeste deur maatskaplike werkers in privaattraktyk toegepas word.



Figuur 5.10 Verspreiding van tipe spesialiteitsrigtings binne maatskaplikewerk privaattraktyk in Suid-Afrika

Die data ,soos weergegee in die vorige afdeling word in Figuur 5.10 opgesom. Hierdie opsommende inligting in Figuur 5.10 bied benewens 'n profiel van die werksaamhede van maatskaplikewerkprivaatpraktisyns in die veld ook waardevolle inligting ten einde groeieareas en leemtes vir verdere navorsing te identifiseer.

Met die bestudering en verkenning van die profiel van maatskaplikewerke in privaattraktyk, is Fase twee, naamlik inligtinginsameling van die intervensienavorsingsmodel suksesvol voltooi. Die data-insamelingsmetode wat gevolg is ten einde hierdie doelwit te bereik, was sekondêre data-ontleding.

Hulpverlening deur middel van die primêre en sekondere metodes in maatskaplike werk, is egter nie die enigste proses wat aangetref word binne 'n maatskaplikewerk privaattraktyk nie. In 1992 het die Raad vir maatskaplikewerk Opleiding in die VSA, beleid uitgevaardig dat alle departemente en skole in maatskaplikewerkopleiding voorgraadse studente in entrepreneurskap moet oplei (Bent-Goodley, 2002). Die implementering van hierdie beleid is deur Bent-Goodley (2002:291) deur middel van navorsing by verskeie akademiese instellings getoets, ten einde te bepaal of

maatskaplikewerkstudente in staat sal wees om suksesvol in privaatpraktyk te funksioneer. Daar sal dus in die volgende paragrawe aandag geskenk word aan die entrepreneuriese prosesse as deel van 'n maatskaplikewerk privaatpraktyk.

5.3.2 Entrepreneuriese prosesse as komponent van maatskaplikewerk privaatpraktyk

In Suid-Afrika word verskeie programme in entrepreneuriese bestuur binne generiese opleiding aan maatskaplikewerkstudente aangebied. So beskik die Universiteit van Suid-Afrika byvoorbeeld oor 'n generiese program in entrepreneuriese bestuur. Hierdie program word steeds op vrywillige basis deur studente voltooi, kos die student ekstra klasgeld en reflekteer slegs vir nie-graaddoeleindes op die student vanuit ander studierigtings as ekonomiese en bestuurswese, se akademiese rekord (Unisa Jaarboek: 2003).

Dit is reeds deur Tropman in Bent-Goodley (2002:290) in navorsing bewys dat die meeste maatskaplike werkers nie opgelei word om 'n besigheid (binne konteks van maatskaplike werk) te begin, op te bou en volhoubaar te bestuur nie. Hierdie stelling word soos volg deur Bent-Goodley (2002:291) beaam: "This is not an effective way to train social workers within the profession, and private practices and other social service organizations often fail due to a lack of business skills."

Verskeie outeurs en akademici (Jarma-Rohde, McFall, Kolar & Strom, 1997; Tropman, 1989 en Jones,1991) bepleit egter dat 'n entrepreneuriese model, wat relevant en noodsaaklik binne opleiding aan maatskaplike werkers is, aan studente op voorgraadse vlak voorsien sal word. Dit word dus geoordeel dat hierdie studente toegerus sal word om die elementêre entrepreneuriese- en bestuursprosesse van die sakewêreld suksesvol te integreer in maatskaplike werk as beroepskeuse, hetsy die maatskaplike werker in privaatpraktyk of binne organisasieverband funksioneer.

Tradisioneel en in volksmond word 'n maatskaplike werker steeds beskou as 'n "hulpverlener", "berader", "terapeut" soms 'n "lammervanger", "sieketrooster" "die welsyn", dikwels ook 'n "advokaat" "aktivis vir menseregte" en "bemiddelaar". Die feit bly staan, maatskaplike werk word as 'n diensberoep beskou. Verskeie skrywers ondersteun hierdie standpunt en verwys na

maatskaplike werkers in die konteks van: “advocate for poor, disadvantaged, disenfranchised, and oppressed peoples” (Barber in Hepworth, *et al.* 1997:2).

Gedurende die laaste twee dekades het die rol van die maatskaplike werker meer verskuif vanaf armsorg en noodleniging (Friedlander, 1977:7) tot 'n benadering van “solution-based interventions” soos omskryf deur Knight (2001). Die problematiek van 'n nuwe era en die hulpverleningsproses van die diensberoepe word soos volg deur Knight (2001:311) opgesom: “...that the existence of a problem of knowledge depends on the future being different from the past, while the possibility of the solution of the problem depends on the future being like the past.”

Uit bogenoemde kan die afleiding gemaak word dat die evolusionêre proses van groei binne maatskaplike werk reg bestuur moet word. Siklusse van sosiale probleme herhaal met groter chaos, meer intensiteit en groter omvang en opleiding aan maatskaplike werkers moet hierdie verandering kan voorspel en akkommodeer. Die rol van die maatskaplike werker in privaatpraktyk vereis na aanleiding van hierdie verandering, veral ook binne die prosesse van hulpverlening, ondersteuning vanuit entrepreneuriese prosesse en bestuursprosesse.

5.3.2.1 Konseptualisering van en rasionaal vir die insluiting van entrepreneuriese prosesse binne maatskaplikewerk privaatpraktyk

Alvorens beoordeel kan word tot watter mate entrepreneuriese prosesse tuishoort binne 'n model vir privaatpraktykbestuur sou dit sinvol wees om 'n konseptualisering van toepaslike veranderlikes, naamlik entrepreneurskap en die entrepreneur, te doen.

- *Definiëring van entrepreneur(skap)*

'n Veelheid definisies bestaan in die literatuur wat entrepreneurskap en die entrepreneur binne die proses beskryf. Vir die doeleindes van hierdie studie sal met die volgende definisies volstaan word, aangesien dit ruimte laat om ook die maatskaplikewerk-hulpverleningsproses in die omskrywing te akkommodeer.

Praag (1996:3) bied die volgende beskrywing van wat verstaan word onder die konsep entrepreneur: “an entrepreneur is someone who indicates either that (s)he has started a business venture alone or with a group or that (s)he has acquired a (family) business, alone or with a group. ’n Verdere beskrywing deur dieselfde outeur stel dit anders: *“an entrepreneur is someone who indicates himself or herself to be self-employed in an (un)incorporated business.”*

Die volgende definisie, soos uiteengesit deur Bygrave (1997:2) ondersteun bogenoemde soos volg: *“an entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it.”* Daarteen word die entrepreneuriese proses gestel as: *“(the process) that involves all the functions, activities and actions associated with perceiving opportunities and creating organizations to pursue them.”*

’n Verdere belangrike aspek is die kenmerk dat entrepreneurskap meer omsluit as net vaardighede wat lei tot nuwe geleenthede en werkskepping. Miner (1997:1) beskryf entrepreneurskap soos volg: *“Entrepreneurship is something that I firmly believe in, it is more than just about starting a business, entrepreneurship lends itself to developing disciplined workers and capable leaders; qualities that are vital for our country’s development.”*

In ’n ander artikel stipuleer Roberts en Kynaston (2001:4555) *“It’s not just about starting your own business. It’s about the courage to take calculated risks and make quick but intelligent decisions.”*

Vanuit bogenoemde omskrywings kan die afleiding dus gemaak word dat ’n entrepreneur ’n persoon is wat oor bepaalde besigheidsvaardighede beskik om sy eie inkomste suksesvol te genereer. Sy persoonlikheid is ook bydraend tot hierdie proses en hy beskik oor ’n bepaalde werksetiek wat onder meer selfwerkzaamheid omvat.

Die rasionaal vir insluiting in die model vir privaatpraktyk in maatskaplike werk kan dus gevind word in die feit dat die maatskaplike werker se sukses in ’n privaatpraktyk gemeet sal word aan die eienskappe kenmerkend aan entrepreneurskap en bestuur, soos in die definiëring daarvan uiteengesit. Die belangrikheid lê egter daarin gesetel dat die huidige omskrywing van ’n maatskaplike werker in privaatpraktyk nie ruimte laat vir bykomende vaardighede in

entrepreneurskap en bestuur om met sukses 'n eie privaatpraktyk te kan betree nie. Hierdie bykomende vaardighede sal gevind kan word binne entrepreneuriese- en bestuursprosesse en sal vanuit daardie konteks bespreek word.

5.3.2.2 Basiese aannames waarop die entrepreneuriese proses berus

Ten einde die determinante van sukses in privaatpraktykbestuur te bepaal, is dit noodsaaklik om na die entrepreneuriese proses te kyk. Hierdie proses omskryf faktore wat saam met die determinante van sukses aanleiding kan gee tot eie suksesvolle werkskepping. Die faktore sluit onder meer persoonlike, sosiologiese en omgewingsfaktore in. Alvorens die entrepreneuriese proses bespreek kan word, is dit nodig om die basiese aannames rakende entrepreneurskap te ondersoek en te beskryf.

- ***Aanname 1 - Interne lokus van beheer is 'n voorvereiste vir sukses in die entrepreneuriese proses***

Interne lokus van beheer word omskryf as die persoonlike oortuiging van 'n persoon dat hy *persoonlik* verantwoordelik is vir uitkomste en gebeurtenisse in sy lewe, soos onder andere sukses, sy vermoëns, sy inspanning, ywer en vaardigheid, (Kaufmann, Welsh & Bushmarin, 1995:44). Terwyl eksterne lokus van beheer deur dieselfde outeurs beskryf word as die oortuiging dat eksterne faktore, die uitkomste en gebeure in die individue se lewe beïnvloed.

Verskeie outeurs waaronder Shapero (1975) en Shaver en Scott (1991) is van mening dat indien die individu oor interne lokus van beheer beskik, dit bydra tot 'n groter geneigdheid om in entrepreneuriese aktiwiteite betrokke te raak. Dit wil dus vanuit die teorie voorkom asof die entrepreneur oor 'n hoër interne lokus van beheer beskik as persone wat nie entrepreneurs is nie. Hierdie stelling impliseer dus dat die entrepreneur tot 'n groot mate 'n behoefte tot persoonlike beheer oor sy lewenssituasie het.

In navorsing gedoen deur Carver (1997:580) is daar verder bevind dat persone wat beskik oor 'n interne lokus van beheer (sensitiwiteit vir persoonlike beheer) geneig is om meer aanpasbaar in

hulle omgewing te wees as persone wat met 'n eksterne lokus van beheer funksioneer. Die toepaslikheid van hierdie stelling binne maatskaplikewerk privaatrektyk kan gevind word binne die werksmilieu waarin die maatskaplike werker homself bevind. Dit word soos volg in Tabel 5.12 uiteengesit:-

Tabel 5.12 Die verband tussen werksomgewing en interne lokus van beheer

| OMGEWING | maatskaplike werker in organisasieverband | maatskaplike werker in privaatrektyk | lokus van beheer | |
|-----------------------|---|--|---------------------------------------|---------------------------|
| | | | Werker in organisasie | Privaat-Praktisyn |
| Omgewing | Stasies met formele struktuur vir sekuriteit soos supervisors, kantoorhoofde en burokrasie. | Dinamies, persoonlike sekuriteit deur middel van versekering, duur konsultasie vir supervisie. | Eksterne lokus van beheer. | Interne lokus van beheer. |
| Finansiële bestuur | Stasies met 'n vasgelegde vergoedingsstruktuur. | Dinamies met "No work – no pay" beleid. | Eksterne lokus van beheer. | Interne lokus van beheer. |
| Kantoor Administrasie | Burokratiese bedeling met ondersteuning vanuit 'n formele administratiewe funksionaris. | Persoonlike insette met beheer en bestuur direk toegesê aan maatskaplike werker in privaatrektyk. | Eksterne lokus van beheer. | Interne lokus van beheer. |
| Verantwoordelikheid | Gedeelde verantwoordelikheid – dikwels gedelegeer na meer as een maatskaplike werker wat binne spanverband 'n probleemsituasie benader. | Alleen-verantwoordelikheid met outonome en besluitnemingsprosesse gesetel by die maatskaplike werker in privaatrektyk alleen. | Eksterne lokus van beheer. | Interne lokus van beheer. |
| Werkdruk | Kan afgewentel word deur van pos te verander of met verlof te gaan. Kan binne organisasie versprei of gedelegeer word. | Persoonlike keuse met beheer oor werkdruk vanuit funksionele optrede soos verwysingsvermoë of suksesvolle afhandeling, afwesigheid van die werk impliseer geen inkomste nie. | Eksterne en interne lokus van beheer. | Interne lokus van beheer. |

In studies wat deur Carver (1996) gedoen is, verwys lokus van beheer ook na 'n persoon se geloof in sy vermoë om beheer oor gebeure in sy lewe uit te oefen. Die term lokus van beheer word dus ook afgewissel met die term self-effektiwiteit alhoewel dit nie noodwendig binne dieselfde konteks gebruik kan word nie.

Die maatskaplike werker met interne lokus van beheer glo, volgens Spector en O'Connell (1994) dat uitkomst en gebeure direk na aanleiding van sy eie optrede geskied. Die persoon met eksterne lokus van beheer glo dat die gebeure buite sy beheer of betrokkenheid geskied en dat sy aandeel in die gebeure beperk, of van geen waarde is nie. Dieselfde outeur stel dit verder dat die persoon met interne lokus van beheer meer in staat is om veranderinge in gedrag of selfs optrede te bewerkstellig, as die individu met eksterne lokus van beheer.

Daar is verder in navorsing, deur sowel Duvdevany en Rimmerman (1996) as Spector en O'Connell (1994) bewys dat 'n verband bestaan tussen uitbranding, werkstress en spanning by persone waar 'n eksterne lokus van beheer teenwoordig is. Die toepassing van hierdie inligting binne maatskaplike werk sou relevant wees indien die drie prosesse binne die individu se werksomgewing naamlik; werkspersoonlikheid, werksvermoë en werksdoelwit sinvol met betrekking tot interne lokus van beheer toegepas word.

Binne die huidige paradigma in maatskaplike werk mag die moontlikheid bestaan dat twee van hierdie drie velde deur eksterne lokus van beheer, beheer word. Die veronderstelling kan dus gemaak word dat uitbranding, werksdruk en stress by die maatskaplike werker verander kan word indien lokus van beheer aandag sou geniet en aandag geskenk word aan faktore, soos interne lokus van beheer as toepaslike prosesse vir die maatskaplike werker in privaatpraktyk.

Binne die Suid-Afrikaanse konteks is reeds verskeie stukke geskryf rakende "n gemeenskap in transisie" (Jick, 1993). Dit is algemeen bekend dat die veranderinge vanaf 1994 in Suid-Afrika, geweldige impak binne sosiale konteks veroorsaak het. Hierdie transformasie word deur Jick (1993) omskryf as 'n omgewing waarbinne verandering en transformasie 'n totale vervreemding van tradisionele gedrag, verwagting en nuwe alternatiewe of vernuwing teweeggebring het. Fokus op entrepreneuriese aktiwiteite binne 'n beleid van ekonomiese herstrukturering beteken dat die

entrepreneur verstaan, bemoedig en opgelei moet word. Hierdie stelling word deur Kaufmann, *et al.* (1995:43) soos volg omskryf: “*The success of the country’s economic restructuring efforts depends heavily on the success and nurturing of budding entrepreneurs.*”

Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat interne lokus van beheer by die maatskaplike werker binne privaatpraktyk aandag moet geniet ten einde ’n suksesvolle entrepreneuriese model binne ’n nuwe paradigma te vestig.

- ***Aanname 2 - Omgewingsfaktore het ’n invloed op die entrepreneuriese proses***

Die belangrikheid van eksterne omgewingsfaktore, soos rolmodelle waarmee die maatskaplike werker kan identifiseer binne die entrepreneuriese proses, moet nie oor die hoof gesien word nie. In Bygrave (1997:5) word genoem dat daar ’n verband bestaan tussen suksesvolle entrepreneurskap en positiewe rolidentifikasie. Die voorbeeld van “Silicon Valley” in die VSA waar talle suksesvolle entrepreneurs woon en werk, word genoem. Hierdie streek lewer meer entrepreneurs op as enige ander streek in die wêreld, en die tendens word toegeskryf aan die positiewe versterking wat die entrepreneurs deur suksesvolle rolmodelle ontvang. Die skrywers stipuleer soos volg: “*Role models are very important because knowing successful entrepreneurs makes the act of becoming one yourself seem much more credible*” (Bygrave 1997:15).

Binne konteks vir hierdie studie sal dit dus aanneemlik wees om te oordeel dat die maatskaplike werker in privaatpraktyk oor ’n suksesvolle rolmodel *in* privaatpraktyk moet beskik ten einde effektiwiteit te verhoog.

- ***Aanname 3 - Hindernisse bestaan wat die entrepreneuriese proses vir maatskaplikewerk privaatpraktyk bemoeilik***

Verskeie hindernisse bestaan binne die kombinasie van tradisionele entrepreneuriese prosesse en ’n tradisionele benadering in maatskaplike werk. maatskaplike werkers word tradisioneel nie toegerus om in ’n besigheidstruktuur te funksioneer nie. Opleiding in bestuur is toepaslik vir die implementering binne nie-winsgewende welsynsorganisasieverband.

Sommige maatskaplike werkers sal volgens Bent-Goodley (2002:292) glo dat die maatskaplike werkprofessie in teenstryd is met entrepreneuriese beginsels. Die volgende aspekte ondersteun hierdie stelling en kan as hindernisse in hierdie proses gesien word:-

➤ **Altruïsme versus self-belang as hindernis**

maatskaplike werkers glo dikwels dat ideale en drome oor finansiële voorspoed nie tuishoort by 'n beroep waar die kliënt dikwels finansiële nood beleef nie. Hierdie standpunt word deur Gold (1994:24) ondersteun wanneer hy sê dat opleiding aan maatskaplike werkers 'n basiese ingesteldheid van altruïsme en dienslewering vereis.

Hy gaan voort deur te noem dat hierdie veronderstelling 'n persepsie by maatskaplike werkers laat ontstaan het, dat finansiële sukses geskoei is op ander (die kliënt) se leed en teenspoed. Hierdie siening kan 'n struikelblok by die vestiging van 'n suksesvolle privaatpraktyk veroorsaak en sou reeds in opleiding aangespreek moet word.

Gold (1994:24) stipuleer dat maatskaplike werkers binne die ontwikkeling van entrepreneuriese denke ondersteun moet word. Die vestiging van entrepreneuriese denke by die maatskaplike werker kan selfs tot gevolg hê dat nuut ontwikkelde entrepreneuriese vaardighede positiewe gevolge binne tradisionele dienslewering mag hê. In Perlmutter en Adams (1994:439) word dit duidelik gestel dat die integriteit en visie van die maatskaplike werker nie verlore gaan met die aanleer van nuwe entrepreneuriese vaardighede nie, maar dat die klem verskuif na entrepreneuriese denke wat selfwerkzaamheid en werkskepping stimuleer.

Entrepreneuriese denke binne maatskaplike werk word deur Bent-Goodley (2002:31) soos volg opgesom: "entrepreneurship reinforces the notion that one can provide an important community service and be worthy of compensation as a professional."

➤ **Persepsies rondom besigheid en ekonomie as hindernis**

'n Verdere hindernis in die entrepreneuriese proses is die persepsies wat bestaan rondom die ekonomie en besigheid. Binne die nuwe welsynsbeleid (RSA, Witskrif vir Maatskaplike Welsyn:

1997) word dit duidelik gestel dat dienste uitkomsgebaseer gelewer moet word. Koste-effektiewe dienslewering is binne die meeste organisasies prioriteit. Uiteraard is hierdie komponent dus ook deel van die maatskaplike werker in privaatpraktyk se daaglikse beplanning. Die persepsie dus, dat maatskaplike werkers nie sukses aan geld hoef te meet nie, het volgens Perlmutter en Adams (1994:446) ontstaan vanweë dienslewering wat nie markverwant "verkoop" word nie. Die besigheidsslagspreuk "tyd is geld" wat in die besigheidswêreld geld, word dikwels binne maatskaplike werk vervang met "tyd is kosbaar". Die beginsel bly dieselfde maar die eersgenoemde standpunt is nie implementeerbaar indien geld nie ter sprake is nie.

'n Fokus op "tyd is geld" mag volgens bogenoemde skrywers bydrae tot 'n groter sukses met betrekking tot die implementering van uitkomsgebaseerde dienslewering en program-evaluering. So byvoorbeeld het 'n bekende Welsynsorganisasie naamlik die Suid Afrikaanse Vroue Federasie (SAVF) in Limpopo-provinsie die afgelope twee jaar vanaf program-evaluering na die implementering van besigheids- en sakeplanne vir koste-effektiewe hulpverlening beweeg (Bekker, 2002).

Alhoewel hierdie nuwe fokus 'n klemverskuiwing in denke by die maatskaplike werker tot gevolg het, en die klem op besigheidsgedrewe dienslewering geplaas word, beteken dit egter nie dat daar 'n verlies aan professionele etiek sal ontstaan indien die maatskaplike werker sy praktyk binne besigheidsbeginsels bedryf nie. Dit beteken eerder dat dit 'n geleentheid skep vir die maatskaplike werker om in voeling te kom met die werklike behoeftes van die gemeenskap en kliëntekorps.

maatskaplike werkers kan beide entrepreneurs wees en eties optree, aldus Herbert (1999:340) en in die proses 'n groter persoonlike vaardigheid vir besigheidsbeginsels oor die algemeen aanleer.

➤ 'n Versadigde opleidingskurrikulum in maatskaplike werk

'n Verdere probleem binne die implementering van entrepreneuriese prosesse in maatskaplikewerk privaatpraktyk is gesetel in die feit dat die opleidingskurrikulum vir maatskaplike werk optimum benut word met noukeurig geselekteerde onderwerpe wat die behoeftes van die student, die beroep, kliënt en gemeenskap aanspreek. Hierdie delikate proses waarbinne akademië prioriteite

vir opleiding bepaal beteken noodwendig dat geen tyd afgestaan kan word aan nuwe kurrikuluminhoud nie. Daar word dus nie genoegsaam tyd afgestaan aan opleiding in entrepeneruskap nie.

Na gesprek met akademië (Reynolds, 2002; Van Heerden, 2002 en van Wijk, 2002) aan twee opleidingsinstellings vir maatskaplike werk in Suid-Afrika, het dit duidelik geword dat die bepalings van die Raad vir Maatskaplike Diensberoepe duidelike voorskrifte neerlê van dit wat ingesluit en uitgelaat mag word binne 'n opleidingskurrikulum. Hierdie bepalings word verder gereguleer deur die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie Otoriteit (SAQA) wat 'n standaardgenererende liggaam, die sogenaamde "SGB" bemagtig om minimum tersiêre opleidingstandaarde vir maatskaplike werk neer te lê. Alhoewel SAQA in die priorisering van areas vir opleiding dit duidelik stel dat entrepreneurskap deel moet uitmaak van elke opleidingskurrikulum in Suid-Afrika bevestig die navorser die huidige implementering van so 'n prioriteit.

Spesialisering in entrepreneurskap as bykomende module op nagraadse vlak sou eerder 'n oplossing bied. Ongelukkig kwalifiseer nie alle maatskaplike werkers hul met nagraadse opleiding nie en is daar steeds maatskaplike werkers wat uitgesluit sal wees van hierdie opleiding. Ondersteuning vir hierdie standpunt word deur Bent-Goodley (2002:292) soos volg omskryf: "Without exploring the merits of entrepreneurship in social work, educators miss an opportunity to teach students about the creative role they can play in economic and community development and about a proven method to solidify their economic future." Dieselfde outeur is verder van mening dat dit onvoldoende is om 'n maatskaplike werker op te lei om slegs vir ander te kan werk.

➤ **Verbeurde geleentheid binne die maatskaplikewerkberoep**

Vanuit die vorige paragraaf kan die afleiding gemaak word dat daar 'n gebrek bestaan aan opleiding in entrepreneurskap vir maatskaplike werkers. Alhoewel die grootste deel van alle afgestudeerde maatskaplike werkers steeds van oordeel is dat hulle binne die owerheidsektor en formele welsynstrukture geholpe sal raak met 'n pos, is dit steeds van kardinale belang om voorsiening te maak vir die maatskaplike werker wat nie noodwendig binne die formele welsynstrukture geholpe sal raak nie, en eie werkgeleentheid sal moet skep. Met 'n nasionale werkloosheidsyfer van 47% (Suid-Afrikaanse Statistiekdiens: 2003) kan met redelike sekerheid

gesê word dat vaardighede in entrepreneuriese prosesse slegs tot voordeel van elke maatskaplike werker sal wees.

Staatsbeleid, swak ekonomie en 'n veranderende welsynsprofiel noodsaak opleidingsinstansies om alternatiewe binne uitreevlakke vir studente te ondersoek. Bent-Goodley (2002:293) meld dat maatskaplike werkers reeds entrepreneuriese geleentheid misgeloop het weens onvoldoende opleiding in entrepreneurskap. Ander en soortgelyke professies, soos bestuurswese, medies, regspraak en ingenieurswese wend daadwerklike pogings aan om 'n multidimensionele opleidingsgeleentheid aan studente daar te stel deur vakke in entrepreneurskapsvaardighede, praktykbestuur en finansiële beplanning aan te bied. Voorbeelde hiervan is onder meer regsstudente wat opleiding in regspraak ontvang (Unisa Reglement, deel 2: 2003).

Dit gebeur ook dikwels, soos beskryf deur Schorr (1998:52), dat ander professies die geleentheid binne die diensveld van maatskaplike werk raaksien, hierdie geleentheid gebruik en dan maatskaplike werkers in diens stel om die taak te verrig. Uiteraard verbeur die maatskaplike werker die geleentheid tot eie werkskepping en die voordele van finansiële onafhanklikheid. Voorbeelde hiervan is privaatklinieke waar beradings- en terapeutiese dienste aangebied word, bestuur word deur die mediese professie en beman word deur maatskaplike werkers. Privaat opleidingsinstellings wat lewensvaardigheidsopleiding aan die gemeenskap bied, word deur leke bestuur en deur maatskaplike werkers beman. So ook word trauma-sentrums deur besigheidspersone bestuur en deur maatskaplike werkers beman. Die volgende mening deur Schorr (1998:53) is onrusbarend as hy sê: *“While social workers provide these important frontline services, other professionals create the structure of the organization, set the tone for professional ethics and benefit from creating the service.”*

In persoonlike gesprekke met beroepslui (Prinsloo: 2001) is die stelling gemaak dat die integriteit, aard en opleiding van maatskaplike werkers, hulle uitstekende aanstellings maak in bemerkingsposte, kommunikasieposte en skakelposte. Die persepsie bestaan dus dat maatskaplike werkers intelligent, hardwerkend, idee-genererend en goed opgelei is.

Die implikasie vir privaatpraktyk lê daarin gesetel dat die maatskaplike werker dikwels oor die vaardigheid beskik om die kliënt van hulp te wees, 'n goeie organiseerder is, 'n uitstekende administrateur, maar die besigheidsvaardighede ontbreek om 'n lewensvatbare praktyk tot stand te bring.

Ten einde werklik te verstaan waar die klem binne die entrepreneuriese proses in maatskaplikewerk privaatpraktyk behoort te lê is die bestudering van die fases in die entrepreneuriese proses, soos uiteengesit deur Bygrave, (1997:3) hier tersaaklik.

5.3.2.3 Die fases van die entrepreneuriese proses

Die entrepreneuriese proses word volgens Bygrave (1997:3) in vier fases verdeel naamlik:

- (i) Die generering van 'n nuwe idee;
- (ii) die aktivering van 'n sneller;
- (iii) die implementeringsfase; en
- (iv) die groei-fase.

Hierdie fases binne die entrepreneuriese proses sal vervolgens kortliks bespreek word.

(i) Fase 1 - Die generering van 'n nuwe idee

Tydens hierdie fase raak die entrepreneur bewus van 'n nuwe geleentheid (idee) wat oor die potensiaal besit om in 'n sakegeleentheid te ontwikkel. Verskeie faktore naamlik, omgewingsfaktore en persoonlike faktore help die entrepreneur met die generering van 'n nuwe idee. Op 'n persoonlik vlak kan aspekte soos vorige sukses in die veld, interne lokus van beheer, die entrepreneur se vermoë om risiko's te neem, sy persoonlike waardes, opleiding binne die veld wat hy wil betree, sy ervaringsveld van entrepreneuriese geleenthede en die mate waarmee hy onbekende veranderlikes kan tolereer, 'n bydraende rol speel.

Verder dra die omgewing met betrekking tot die potensiaal vir geleenthede, die daarstel van suksesvolle rolmodelle en kreatiwiteitstimulasie by tot die entrepreneur se vermoë om fase een suksesvol af te handel.

(ii) Fase 2 - Die teenwoordigheid van 'n snellergebeurtenis

Indien faktore in fase een dus gunstig is, het die entrepreneur 'n sneller nodig om momentum te gee aan die idee. Weereens hang hierdie fase van die entrepreneur se persoonlikheidsprofiel af. Snellerfaktore vanuit die persoonlike omgewing van die entrepreneur sluit onbevredigende werksomgewing, werksverlies, ouderdom, persoonlike verbintenisse of voltooiing van opleiding in. Die omgewing is steeds 'n bydraende faktor ten einde as 'n sneller gebeurtenis te dien. Hier kan staatsbeleid of kompetisie weer as aktiveerder dien. Ten einde oor te gaan vanaf fase twee na fase drie wat as die implementeringsfase beskou kan word, het die entrepreneur die ondersteuning van netwerke nodig. Hierdie netwerke sluit onder meer ouers, familie, vriende, kollegas en rolmodelle in.

(iii) Fase 3 - Die implementeringsfase

Tydens die implementeringsfase vind die operasionalisering van die proses tot dusver, plaas. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat die nuwe sakegeleentheid nou "sy deure open". Faktore wat 'n prominente suksesrol in hierdie fase speel is onder meer die mate waartoe die omgewing gereed is om die operasionalisering te akkommodeer. Hier sluit die omgewing, die kompeteerdere, kliënte, verskaffers, beleggers, finansierders, wetgewing of staatsbeleid in. Die entrepreneur se persoonlikheidsprofiel moet in hierdie fase aanpas van idee-genererder na 'n visioenêre bestuurder. Die sukses van hierdie fase word verder gevind in die feit dat die entrepreneur sy entrepreneuriese profiel self moet verstaan en sy eie tekortkominge moet kan identifiseer en vanuit sy omgewing aanvul.

(iv) Fase 4 - Die groei-fase

Die persepsie bestaan dat die entrepreneuriese proses voltooi is sodra die idee geïmplementeer is. Die feit is egter dat die sakegeleentheid steeds afhanklik is van 'n entrepreneuriese proses - veral waar die laaste fase, naamlik groei, met sukses deurgevoer word. Groei verseker dat die sakegeleentheid lewensvatbaar bly en omskakel in 'n blywende ekonomiese eenheid. Binne die groei-fase is die entrepreneur afhanklik van sy bestuursvernuif en bestuursvermoë. Die organisatoriese bestuur van die geleentheid verg spanwerk, strategie, struktuur en organisasiekultuur. Verdere opleiding is ook hier van kardinale belang. Die omgewing beïnvloed tot 'n groot mate die stabiele groei van die sakegeleentheid. Hier bestaan die omgewing steeds uit kompeteerdere, kliënte, beleggers en staatsbeleid wat positiewe of negatiewe groei kan bewerkstellig.

Vanuit bogenoemde bespreking van die fases binne die entrepreneuriese proses is dit duidelik dat die entrepreneuriese proses 'n nimmereindige siklus volg wat deurentyd gemonitor moet word.

Ten einde hierdie entrepreneuriese proses toepaslik binne maatskaplikewerk privaatpraktyk te maak, sou dit nodig wees om na die entrepreneuriese vaardighede te gaan kyk en vereistes wat dit aan die maatskaplike werker in privaatpraktyk gaan stel, te beoordeel.

5.3.2.4 Die vereiste entrepreneuriese vaardighede vir maatskaplikewerk privaatpraktyk

Die toepassing van die entrepreneuriese proses binne maatskaplikewerk privaatpraktyk kan beskou word as 'n interdissiplinêre proses en sluit verskeie vaardighede in wat veronderstel is om deel te wees van 'n maatskaplike werker se professionele vaardighede. Uiteraard beskik bestaande opleiding oor 'n groot hoeveelheid toepaslike komponente wat reeds met groot vrug deur die maatskaplike werker in privaatpraktyk geïmplementeer kan word, maar hier sal aandag geskenk word aan die vaardighede wat nie deel uitmaak van 'n tradisionele Suid-Afrikaanse opleidingskurrikulum in maatskaplike werk nie.

➤ Die vaardigheid van entrepreneuriese denke

Entrepreneuriese denke word deur Bent-Goodley (2002:296) beskryf as die visualisering van innoverende geleenthede. maatskaplike werkers as entrepreneurs kan dus gesien word as

skeppers van keuses en nie net die skeppers van werksgeleenthede nie. Entrepreneuriese denkpatriene word gevorm in 'n proses waar die maatskaplike werker binne 'n veilige milieu sy eie vermoëns aan sukses kan meet.

Die maatskaplike werker moet die geleentheid gebied word om sy reeds bestaande vaardighede as maatskaplike werker, soos mensekennis, kommunikasievaardighede, integriteit en goeie werketiek, om te kan skakel in denkpatriene wat entrepreneurskap van hom vereis. Hierdie nuwe raamwerk sou 'n bemagtigingsproses wees waarbinne hy homself as 'n in-staat- steller van geleentheid sien. Hierdie stelling word deur Bent-Goodley (2002:297) soos volg ondersteun: "In retraining their thought processes, students may become more empowered, may feel that they can use social work to make a difference, and may see the profession as a mechanism for personal enhancement."

➤ **Die vaardigheid van etiese besluitneming**

'n Etiese dilemma word deur Linzer (1999:38) gedefinieer as "a choice between two actions that are based on conflicting values". Etiese dilemmas binne die bestaande opleidingskurrikulum fokus op maatskaplikewerkpraktyk en nie op dilemmas rakende konflik tussen entrepreneuriese denke en etiek in maatskaplike werk nie.

Die maatskaplike werker in privaatpraktyk word dus nie werklik geskool in die hantering van besigheidsetiek nie, en weet nie hoe om etiese dilemmas te hanteer indien dit sou opduik in die privaatpraktyk nie. Dit is krities vir die entrepreneur om professionele standaarde en waardes met die eise van 'n besigheid te versoen.

Die persepsie bestaan dat 'n maatskaplike werker homself dikwels nie kan versoen met besigheidsbeginsels nie. Die voordeel van 'n sterk gefundeerde stel waardes en etiese kodes vir optrede wat reeds in plek is, kan slegs as pluspunt binne die besigheidswêreld dien. Die suksesvolle entrepreneur is steeds die een met 'n gevestigde stel waardes en 'n etiese kode vir optrede. Jarman-Rohde, *et al.* (1997:47) wys daarop dat dit dikwels juis die sakewêreld is wat swaar leun op die sosiale wetenskappe se suiwer etiek en waardes ten opsigte van integriteit en

menswaardigheid. Die versoenbaarheid van besigheidsetiek en maatskaplikewerketiek is reeds in Hoofstuk drie volledig bespreek.

➤ **Die vaardigheid om uitkomst in die bedryf te voorspel**

Die vaardigheid om 'n uitkoms binne 'n sakebesluit te voorspel word as deel van die entrepreneuriese proses gesien. Hierdie vermoë word deur Nanus (1999:232) beskryf as: *“the ability to predict several alternative futures, decide which is most probable or desirable, and then plan for that selected future by factoring in other forces, such as organizational sanction or political climate”*.

Die maatskaplike werker in privaatpraktyk moet die vermoë ontwikkel om potensiële konsekwensies of tendense in die mark te voorspel, byvoorbeeld nuwe hulpverleningstegnieke, opleidingsgeleenthede, nuwe neigings onder sub-kulture of spreektaal van tieners.

Binne 'n besigheidsoogmerk moet die voornemende privaatpraktisyn finansiële projeksies kan trek, die vermoë ontwikkel om kontantvloei vooruit te antisipeer en 'n kompeterende voordeel bo ander rolspelers na te streef. Hierdie komponente is deur Nanus (1998:231) soos volg opgesom:

“ Entrepreneurs must be able to see future possibilities and help others to appreciate them. This vision should be translated into goals and objectives that are specific and quantifiable. “

➤ **Die vermoë om risiko's te neem**

Die maatskaplike werker in privaatpraktyk moet aangemoedig word om kreatief te wees en risiko's te neem. Die vermoë om risikos te neem ondersteun dikwels kreatiewe optrede en stimuleer groei en uitbreiding. Dit is egter belangrik om binne 'n opleidingsgeleentheid die vermoë om 'n berekende risiko te neem by die voornemende privaatpraktisyn te stimuleer. Hierdie aspek onderskryf Jones (1991:65) as hy sê: *“successful entrepreneurial leaders are not reckless gamblers, but they do take calculated risks. These risks may jeopardize their financial or professional standing and sometimes*

the stability and well-being of their organizations". Die belangrikheid in die neem van risiko's is volgens Bygrave (1997:49) te vind in die feit dat 'n maatskaplike werker in privaatpraktyk die beginsel van vermyding, indien onnodig, moet handhaaf. Dit wil sê, indien 'n risiko nie nodig is vir voortbestaan of nodige verandering nie, kan die risiko meer skade veroorsaak as voordeel of finansiële gewin.

Dit is ook belangrik om in die opleiding van maatskaplike werkers bewus te wees van elke individuele persoonlike toleransie vir die neem van risiko's. Suksesverhale waar entrepreneurs oormatige risiko's geneem het, is beperk en eerder die uitsondering as die reël.

➤ **Bemarkingsvaardighede**

Binne die literatuur word 'n onderskeid getref tussen algemene bemarking van dienste en produkte en sosiale bemarkingsvaardighede. Die verskil word deur Stoner (1986:42) soos volg uitgewys: "social marketing is defined as a sound approach to promoting human services" terwyl bemarking van dienste veronderstel dat die voornemende maatskaplike werker in privaatpraktyk binne die grense van die beroep, sy dienste met sukses sal bemark deur middel van marknavorsing, kosteontledings, identifisering van kompetisie, pro-aktiewe bemarking, teikengerigte bemarking en die formulering van werkbare bemarkingsdoelwitte.

Bemarking van privaatpraktykdienste binne maatskaplike werk beteken dus noodwendig dat die voornemende maatskaplike werker in privaatpraktyk kennis en vaardigheid met betrekking tot die bemarkingsproses sal moet hê.

➤ **Skakelvaardighede**

Die vermoë om suksesvol met voornemende kliënte te skakel word allerweë as 'n profesie op sigself beskou. Die navorser het vanuit eie praktykervaring geleer dat 'n noukeurige plan waarbinne openbare verhoudings en skakelwerk uiteengesit word – dit wil sê, doelbewus binne werksverband geïmplementeer word, noodsaaklik is vir suksesvolle oorlewing binne 'n kompeterende sakewêreld.

Skakelwerk word deur Stoner (1986:45) omskryf as 'n strategie wat fokus op die inwin van publisiteit en visuele blootstelling van jou produk, idee, doel of persoonlikheid. Hierdeur kan die

belangrikheid van kommunikasie na die omgewing duidelik gesien word. Die voornemende maatskaplike werker in privaatpraktyk behoort in sy voorafbeplanning dus 'n duidelike beeld te ontwikkel van wie hy is, wat hy wil bereik en waar hy sy boodskap self sal verkondig.

Die belangrikheid van die media word deur Stoner (1986:57) uitgestip in sy siening dat die media die boodskap binne maatskaplike werk duidelik en doeltreffend kan oordra. Die media sluit onder meer koerante en televisie in. Die maatskaplike werker in privaatpraktyk moet egter die vermoë ontwikkel om met die media te skakel, goed te kommunikeer en te leer hoe om binne openbare optrede 'n duidelike dog eenvoudige boodskap uit te dra. Vanuit die navorser se persoonlike waarneming, is hierdie aspek binne privaatpraktyk van waarde in die sin dat 'n positiewe, professionele beeld van die diens wat “verkoop” word ook in der waarheid 'n duidelike beeld van die profesie in geheel uitdra. Negatiewe persepsies soos oorwerkte, onervare veldwerkers, wat soms in maatskaplike werk bestaan, en deur Jones (1991:112) onderskryf word, moet deur 'n goed beplande mediaverklaring en professionele openbare optrede teëgewerk word.

➤ **Die vaardigheid vir netwerking**

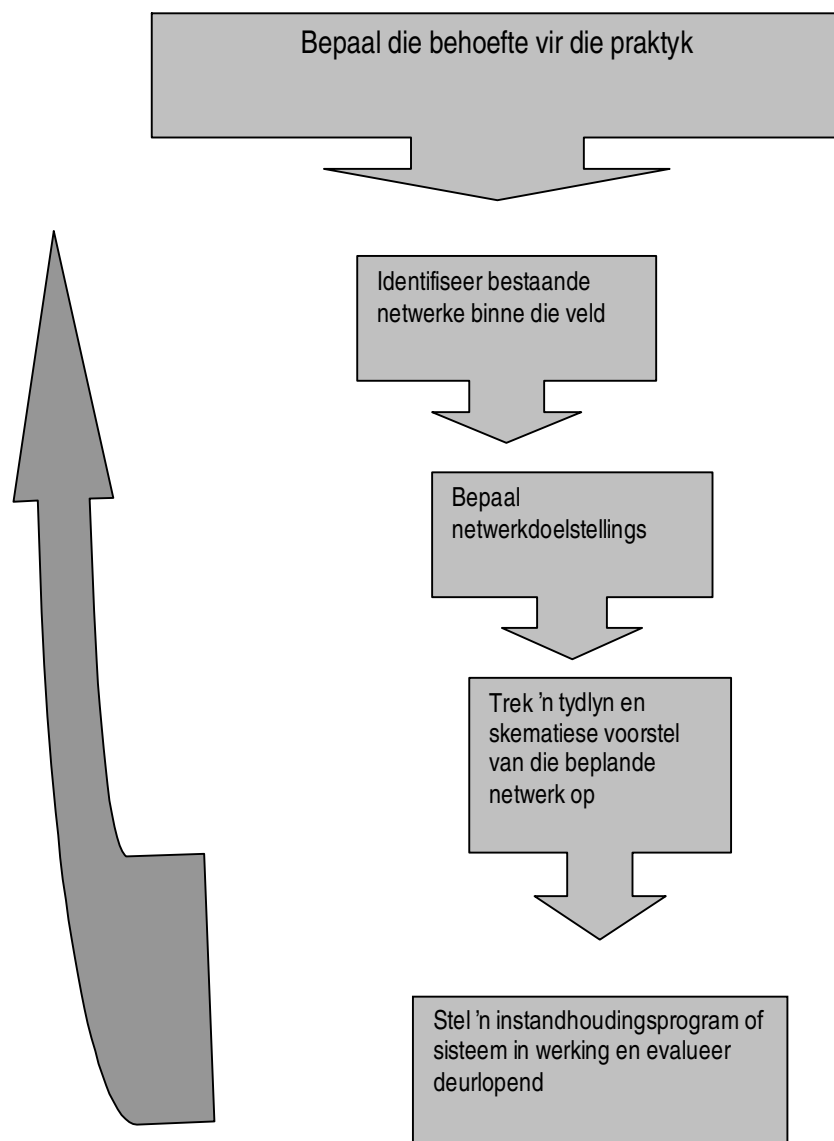
Die populêre begrip “networking” kan ook beskryf word as die taktiese ontwikkeling van kontakte en word deur Bent-Goodley (2002:199) omskryf as “the science of expansion”. Hierdie uitbreiding van kontakte, is 'n vaardigheid wat die maatskaplike werker in privaatpraktyk in staat stel om ook sy dienste uit te brei, met diverse groepe kontak te maak en te onderhandel vir beter en optimale kliënttevredenheid. Verdere voordele in hierdie verband word deur Perlmutter en Adams (1994:69) soos volg omskryf: “... you can find options, even when none appear to be available, by engaging in coalition building, negotiation en networking.”

Kenmerke van die maatskaplike werker in privaatpraktyk wat suksesvol 'n netwerk van kontakte wil opbou, sluit in 'n vermoë om individue te oorreed, 'n vermoë om binne moeilike omstandighede vinnige besluite te neem, en 'n vaardige kommunikator te wees. Hierdie individu moet vinnig en helder van verstand wees en enige geleentheid gebruik om sy netwerk tot stand te bring. Die funksies van netwerke word soos volg deur Zeelie, *et al.* (1998:101) uiteengesit:

- Dit verseker dat die doelstelling wat die entrepreneur vir homself gestel het, realisties en uitvoerbaar is;

- dit verhoog die vlak van gedreweheid ten einde betrokke te bly binne die veld en kontak te behou met belange-persone in die bedryf;
- dit help die entrepreneur om geleenthede te identifiseer;
- dit voorsien die entrepreneur van praktiese bystand in moeilike situasies; en
- dit voorsien die entrepreneur van 'n klankbord waar nuwe idees getoets kan word.

Vanuit bogenoemde kan die navorser dus die afleiding maak dat elke maatskaplike werker in privaatpraktyk 'n effektiewe netwerkstelsel vir homself moet ontwikkel. Die voorgestelde netwerkvloeikaart in Figuur 5.11 is deur die navorser self in privaatpraktyk toegepas:-



Figuur 5.11 'n Netwerkproses vir 'n privaatpraktyk

Vanuit bogenoemde kan die afleiding gemaak word dat netwerke nie net informele sosiale skakeling behels nie, maar 'n duidelike plek in die sukses van 'n privaatpraktyk het.

Dit is vanuit die bespreking rondom die entrepreneuriese prosesse dus duidelik dat die wêreld van die entrepreneur ook deel uitmaak van 'n privaatpraktyk in maatskaplike werk en waarbinne 'n maatskaplike werker in privaatpraktyk sal moet beweeg.

Dit wil voorkom asof entrepreneurskap 'n nuwe vaardigheid is wat deur elke maatskaplike werker aangeleer behoort te word. Hierdie vaardigheid sal hom nie net in staat stel om 'n brug tussen die sosiale wetenskappe en die ekonomie daar te stel nie, maar ook om 'n beter en meer verantwoordelike maatskaplike werker in praktyk te wees.

Om al die bogenoemde aspekte in stand te hou beteken egter dat die maatskaplike werker nie net oor 'n goeie sin vir besigheid moet beskik nie, maar ook oor kennis en 'n vaardigheid ten opsigte van bestuursaspekte moet beskik.

Die bestuursprosesse binne 'n voorgestelde model vir privaatpraktykbestuur sal dus nou aandag geniet.

5.3.3 Toepaslike bestuursprosesse in maatskaplikewerk privaatpraktyk

In Smit en Cronje (1997:5) word die aanname gemaak dat geen besigheidstruktuur, hetsy 'n organisasie of eenmansaak, enige doelwitte sal bereik sonder 'n effektiewe bestuursproses nie.

Hierdie bestuursproses is onderhewig aan 'n planmatige struktuur en bestaan uit basiese aannames, vaardighede en funksies. Alvorens hierdie aannames, vaardighede en funksies bespreek kan word, is dit egter nodig om die aard van die bestuursproses te omskryf en dit van toepassing binne maatskaplikewerk privaatpraktyk te maak.

5.3.3.1 Konseptualisering van die bestuursproses

Vir volledigheid en agtergrondskennis sal die bestuursproses baie kortliks uiteengesit word, en word slegs die hoofkomponente van bestuur binne hierdie konseptualisering aangeraak.

Bestuur en bestuursprosesse word in Smit en Cronje (1997:11) omskryf as die proses van **beplanning, organisering, leiding** en **beheer** van die hulpbronne binne 'n organisasie ten einde die gestelde **doelwitte** vir die organisasie so effektief moontlik te bereik. Hierdie komponente binne die proses word ook die **funksies** van bestuur genoem.

Verskeie vlakke van bestuur word aangetref waaronder topbestuur, middelvlakbestuur en eerstelynbestuur ressorteer. Hierdie vlakke van bestuur word deur 'n **bestuurder** bedryf en elk van hierdie vlakke verteenwoordig die area en funksie waarbinne die bestuurder werksaam is.

Die areas van bestuur verwys na die **tipe aktiwiteit** wat deur die **bestuurder bestuur** word. Hier word in Smit en Cronje (1997:15) onderskei tussen algemene bestuur, bemarkingsbestuur, finansiële bestuur, produksiebestuur, aankopebestuur, mensekragbestuur en openbare bestuur. Die bestuurder moet ook doelwitte in aksies kan omskakel en personeel in sy praktyk kan motiveer, aldus Smit en Cronje (1997:45). Dit is egter belangrik om te bepaal hoe hierdie aspekte van toepassing binne maatskaplikewerk privaatrektyk is en wat die rasionaal vir insluiting van bestuursprosesse sal wees.

5.3.3.2 Rasionaal vir insluiting van bestuursprosesse in maatskaplikewerk privaatrektyk

Ten einde binne 'n privaatrektyk suksesvol te wees, is dit noodsaaklik vir die maatskaplike werker om oor komponente van die bestuursproses te beskik. Hierdie komponente word deur Bent-Goodley (2002:298) beskryf as “highly-skilled executive ability and includes the ability to define performance standards, to quantify outcome measures, to evaluate programs, and to create management information systems.”

Die maatskaplike werker in privaatpraktyk moet byvoorbeeld as praktykbestuurder ook bevoeg wees om finansiële bestuur te implementeer. Hy moet ook gemaklik met tegnologie kan omgaan ten einde sy administratiewe prosesse vaartbelyn te maak, en die vermoë om 'n sakeplan op te trek en voor te lê vir goedkeuring, (Bent-Goodley, 2002:17).

Binne die bestaande opleidingskurrikulum van maatskaplike werk word daar reeds na bestuur as belangrike aspek verwys. Die verskil lê egter daarin dat die maatskaplike werker in privaatpraktyk 'n eie winsgewende praktyk sal bestuur met klem op finansiële sukses. Binne die welsynsektor sentreer bestuurstake dikwels rondom personeel-aangeleenthede, soos werwing, keuring, leierskap, arbeidsaangeleenthede, aanstellings en afleggings. Hierdie aspekte is ook in privaatpraktyk belangrik, maar bestuur met 'n winsoogmerk sal dus addisionele verantwoordelikheid en kennis vereis.

Die uitdaging om as maatskaplike werker 'n privaatpraktyk van stapel te stuur is dikwels deel van gesprek binne informele en professionele kringe. Navorsing in Suid-Afrika oor die lewensvatbaarheid van privaatpraktyk in maatskaplike werk is beperk tot artikels wat geskoei is op internasionale voorbeelde waar die fisiese uiteensetting, struktuur en huidige stand van privaatpraktyk weerspieël word. Verskeie voorbeelde is selfs geskoei op privaatpraktyke vanuit ander dissiplines. (Barker, 1991; Fiebert, 1990; Levin, 1983; McCue, 1991; Botha, 1984; Lenson, 1994 en Pressman, 1979) Die bestuursprosesse en vaardighede waaroor die maatskaplike werker in privaatpraktyk moet beskik ten einde 'n praktyk suksesvol te bestuur ontbreek en die klem val op die strukturering en aard van privaatpraktyk.

In 1984 het Botha (1984) 'n doktrale studie oor privaatpraktyk in Suid-Afrika onderneem en 'n vergelykende studie oor die stand van privaatpraktyk in Suid-Afrika en die VSA gedoen. Sedert hierdie studie het reeds meer as 18 jaar verloop waarbinne die profiel van maatskaplike werk drasties verander het en die behoeftes binne privaatpraktyk duidelike koersaanwysings weerspieël, sonder dat enige verdere formele navorsing rakende hierdie aspek gedoen is. (NAVO databank vir afgehandelde en huidige navorsing in Suid-Afrika; 2003)

Ten einde bestuursprosesse te identifiseer vir privaatpraktyk, is dit nodig om die toepaslikheid daarvan vir privaatpraktyk vas te stel. In 'n artikel rakende die rol van die maatskaplike werker in privaatpraktyk, geskryf deur die uitvoerende lede van die Suid-Afrikaanse vereniging vir maatskaplike werkers in Privaatpraktyk (SASWIPP, 1996:43) word privaatpraktyk soos volg omskryf: "*n maatskaplike werker in privaatpraktyk bied professionele maatskaplike dienste teen vergoeding aan. Hy praktiseer onafhanklik van 'n staatsdepartement of gesubsidieerde welsynsorganisasie, of funksioneer as 'n professionele individu of in assosiasie of vennootskap met een of meer maatskaplike werkers of ander professionele persone, in 'n voltydse of deelydse hoedanigheid.*"

Vanuit hierdie beskrywing word die persoon in privaatpraktyk omskryf as 'n lid van die maatskaplikewerkprofessie wat steeds besig is met die uitvoering van die aard, missie en taak van die maatskaplikewerkprofessie. Die bestuurstaak binne privaatpraktyk word dus nie omskryf nie, maar dit kan geïmpliseer word, aangesien daar na sy onafhanklike funksionering verwys word en daar dus aangeneem kan word dat hy primêr vir sy eie bestuur verantwoordelik is.

Vanuit hierdie bespreking wil dit dus voorkom asof 'n deeglike ondersoek gedoen moet word rakende die bestuursproses wat die maatskaplike werker in privaatpraktyk van 'n maatskaplike werker in organisasieverband sal onderskei. Die basiese aannames waarop die bestuursproses berus sal as vertrekpunt hiervoor dien.

5.3.3.3 Basiese aannames waarop die bestuursproses in maatskaplikewerk privaatpraktyk rus

- ***Aanname 1 Daar bestaan vier basiese funksies binne bestuur***

Ten einde enige doelwit binne bestuur te bereik is dit volgens Bruwer (1996:7) nodig vir enige maatskaplike werker in privaatpraktyk om vier belangrike prosesse van bestuur deur te voer. Hierdie prosesse staan ook bekend as bestuursfunksies en is soos volg:

- Die beplanningsfunksie.
- Die leidinggewende funksie.

- Die organiseringsfunksie.
- Die kontrolefunksie.

Hierdie funksies sal meer breedvoerig in die hoofstuk bespreek word, aangesien dit die vaardighede van 'n voorgenome maatskaplike werker in privaatpraktyk sal ondersteun ten einde 'n praktyk suksesvol te bestuur.

- ***Aanneme 2 - Die maatskaplike werker in privaatpraktyk is verantwoordelik vir die volle bestuursfunksie van sy praktyk.***

Hierdie aspek stem volgens Bruwer (1996:3) ooreen met die bestuursfunksie van die entrepreneur in 'n kleinsake-onderneming. Waar die maatskaplike werker binne organisasieverband verantwoordelik is vir die bestuur van sy pos of 'n komponent van 'n organisasie op middelvlakbestuur, is die maatskaplike werker in privaatpraktyk verantwoordelik vir die tegniese, menslike en kundigheidskomponente as bestuurder. Hierdie komponente verwys na die vermoë tot tegniese vakkundige kennis binne bestuurswetenskap, wat beteken hy moet oor die vermoë beskik om goed te kan kommunikeer, persoonlike motivering besit, die vermoë besit om die mark reg te ontleed asook die vermoë tot doeltreffende werkverrigting besit. Daarbenewens moet hy besluite kan neem en die vermoë om bestaande metodes, tegnieke, ontwerpe, probleme en idees toe te pas of aan te pas, ten einde 'n beter alternatief vir sy "besigheid" te skep.

Dit beteken dus indirek dat die maatskaplike werker in privaatpraktyk die vermoë moet besit om die onderlinge verhoudings tussen verskillende komponente van ekonomiese bestuur, maatskaplike werk, en tegnologiese vooruitgang te verstaan. Daarby kan ook 'n fyn waardering vir die sake-omgewing gevoeg word asook 'n kreatiewe ingesteldheid om veranderlikes te antisipeer.

Oor die algemeen bestaan daar dus redelik sterk konkurrensie dat doeltreffende bestuursprosesse 'n absolute vereiste en deurslaggewende komponent vir die sukses van 'n privaatpraktyk is.

In Robbins (1992:57) word genoem dat dit die bestuursproses is wat verantwoordelik is vir die rigting waarin die onderneming beweeg. Hierdie bestuursproses beskik ook oor die gesag om die rigting en aard van die praktyk te bepaal.

Die volgende aspekte kan vanuit die navorser se persoonlike, professionele ervaring van privaattpraktyk gegee word om die belangrikheid van die bestuursproses en die rol wat dit speel, te illustreer:

- In 'n groot mate berus die daarstelling en vervulling van doelstellings op die bekwaamheid waarmee die bestuursproses uitgevoer word,
- die bestuursproses verhoog die navorser as privaattpraktisyn se werksinspanning tot groter effektiwiteit,
- die bestuursproses binne privaattpraktyk bring orde en doelgerigtheid mee.
- 'n suksesvolle bestuursproses bied aan geïsoleerde gebeure en feitlike inligting of menings 'n geheelbeeld.
- die bestuursproses het geen plaasvervanger binne privaattpraktyk nie. Om wesenlike doelwitte vas te stel, hulpbronne noukeurig te selekteer en doelmatig aan te wend, verg goeie oordeel.
- die bestuursproses moet omgewingsveranderinge op alle terreine binne die praktyk suksesvol kan hanteer.

Enkele voorbeelde deur Steynberg (1998:47) wat hierdie stellings ondersteun word soos volg gegee:-

Uitgebreide navorsing in Suid-Afrika het getoon dat die lewensvatbaarheid van onafhanklik algemene kleinhandelaars op die platteland aansienlike verskille toon. Die opbrengs op eienaarsbelang van hierdie soort ondernemings het gewissel tussen 'n gemiddeld van 6,45% en 'n gemiddeld van 32%. Daarbenewens is gevind dat baie min van hierdie ondernemings se bestuurders kennis dra van wetenskaplike bestuur en nie al die erkende bestuursfunksies soos beplanning, organisasie, bevelvoering en beheer uitvoer nie.

In Brittanje het navorsing op hierdie gebied van klein ondernemings getoon dat firmas wat onbevredigende groei en winsgewendheid getoon het, feitlik deurgaans ernstige probleme met bestuursprosesse ondervind het. Twee komponente wat hier uitgelig kon word, is persoonlike

bestuursontoeikendheid en tradisie-verering. Daar word verder ook na bestuursmoegheid en bestuursopvolg-inlingtingsprobleme verwys as probleme wat kan voorkom. Onvoldoende opleiding in bestuursaspekte , onbekendheid met marktoestande en ondoeltreffende kennis rakende finansiële bestuur is verdere aspekte wat uitgewys is (Allen,1998).

- ***Aanname 3 - Bestuur verg 'n ingesteldheid van "bestuurder" wees.***

Die maatskaplike werker in privaatspraktyk moet in staat wees om sy praktyk administratief, tegnies en finansiël te bestuur en nie noodwendig self die take te voltooi nie. Bestuur impliseer suksesvolle delegering en koördinering. Binne privaatspraktyk sou die maatskaplike werker dus 'n praktyk tot stand bring met ondersteuningstelsels wat deur die maatskaplike werker "bestuur" word.

- ***Aanname 4 - Bestuur moet aangeleer word.***

Allen (1998:250) beweer dat bestuur nie instinktief en intuïtief van aard is nie, en dat 'n maatskaplike werker in privaatspraktyk nie sy praktyk spontaan kan bestuur nie. Bestuur behels dus vaardighede wat geleer moet word in terme van logiese, verifieerbare begrippe, beginsels en tegnieke, soos in die geval van ingenieurswese , die regsberoep en mediese beroep.

- ***Aanname 5 - Bestuur is meetbaar***

Allen (1998:250) noem dat daar vasgestel kan word hoeveel tyd 'n maatskaplike werker in 'n privaatspraktyk aan 'n bepaalde bestuursaspek afstaan, hoeveel tyd aan terapie of berading afgestaan word en hoeveel ad hoc administrasie verrig word. Hierdie aspekte bied dus terugvoer aan die bestuurder ten einde kritiese probleme effektief te kan identifiseer.

- ***Aanname 6 - Bestuursvaardigede kan oorgedra word***

'n Bestuurder wat die basiese bestuursvaardighede ten opsigte van beplanning, organisasie, leiding en beheer suksesvol bemeester het, kan hierdie bekwaamhede oordra na en toepas binne

enige situasie. Hierdie stelling sou dus impliseer dat 'n maatskaplike werker wat binne die owerheidsektor bepaalde bestuursvaardighede aanleer, dit ook suksesvol binne privaatpraktyk sal kan implementeer.

- ***Aanname 7 - Bestuur is doelgerig***

Hier kan die afleiding gemaak word dat bestuur te doen het met die bereiking van 'n spesifieke doel. 'n maatskaplike werker in privaatpraktyk aan hoof van 'n eie privaatpraktyk is nie noodwendig 'n bestuurder nie. Die voorwaarde is dat hy sy praktyk so moet bestuur dat dit 'n bydrae lewer tot die bereiking van 'n bepaalde doelwit. Derhalwe word die sukses van bestuurswerk ook gemeet aan die mate waartoe die gestelde doelwit bereik is. 'n Voorbeeld sou wees om binne die eerste finansiële jaar 'n groei van 5% in kliënte-aanmeldings te toon.

- ***Aanname 8 - Bestuur veroorsaak reaksie***

Die maatskaplike werker in privaatpraktyk moet binne 'n bestuursituasie hom op 'n suksesvolle aksie toespits. Die privaatpraktykbestuurder sal dus weet waar om met 'n aksie te begin, hoe om dit aan die gang te hou en te sorg dat die aksie suksesvol afgehandel word. Thistle (1998:104) meen dat die suksesvolle bestuurder oor 'n drang tot volvoering en voltooiing van take beskik.

- ***Aanname 9 - Bestuursdoeltreffendheid vereis die gebruik van sekere kennis, vaardigheid, en praktiese vermoëns***

Daar is 'n groot verskil tussen die kennis en vermoë van persone wat take in die tegniese-, kommersiële- en finansiële wêreld gebruik en die kennis en vermoë wat 'n maatskaplike werker in privaatpraktyk nodig het. In maatskaplikewerk privaatpraktykbestuur is daar dus sprake van 'n kombinasie van twee wêreldes en die maatskaplike werker in privaatpraktyk sal sy kennis ten opsigte van maatskaplike werk moet versoen met sy kennis van praktykbestuur.

- ***Aanname 10 - Bestuur is 'n aktiwiteit, nie 'n persoon nie***

In gebruikstaal word daar dikwels na bestuur as 'n persoon verwys. Bestuur behels egter 'n aktiwiteit en is boonop 'n spesifieke aktiwiteit wat bestudeer word, waarvoor kennis ingesamel moet word en waarvoor spesifieke toepassingsvaardighede aangeleer moet word.

- ***Aanname 11 - Bestuur is onaantasbaar en onsigbaar, maar sy resultate word gestaaf deur faktore soos ordelikheid, entoesiastiese werksverrigting, en 'n aangename praktyk-klimaat***

Die afwesigheid van bestuur of die teenwoordigheid van wanbestuur is baie opsigtelik en kan tot die ondergang van die privaatpraktyk aanleiding gee. Alhoewel die bestuursproses geïdentifiseer is binne die aktiwiteit van 'n praktyk, sal die resultate van goeie bestuur in positiewe groei en doelwitbereiking manifesteer.

Vanuit hierdie aannames kan die afleiding gemaak word dat die bestuursproses 'n vaardigheidsvlak van die maatskaplike werker vra. Alhoewel die maatskaplike werker deur middel van goeie opleiding toegerus word om vaardig te wees met betrekking tot sy aard en taak binne

maatskaplike werk, verg die bestuur van 'n privaatpraktyk wat weer 'n eiesoortige vaardigheidskomponent van die maatskaplike werker verg. Vaardighede wat kenmerkend aan die bestuursproses is, word vervolgens bespreek.

5.3.3.4 Vereiste bestuursvaardighede vir maatskaplikewerk privaatpraktykbestuur

In die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (2000:1211) verwys 'n vaardigheid na "Bekwaamheid, handigheid, bedrewenheid ... vaardigheid **met begrip**". Hieronder verstaan die navorser dat bestuursvaardighede dus verstaan kan word as 'n bekwaamheid of bedrewenheid wat ook begrip vereis vir dit wat gedoen moet word. Die volgende vaardighede sal na aanleiding van hierdie definisie hiernaas bespreek word as kenmerkende bestuursvaardighede waarvoor 'n

maatskaplike werker moet beskik indien hy suksesvol in die bestuursprosesse van sy praktyk wil wees, naamlik:

- Besluitnemingsvaardigheid;
- vaardigheid om verantwoordelikheid te neem;
- kommunikasievaardigheid;
- bemarkingsvaardigheid;
- vaardighede met betrekking tot die Reg en Wet, en
- vaardighede met betrekking tot risikobestuur.

- **Die besluitnemingsvaardigheid**

Besluitneming kom veral tydens die beplanningsfase binne privaatpraktyk voor. In die uitvoering van sy taak kom die maatskaplike werker in privaatpraktyk veral voor situasies te staan wat alleen deur die neem van 'n besluit die hoof gebied kan word. Hierdie aspek word in Grunewald (2002:35) soos volg omskryf: "Problems are the price of progress." Terry en Frankin (1998:78) stel dit soos volg: "Decisions are expected of a manager. To make management meaningful, decisions must be made. Decisionmaking exists in every part of an enterprise, and deals with every possible subject."

Drucker (1955:69) het reeds vyf dekades gelede voorspel dat besluitneming die aspek van bestuur sou wees wat gedurende die daaropvolgende dekades die meeste aandag sou geniet. Tans is effektiewe besluitneming steeds een van die mees belangrike vaardighede waaroor 'n bestuurder binne die bestuursproses moet beskik.

Elke besluit wat 'n maatskaplike werker in privaatpraktyk neem word deur die een of ander optrede gevolg, soos om die probleem of situasie wat die besluit noodsaaklik gemaak het, op te los of uit die weg te ruim. Elke besluit het dus 'n invloed op die verloop van die werksaamhede en die resultate wat behaal word. Dit is uiters belangrik dat die regte besluite geneem word en 'n privaatpraktisyn se bekwaamheid en doeltreffendheid sal meestal bepaal word deur sy vermoë om goeie besluite te neem. Soos Allen (1998:61) dit stel: "A manager's effectiveness is related directly to the quality of his decisions."

Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat besluitneming die keuse moet weerspieël van die mees geskikte manier van optrede om 'n situasie op te los of te hanteer. Die volgende ses stappe deur Hillary (2000:90) is geselekteer om die besluitnemingsproses binne maatskaplike werker privaatpraktyk te illustreer:-

⇒ **Stap een - Formuleer** die probleem of situasie

- Verkry volkome duidelikheid oor die aard en omvang van die werklike probleem of situasie - indien moontlik stel dit op skrif of laat dit as 'n gedagte 'n definitiewe vorm aanneem. 'n Foutiewe formulering van 'n probleem lewer 'n foutiewe oplossing op. Hier ondersteun die stelling deur Allen (1998:29) dit soos volg: "A logical decision can be made only if the real problem is first defined".
- Let op na die oorsaak en nie die gevolg nie. Die maatskaplike werk beginsel - "behandel die probleem, nie die simptome nie" - kan hier toegepas word.

⇒ **Stap twee - Ondersoek** die probleem of situasie

- Samel soveel moontlik inligting rondom die omstandighede wat op die probleem of situasie betrekking het, in.
- Soek die ware feite en wees versigtig vir aannames, afleidings, ongegronde beweringe en te veel klem op ervaring in die verlede waar die besluitnemer foutiewe keuses gemaak het. Daar moet dus dieper as die sigbare probleem gekyk word, aangesien die werklike probleem en oorsake dalk nuut en meer fundamenteel van aard mag wees.
- Probeer die korrekte antwoorde vind op die gewone vrae - wat, waar, hoe, wanneer, wie en waarom?
- Waak teen onnodige tydsverspilling of verdere ondersoek indien dit duidelik is dat al die nodige inligting verkry is.
- Die maatskaplike werker in privaatpraktyk moet dus selektief te werk gaan en sy aandag toespits op die belangrikste en werklik relevante aspekte en veral die sleutelfaktore van die probleem.

⇒ **Stap drie - Soek** verskillende moontlike **oplossings**

- Die maatskaplike werker in privaatpraktyk moet doelbewus soek na meer as een oplossing vir die probleem of situasie. Dit is dus goed om van vorige ondervindings gebruik te maak, maar vorige suksesvolle oplossings moenie sonder meer gekies en toegepas word nie. Die omstandighede mag intussen verander het of beter metodes kon intussen ontwikkel het.
- In die soektog na verskillende moontlike alternatiewe moet die besluitnemer nie alleen skeppingsvermoë gebruik nie, maar ook ander se samewerking soek, byvoorbeeld dié van deskundiges in die finansiële veld, indien byvoorbeeld belasting die probleem blyk te wees.
- Hierdie stap, net soos die ander, is veeleisend maar belangrik. Dit word ondersteun deur Trewatha en Newport (1995:312) as hulle sê: "This step is a real challenge requiring managers to call on present knowledge, past experience, foresight and scientific acumen."

⇒ **Stap vier - Kies** die mees geskikte **alternatief**

- Hierdie stap behels die eintlike besluitneming, die finale keuse vir die skynbaar "beste" oplossing. Hier noem Trewatha en Newport (1995:312) dat hierdie stap die terminering van 'n ingewikkelde reeks bewustelike en sistematiese aktiwiteite verteenwoordig. Dit kan beskou word as die kritieke, beslissende stap in die besluitnemingsproses wat veeleisend en dikwels ontnugterend kan wees.
- Hierdie stap behels die voortsetting van die proses van evaluering en eliminering wat reeds gedurende die vorige stap begin is. Die realistiese en skynbaar lewensvatbare moontlikhede wat oorgebly het, word nou verder teenoor mekaar opgeweeg.
- Tyd is baie belangrik en moet toegelaat word ten einde moontlikhede in oënskou te neem en om die volle implikasies van die besluit te verwerk en sodoende onduidelikhede en verwarring uit te skakel. Dit gee geleentheid vir helder denke en lei dikwels tot nuwe insig en 'n ingewing op die regte oomblik.
- Dit mag ook 'n oordeelsfout wees om te veel tyd aan hierdie proses af te staan. Hier noem Allen (1998:68) dat dit fataal kan wees. "When the time has come, the decision must be made."

Nothing is so discouraging to the process as to have a boss who vacillates, who makes a decision and change it, or who cannot get the courage to plunge into the water."

⇒ **Stap vyf - Implementering** van die besluit

- Sommige persone beskou die keuse van die mees geskikte alternatief as die laaste stap in die besluitnemingsproses. So 'n benadering impliseer egter dat die maatskaplike werker in privaatpraktyk slegs 'n besluit hoef te neem en daarna geen verdere verantwoordelikhede ten opsigte van daardie besluit hoef te dra nie. So 'n beskouing bots lynreg met die beginsels binne maatskaplike werk waar die maatskaplike werker in privaatpraktyk ook die verantwoordelikheid saam met die besluitneming dra.
- Tot op die stadium waar die finale keuse van die mees geskikte alternatief gekies is, is daar eintlik slegs voorbereidingswerk gedoen. Eers hierna kan oorgegaan word tot die uitvoering of praktiese toepassing van die besluit. In 'n sekere sin kan die voorbereiding vergelyk word met die beplanning, maar daarna moet georganiseer of gereël word hoe die besluit uitgevoer moet word .

⇒ **Stap ses - Volg op**

- Indien daar gekyk word na die vier elemente van die bestuurstaak, kan daar nie anders as om hierdie stap ook in te voeg nie. Sonder die vierde element, naamlik beheer, is die bestuurstaak vir die maatskaplike werker in privaatpraktyk onvoltooid en sonder opvolging, is die besluitnemingsproses onvolledig.
- Daar moet dus toegesien word dat die doel van die besluit werklik bereik word, dit wil sê dat die probleem beslis opgelos of die hindernis inderdaad uit die weg geruim word.
- Inligting wat deur middel van opvolging ingesamel word, is waardevol vir gebruik tydens toekomstige besluitnemingsprosesse.

- **Die vaardigheid om verantwoordelikheid te neem**

Die tweede vaardigheid naamlik, die neem van verantwoordelikheid is dikwels die een aspek in privaatpraktykbestuur wat die maatskaplike werker as voor die hand liggend beskou, maar dikwels onderskat. Die verskil tussen die verantwoordelikheidsaak binne 'n organisatoriese milieu en privaatpraktyk lê in die sin dat verantwoordelikheid binne die organisasie dikwels gedeel of geroteer word terwyl die maatskaplike werker in privaatpraktyk ten volle verantwoordelikheid neem vir die bestuur van sy eie praktyk.

Die belangrikheid van hierdie aspek word verhoog deur die feit dat individue binne organisasies se verantwoordelikheid dikwels rondom gesag en die uitoefening van gesag wentel, terwyl die maatskaplike werker in privaatpraktyk se verantwoordelikheid alle aspekte van besluitneming, bestuur en persoonlike betrokkenheid omsluit. Hierdie aspek word deur die Harvard Business Review (1995:49) uitgelig as gemeld word dat dit 'n uitdaging is om verantwoordelikheid te aanvaar binne die bedryf (privaatpraktyk) aangesien die proses veel meer risiko's inhou vir die individu wat nie beskerm word deur die strukture van 'n organisasie nie. Om hierdie rede is die inkomste van leiers in die sakewêreld dikwels hoër as die van leiers in organisasieverband wat gelyke rang maar nie gelyke verantwoordelikhede het nie.

Die vrees vir verantwoordelikheid verlam inisiatief en vernietig dikwels bestuurseienskappe. 'n Suksesvolle entrepreneur (maatskaplike werker in privaatpraktyk) behoort volgens Nieuwenhuizen, *et al.* (2001:251) die verantwoordelikheid van sy besigheid (praktyk) gelyk te stel aan die inkomste gegenereer uit sy produkte (dienste gelewer) om die balans tussen verantwoordelikheid en uitsette te bewerkstellig.

- **Kommunikatiewe vaardighede**

Ten einde kommunikasie binne konteks van privaatpraktykbestuur te plaas word dit soos volg deur Hillary (2000:6) omskryf as die oordrag op enige moontlike manier van enige soort boodskap tussen enige individue of groepe persone binne 'n onderneming wat betrekking het op die aktiwiteite binne of buite die werksituasie óf op die formele óf informele verhoudings tussen daardie

individue en/of groepe persone. Hieruit kan die belangrikheid van kommunikasie as 'n vaardigheid binne maatskaplikewerk privaatpraktykbestuur gesien word en word dit slegs binne die konteks van privaatpraktyk hanteer.

Die belangrikheid van kommunikasie in die privaatpraktyk kan beswaarlik oorbeklemtoon word. Daar word beweer dat goeie bestuur goeie kommunikasie is (Hillary, 2000:62).

Flippo in Mondy (1990:210) meld dat verskillende beramings daarop dui dat 'n bestuurder tussen 75 en 90 persent van sy tyd aan kommunikasie bestee. Dit is dus verstaanbaar as daaraan gedink word dat bestuur deur hierdie outeurs omskryf kan word as "getting things done through other people". Kommunikasie is veral om twee redes binne privaatpraktykbestuur belangrik:

- Eerstens is dit belangrik vir die funksionering van die praktyk. Dit is die middel waardeur die maatskaplike werker in privaatpraktyk na buite kommunikeer. Dus die middel waardeur die privaatpraktisyn sy boodskap uitdra, waardeur die verskillende komponente van die praktyk aanmekaar verbind word en waardeur die bydraes van verskillende aspekte gekoördineer word.
- Tweedens het dit 'n belangrike invloed op die verhoudings tussen die maatskaplike werker in privaatpraktyk, sy omgewing, kliënte, kollegas en indien hy werknemers het - op hulle. Kommunikasie het dus 'n aandeel in die uiteindelijke sukses van die praktyk.

Ten einde kommunikasie in 'n privaatpraktyk te verbeter, moet noukeurig gelet word op die oorsake van swak kommunikasie. Vir die doeleindes van hierdie studie word hierdie aspek slegs genoem en nie bespreek nie. Volgens Hartley (2002:224) kan die volgende aspekte rakende kommunikasie as belangrik geag word binne privaatpraktykbestuur:

- Aanvaar dat kommunikasie noodsaaklik en besonder belangrik in alle privaatpraktyke is;
- let daarop dat die kommunikasieproses uit 'n hele aantal stappe of fases bestaan en sorg dat elkeen deeglik hanteer word;
- let op die groot verskeidenheid kommunikasiemedia en aangeleenthede waarvoor gekommunikeer kan en behoort te word;
- sorg dat soveel kommunikasiemedia as moontlik en toepaslik aanwesig is, dat daar oor so 'n groot verskeidenheid aangeleenthede as moontlik gekommunikeer word en dat die media so korrek en effektief moontlik gebruik word;

- skenk besondere aandag aan die interpretasie van die boodskap deur die ontvanger(s) en doen opvolging om te verseker dat die boodskap reg verstaan word en die korrekte reaksie ontlok is;
- sorg vir 'n gesonde klimaat in die privaatpraktyk en 'n ingesteldheid onder die mense wat effektiewe kommunikasie sal bevorder en nie in die wiele sal laat ry nie;
- onthou dat kommunikasie altyd met 'n spesifieke doel plaasvind en dat daardie doel bereik moet word anders het die kommunikasie gefaal; en
- onthou dat sowel die senders as die ontvangers van die boodskappe se vaardigheid om te kommunikeer verbeter kan word deur hulle vermoë om te praat, skryf, handel, teken, luister, leer en waar te neem, te verbeter.

- **Bemarkingsvaardighede**

Ten einde 'n goeie bemarkingsplan te ontwikkel vir 'n privaatpraktyk is dit nodig dat die praktisyne oor goeie bemarkingsvaardighede sal beskik en duidelike en goed deurdinkte navorsing sal doen ten einde 'n volledige begrip vir die vraag na maatskaplike werk dienste in privaatpraktyk te ontwikkel. Hierdie navorsing sal verder die omgewing beoordeel, die waarde wat geplaas word op gespesialiseerde betaalde maatskaplike werk dienste en riglyne en regulasies rakende bemarking van maatskaplike werk dienste in privaatpraktyk ondersoek.

'n Verdere belangrike aspek is die ontleding van die behoefte van die gemeenskap ten opsigte van die tradisionele psigo-sosiale behoeftes van die teikenmark. So byvoorbeeld sal 'n ouerbegeleidinggroep in 'n studentegemeenskap nie aftrek kry of speltherapie in 'n tradisioneel oorwegend bejaarde omgewing, geen lewensvatbaarheid hê nie.

Om die behoefte van die verbruiker – in hierdie geval die kliënte – deurlopend te monitor en te evalueer is tydrowend en duur. Ten einde wel hierdie aspekte te oorleef is dit dikwels nodig om 'n bemarkingstrategie te beplan waar diskrete bemarking en ondersteuningsnetwerke dikwels groter resultate oplewer as direkte tradisionele bemarking.

Die toepassing van die tradisionele bemarkingsbeplanningsmodel binne maatskaplikewerk privaatrektyk kan met groot sukses gedoen word, mits die privaatrektyksyn sy rolvertolking van hulpverlener aan die een kant, en bemarkker van dienste aan die ander kant, duidelik omlyn en binne grense plaas.

Met verwysing na McCarthy (1994) se tradisionele bemarkingsmodel waar die konsep van vier P's uiteengesit is, word die volgende gewysigde bemarkingsmodel vir privaatrektyk voorgestel waar vyf P's ter sprake is naamlik produk, prys, plek, promosie en potensiële kliënt:

➤ **Produk**

Die produk binne maatskaplikewerk privaatrektykbestuur is duidelik binne die teorie omlyn en word deur Jackson (1996:8.2) soos volg omskryf: "The products of social work are simply defined here as any recognized service activities or tangible goods that are paid for and provided by social workers."

Binne die ontwikkeling van 'n bemarkingsplan sal die eerste fase dié van die behoeftebepaling onder kliënte wees. Dit is ook verder belangrik om te bepaal hoe hierdie behoeftes tot dusver bevredig is.

Die volgende stap sal wees om uit te spel hoe potensiële kliënte van die praktyk se dienste (produk) in kennis gestel sal word. Wat belangrik is, is dat die boodskap uitgedra moet word in 'n taal wat die verbruiker (kliënt) sal verstaan. 'n Voorbeeld hier sal wees: "Hulpverleningsdienste binne die gerontologiese milieu" (vakterminologie) teenoor "Maatskaplike hulp aan bejaardes met probleme" (verbruikerstaal).

Die voordeel van privaatrektyk is dat dienste ontwikkel kan word wat duidelik en direk afgestem is op die behoeftes van die gemeenskap teenoor welsynsorganisasies wat dikwels beleidsriglyne van die Staat in hulpverlening moet volg.

➤ **Prys**

Die privaatpraktisyn moet besluit of die prys wat hy aan sy dienste gaan koppel, markverwant sal wees of op 'n gelykbreek-analise geskoei gaan wees. Hierdie keuse sal 'n direkte invloed op die bemarkingsbeplanning van die praktyk hê.

Dit is belangrik om daarop te let dat die prys van dienste gelewer ook verband hou met die omgewing en sal bepaal of kliënte wel vir dienste sal aanmeld. Verbruikersgedrag en sielkundige aspekte moet hier ondersoek word en in ag geneem word. Die belangrikste aspek sal wees dat die maatskaplike werker in privaatpraktyk bewus moet wees van die waarde wat prys binne die bemarking van dienste lewer. In sommige gevalle kan 'n "te lae prys" vir dienste gehef die idee skep van swak dienste of derderangse dienste teenoor 'n "te hoë prys" wat kliënte mag afskrik.

➤ **Plek**

Die plek in die bemarkingsplan verwys na drie aspekte onder andere:

- (i) Die fisiese lokaliteit van die privaatpraktyk en verhouding tot toeganklikheid vir die potensiële kliënt;
- (ii) kompetisie, en waar die kompetisie geleë is, en
- (iii) die wyer veld van hulpverleningsdienste beskikbaar aan die gemeenskap, soos tradisionele welsynstrukture, ander professionele hulpverlening soos sielkunde, arbeidsterapie, pastorale berading en psigiatrie.

Verskeie strategieë en hulpmiddels is beskikbaar vir die voornemende privaatpraktisyn om te volg, ten einde die plek of posisie in die mark te bepaal wat nie binne hierdie studie gedek sal word nie.

➤ **Promosie**

Binne die konteks van privaatpraktyk verwys promosie na die bemarking van die diens in die besonder. Hierdie komponent kan slegs afgehandel word nadat die plek, prys en produk bepaal is. Die promosie word volgens Hillary (2000:113) deur onder andere die volgende faktore beïnvloed:

- (i) Die kliënt se begrip van die diens wat gelewer sal word. Hier kan verwys word na die klassieke voorbeeld van speltherapie waar die kliëntekorps dikwels verwar word met 'n spelprobleem in plaas van hulp en berading gelewer aan die emosioneel beseerde kind;
- (ii) die uniekheid van die privaatpraktisyn se produk, onder andere 'n nuwe tegniek wat toegepas word of 'n nuwe benadering wat gevolg word. Voorbeelde is onder meer Narratiewe terapie of Imago-terapie;
- (iii) differensiasie ten opsigte van kompetisie, is nodig. Hier sal 'n voorbeeld geld waar 'n praktyk wat spesialiseer in dwelmrehabilitasie ook dienste vir ander gesinslede kan aanbied of deur 'n mediese dokter op sessiebasis aan kliënte beskikbaar te stel;
- (iv) die fase waar die privaatpraktisyn en die kliënt in die hulpverleningsproses is. Hier kan die voorbeeld geld waar 'n bestaande kliënt in huweliksberading binne 'n sogenaamde promosie bekend gestel word aan 'n huweliksverrykingskamp of alternatiewelik, egskeidingsberaad; en
- (v) weerstand teen hulpverleningsdienste in die bepaalde gemeenskap, byvoorbeeld waar 'n persepsie oor maatskaplike werk hulpverlening negatief is, weens die betrokkenheid van welsynsorganisasie, by die kliëntsisteem.

➤ **Potensiële kliënt**

Die vyfde komponent binne 'n bemarkingsplan is die potensiële kliënt. Hierdie komponent maak nie deel uit van die tradisionele vier P's van bemarking nie maar word vir die diensberoepe deur Sheafor, *et al.* (2000) ingesluit. Die maatskaplike werker in privaatpraktyk kan volgens Sheafor, *et al.* (2000:553) fokus op sub-kategorieë as teikenmark vir bemarking. Hierdie sub-kategorieë sluit byvoorbeeld vrywilligers, kollegas, bestaande kliënte, vorige kliënte en hulle families, gemeenskapstrukture, soos skole, kerke en belangegroepes bestaande uit drukgroepes vir kinder- of vroueregte in.

Die beplanning van 'n bemarkingsplan binne 'n privaatpraktyk is noodsaaklik om binne die huidige marktoestande te oorleef. Hierdie stelling word deur Jackson (1996:8.6) soos volg beaam: “ ... *the current behavioral health care environment forces private practitioners to develop a plan for marketing ...*”

Deur deurlopend die menslike diensberoepe met 'n bemarkingsingesteldheid te monitor mag vir die maatskaplike werker in privaatpraktyk die noodsaaklike vaardighede bied om die uitdagings van die veld die hoof te bied.

'n Verdere bestuursvaardigheid wat die maatskaplike werker in privaatpraktyk nodig, is met betrekking tot regs- en wetlike prosesse in sy praktyk. Hierdie aspekte word vervolgens slegs kortliks bespreek.

- **Vaardighede met betrekking tot die Reg en Wet binne maatskaplikewerk privaatpraktykbestuur**

Daar duik dikwels vrae binne privaatpraktyk op oor bepaalde regsaspekte en die verantwoordelikheid wat uit privaatpraktyk voortspruit. In die volgende paragrawe sal die navorser 'n kort uiteensetting gee van regsaspekte wat binne privaatpraktyk van belang is en hoe die maatskaplike werker in privaatpraktyk homself daarop kan voorberei.

Die beskerming van die maatskaplike werker in privaatpraktyk onder die Suid-Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Diensberoepe en die Wet op Maatskaplike Diensberoepe (Wet 110 van 1978) word dikwels uit die oog verloor. Soos enige ander maatskaplike werker mag die maatskaplike werker in privaatpraktyk wat geregistreer is, ook aanspraak maak op die professionele beskerming van die Beroepsraad. Hierdie beskerming is van toepassing in gevalle waar klagtes teen die maatskaplike werker in privaatpraktyk aanhangig gemaak word en deur die SA Raad vir Maatskaplike Diensberoepe gefilter word.

Dit is egter ook waar dat geen besigheid bestand is teen regseise nie. So stel die maatskaplike werker in privaatpraktyk hom dikwels bloot aan regseise wat met sy diensverskaffing verband hou. Eise wat uitloop op geldelike vergoeding aan 'n eiser word deur Lenson (1994:114) beskou as eerder die uitsondering as die reël. Die volgende redes word daarvoor gegee:

- Regstelsels wêreldwyd is ongeneë om geldelike eise toe te staan waar sogenaamde emosionele beserings vanweë terapeutiese- of beradingshulpverlening ingestel is.

- Die kliënt se onbegrip vir “sukses” in terapie of berading en die gebrek aan ‘n meetinstrument om te bepaal of emosionele skade wel deur middel van hulpverlening vererger of ontstaan het, is alom bekend.
- Die vermoë van maatskaplike werkers bestaan om wel te onderhandel met ‘n kliënt en sodoende ‘n potensiële eis af te weer, aangesien die maatskaplike werker dikwels in ‘n professioneel meer persoonlike verhouding tot die kliënt staan.
- Die frekwensie van kontak tussen privaatpraktisyn en kliënt wat ‘n terapeutiese verhouding bewerkstelling waarbinne ruimte vir opklaring van ongemak bestaan, is voortvloeiend uit die bogenoemde punt.

‘n Verdere aspek wat hier van belang is, is aanspreeklikheidsversekering. Dit word algemeen aanvaar dat elke privaatpraktisyn vir eie aanspreeklikheidsversekering verantwoordelik sal wees. Hier onderstreep Lenson (1994:115) die belangrikheid wanneer sy noem: “*each therapist should carry her or his own professional liability insurance Judgements against the therapist can be high.*”

Indien die privaatpraktisyn wel gedagvaar word vir wanpraktyk – gewoonlik wanneer daar ‘n finansiële eis ingestel word - en die saak word nie na die Beroepsraad vir maatskaplikewerk vir bemiddelling vewys nie, beleef die privaatpraktisyn ‘n gevoel van isolasie. Hier noem Lenson (1994:116) “ ...psychotherapist and other practitioners do not like lawsuits because they feel vulnerable and out of control”. Binne organisasieverband sal die maatskaplike werker wat hom in dieselfde situasie bevind, dikwels kan staatmaak op kollegiale ondersteuning en ‘n infrastruktuur wat die maatskaplike werker in so ‘n geval bystaan terwyl dit vir die maatskaplike werker in privaatpraktyk ontbreek.

Die maatskaplike werker in privaatpraktyk is ook binne sy hoedanigheid as supervisor kwesbaar met betrekking tot regseise deur kliënte. In hierdie verband noem Lenson (1994:117)

‘They could be at risk for failure of their supervisees to obtain client consent, to protect third parties, to develop a proper treatment plan, to refer to specialists when needed, or to provide sufficient supervision or crosscoverage in the supervisee’s absence, as well as for

not improving inadequate record keeping and for concealing sexual involvement with a client”

Ten einde eise teen die privaattpraktisyn in sy hoedanigheid as supervisor te beperk, is dit noodsaaklik vir die maatskaplike werker in privaattpraktik om 'n skedule van supervisie te hou. Hierdie skedule moet inligting bevat waarbinne die supervisiegesprekke en inhoud van die supervisieproses reflekteer word.

'n Laaste bestuursvaardigheid wat vir die maatskaplike werker in privaattpraktik van belang is, is dié van risikobestuur.

- **Vaardighede met betrekking tot risikobestuur binne privaattpraktik**

Ten einde verlies as gevolg van skade, siekte of dood in die praktik te verminder, is dit nodig dat die privaattpraktisyn 'n basiese risiko-bestuursprogram instel. 'n maatskaplike werker in privaattpraktik sal dus deur hierdie program protokol vir alle aktiwiteite binne privaattpraktik ontwikkel. Die ideaal volgens Jackson (1996:10.5) sal wees om hierdie program aan 'n persoon binne die praktik te gee vir moniteringsdoeleindes.

Die volgende is slegs 'n riglyn vir so 'n risikobestuuersprogram en bestaan volgens Jackson (1996:10.5) uit vyf belangrike aspekte. Die aspekte word slegs kortliks genoem en bespreek.

- **Dokumentasie**

Dokumentasie moet duidelik, akkuraat en vry van vooroordeel, eie opinies en menings wees wat nie strook met die maatskaplike werk profesie oor die algemeen nie. 'n Belangrikste oorweging sal wees dat die privaattpraktisyn gemaklik moet voel met die inhoud sodat dit te enige tyd in 'n hof voorgehou kan word, of wanneer 'n saak verwys of oorgedra word.

- **Spoedige en akkurate verwysingstelsel**

Hier word verwys na akkurate en spoedige inter-dissiplinêre verwysings na kollegas indien die kliënt dienste vanuit 'n ander profesie benodig.

➤ **Goeie verwysingstelsel**

Hier word verwys na 'n verwysingstelsel na kollegas met die regte kwalifikasie, ervaringsveld en agtergrond.

➤ **Monitering van verwysings**

Sodra 'n kliënt verwys is, moet daar 'n riglyn in plek geplaas word waarbinne die verwysing gemonitor word. Hierdie moniteringsproses strek ook verder, waar die verwysingsnetwerk van die praktyk gedurig gemonitor word en seker gemaak word dat die kollegas waarna verwys word steeds aan die hoë standaarde vir verwysing voldoen.

➤ **Vertroulikheid**

Hier is die oordrag van lêer-inhoud en algemene vertroulikheid van belang. Dikwels verwag 'n kollega waarheen 'n verwysing gedoen is, die totale lêer-inhoud as agtergrondskennis vir die voortsetting van terapie of berading. Elke praktyk sal dus protokol moet ontwikkel waarbinne hierdie aspek duidelik aangespreek word.

'n Vaardige bestuurder in privaatpraktyk impliseer steeds nie 'n suksesvolle praktyk nie. Die vier funksies van bestuur, naamlik beplanning, organisering, leiding en beheer, kan beskou word as die primêre grondslag van die bestuursproses en sal nou soos volg bespreek word.

5.3.3.5 Die funksies van bestuur in maatskaplikewerk privaatpraktyk

Daar is reeds vroeër in die hoofstuk verwys na die elemente van bestuur. Hierdie aspekte sal in die volgende deel binne privaatpraktykbestuur in maatskaplike werk deur middel van die bestuursfunksies van toepassing gemaak word.

- **Die beplanningsfunksie binne maatskaplikewerk privaatpraktykbestuur**

Beplanning word deur Bruwer (1996:79) beskryf as 'n intellektuele reis van die bekende hede en verlede na die onbekende toekoms. Dit impliseer die visualisering van die toekoms wat feite, verwagtings, gevare en geleenthede insluit. Beplanning word ook omskryf as die vasstelling van wat gedoen moet word en hoe dit gedoen moet word. Allen (1994:54) merk in hierdie verband op: "*planning is the work a manager performs to predetermine a course of action.*" Hierdie vereenvoudigde definisie sluit aspekte soos toekomsbeplanning en vooruitskatting uit. Die definisie soos deur Burke (1999:151) gegee brei op hierdie aspek uit:

"Planning is an analytical process which encompasses an assessment of the future, the determination of desired objectives in the context of the future, the development of alternative courses of action to achieve such objectives, and the selection of a course or courses of action from among these alternatives."

Beplanning word deur verskeie outeurs beskou as 'n taak wat besondere kennis en ervaring verg. Daarby neem dit heelwat tyd in beslag en kan moeilik ingepas word in 'n program waar die dringendste sake, dit wil sê, die knelpunte binne praktyk, gewoonlik voorrang geniet. Hieroor meen Allen (1994:210) "*In spite of its value, few managers are experts in planning. Those that are good, usually stands out. Managers who begin planning with enthusiasm often fall by the wayside because their first attempts are uncertain and unproductive.*"

Hierteenoor beweer Thierauf (1991:77) dat die grootste probleem in die daarstelling van 'n beplanningsprogram, die begin Komponent is. Vir die privaatpraktyk wat met 'n beplanningsprogram wil begin, kan die volgende riglyne volgens Burke (1999) geld:

- (i) Besluit waarom beplanning nodig is en verbind die praktyk daartoe om dit te doen. Die privaatpraktisyn moet in beplanning glo en dit ondersteun.
- (ii) Sorg dat 'n doeltreffende besluitnemingsproses bestaan voordat daar tot beplanning oorgegaan word.
- (iii) Benoem 'n bekwame persoon om voltyds beplanning te doen indien die maatskaplike werker in privaatpraktyk dit nie self kan doen nie.

- (iv) Ontwikkel 'n "plan" vir beplanning dit wil sê, maak 'n opname van die huidige stand van beplanning in die praktyk, die resultate wat bereik moet word, die werk wat gedoen moet word, wie dit moet doen en hoe lank dit sal neem.
- (v) Ontwerp 'n beplanningstelsel wat die beplanningsvlakke, die inligtingsvloei, en die hersiening en goedkeuring van planne kan aantoon.
- (vi) Indien meer as een maatskaplike werker in die praktyk betrokke is, laat almal van die begin af deelneem aan die beplanningsproses.
- (vii) Begin teen 'n stadige pas en onthou dat dit twee of drie siklusse sal neem voordat die stelsel werklik effektief sal funksioneer.

Daar word deur Burke (1999:5) aangevoer dat daar die afgelope paar dekades aansienlik meer aandag aan beplanning geskenk is. Die noodsaaklikheid van beplanning word benadruk deur die verandering te danke aan ingewikkelde omstandighede waarmee ondernemings (privaatpraktyke) rekening moet hou en andersyds aan die ontwikkeling van beter tegnologie, inligtingstelsels en beplanningstegnieke.

Afgesien van die geld- en tydverkwisting wat plaasvind met swak beplanning, kan ingewikkelde beplanningstrategieë dikwels dieselfde tot gevolg hê. Beplanning moet volgens Burke (1999:29) geen doel op sigself word nie, maar slegs 'n middel tot 'n doel bly. Uit bogenoemde kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat beplanning 'n bestuursaangeleentheid is wat die maatskaplike werker in privaatpraktyk as 'n doelbewuste besinning oor die toekomstige doelwitte van 'n privaatpraktyk moet beskou en die middelle en aktiwiteite daarby betrokke, die probleme wat ondervind mag word, en die opstel van die mees geskikte plan van aksie vir die effektiewe bereiking van daardie doelwitte, in plek moet sit.

Die feit dat daar tydens beplanning dikwels 'n keuse tussen alternatiewe moontlikhede ten opsigte van die middelle, metodes en persone wat gebruik sal word, gemaak word, toon dat beplanning heelwat met besluitneming te make het. Alle besluite kan egter nie as beplanning beskou word nie.

Die navorser is van mening dat beplanning die beginpunt van 'n nuwe privaatpraktyk moet wees, aangesien dit 'n belangrike invloed op die ander funksies van bestuur het. As die beplanning goed

gedoen is, sal dit die organisering, bestuur en beheer verbeter en vergemaklik en spesifieke voordele vir die privaatpraktyk inhou. Die belangrikste voordele blyk die volgende te wees:

- (i) Dit bevorder die moontlikheid dat die privaatpraktisyn van tyd tot tyd voorraadopname sal maak, dit wil sê, deeglik sal besin oor die stand van sake in die praktyk as geheel en/of spesifieke afdelings daarvan.
- (ii) Dit laat privaatpraktisyns vooruit besin en dink, tendense dophou, die toekoms evalueer, moontlikhede visualiseer, veranderings antisipeer, onsekerhede en gebeurlikhede raaksien, sodat vroegtydig daarvoor voorsiening gemaak kan word. Alhoewel geen privaatpraktisyn die toekoms van 'n privaatpraktyk kan antisipeer nie, kan daar tog deur deeglike besinning, sekere tendense raakgesien word, heelwat onsekerhede in waarskynlikhede omskep word, betyds by veranderings aangepas word, en die moontlikhede vir sukses verhoog word.
- (iii) Dit gee geleentheid om die alternatiewe moontlikhede vir doelwitbereiking deeglik te oorweeg en die beste keuse vir die betrokke praktyk onder die betrokke omstandighede te maak.
- (iv) Dit lei tot die mees effektiewe aanwending van die beskikbare middele, dit wil sê die beste metode van uitvoering in ag genome die beskikbaarheid en koste van voorrade, toerusting, ruimte, fondse, en mensekrag. Die uitvoering geskied deur middel van logiese opeenvolgende prosesse wat ondoeltreffendhede uitskakel.
- (v) Dit verbeter en vergemaklik die werk van die maatskaplike werker in privaatpraktyk omdat deeglike beplanning die organisering, leiding en beheer verbeter en vergemaklik.

Verskeie probleme rakende beplanning waarvan die maatskaplike werker in privaatpraktyk kennis moet dra, kan egter binne die privaatpraktyk opduik.

➤ **Probleme met beplanning in maatskaplikewerk privaattraktyk**

Daar is reeds vroeër genoem dat beplanning geen maklike taak is nie en dat dit dikwels deur maatskaplike werkers in privaattraktyk afgeskeep word. Daar bestaan verskeie redes waarom beplanning probleme oplewer, dit wil sê waarom dit óf glad nie óf op 'n onbevredigende wyse gedoen word, of waarom beplanning nie altyd suksesvol is nie. Die belangrikste redes skyn volgens Hodgkinson en Sparrow (2002:63) die volgende te wees:

- (i) In die hedendaagse komplekse omgewing, is daar 'n groot verskeidenheid faktore binne en buite die praktyk wat sowel die oorspronklike beplanning as die omstandighede tydens die uitvoering daarvan, kan beïnvloed. Interne probleme kan ondervind word met die beskikbaarheid van kapitaal, die praktyk se beleid en etiese beginsels en beeld na buite. Ekstern moet in ag geneem word dat ekonomiese, politieke en sosiale sisteme die vraag na die aanbod van hulpverleningsdienste mag beïnvloed. Hoe meer faktore ter sprake kom, hoe groter die moontlikheid van onakkurate inligting en/of gevolgtrekkings en selfs die algehele ignorering van sommige faktore tydens die beplanningstadium.
- (ii) Menslike tekortkominge kan veroorsaak dat óf die beplanning óf die uitvoering van die planne, óf albei, nie suksesvol is nie. Hier kan gedink word aan die onvermoë of onwilligheid om voldoende tyd aan beplanning af te staan omdat ander bestuurswerk al die aandag vereis; die onvermoë om groot besluite te neem as gevolg van persoonlike tekortkominge; gebrekkige inligting; gebrek aan kennis en/ of ondervinding; weerstand teen verandering; onsistematiese beplanning deurdat een of meer stappe in die beplanningsproses oorgeslaan word; of dat een of meer aspekte van beplanning oorbeklemtoon en ander afgeskeep word en die onvermoë om die planne korrek en duidelik oor te dra en mense te motiveer om daarvolgens te werk.
- (iii) 'n Foutiewe beplanningstruktuur of -sisteem in 'n privaattraktyk kan ook probleme veroorsaak byvoorbeeld wanneer daar nie voldoende deelname van kantoorpersoneel en selfs kollegas gebied word. Dit kan gebeur weens te veel beplanning wat deur die maatskaplikewerkpraktisyn op eie inisiatief gedoen word.

- (iv) Wanneer die benadering van die maatskaplike werker tot beplanning nie korrek is nie, kan dit heelwat probleme veroorsaak, soos wanneer die privaatpraktisyn se belangstelling en ondersteuning in die beplanningsproses ontbreek of wanneer té hoë verwagtings gekoester word. So byvoorbeeld as daar te gou resultate verwag word of aanvaar word dat goeie planne outomaties goeie uitvoering en bevredigende resultate sal oplewer; wanneer beplanning oordoen word deurdat te veel tyd en geld daaraan bestee word en die planne oormatig en uitvoerig met allerlei onnodige aanskoulikhede opgestel en aangebied word.
- (v) Die sielkundige invloed van beplanning is 'n ander belangrike faktor. Die vrees vir beplanning kan die inisiatief smoor en dus die werktevredenheid nadelig beïnvloed.

Ten einde bogenoemde probleme te voorkom kan die volgende stappe binne 'n beplanningsproses gevolg word:-

➤ **Stappe in die beplanningsproses vir maatskaplikewerk privaatpraktyk**

In die voorafgaande deel is aangetoon dat beplanning om verskeie redes dikwels probleme oplewer en verskillende voorstelle om hierdie hindernisse te bowe te kom, is aan die hand gedoen. Daar is onder andere aandag geskenk aan die noodsaaklikheid van 'n gesonde beplanningstelsel as een van die maniere om hierdie probleme te oorbrug.

Die beplanning binne privaatpraktyk kan aansienlik vergemaklik en verbeter word indien dit beskou word as 'n proses wat uit verskillende stappe bestaan. Dit is egter so dat hierdie stappe nie altyd deeglik van mekaar onderskei kan word nie en dat praktiese probleme en gebeurlikhede die logiese volgorde kan versteur. Die maatskaplike werker in privaatpraktyk moet nogtans van hierdie stappe kennis neem en probeer om dit sover moontlik sistematies en logies te volg.

Die stappe in die beplanningsproses is volgens Ginter, *et al.* (2002: 221) soos volg:

(i) Stap een - Formulering van doelwitte

Die hoofdoel van beplanning is om spesifieke doelwitte te bereik. 'n Duidelike formulering van die doelwitte vir die praktyk is dus belangrik. Daar moet duidelik uiteengesit word wat die eindresultaat is waarna gestreef word en dit moet sover moontlik in reële of meetbare terme of eenhede gedoen word.

Wanneer projekbeplanning gedoen word, is Hodgkinson en Sparrow (2002:12) van mening dat die hoofdoelwitte van die praktyk altyd in gedagte gehou moet word. Doelwitte moet altyd inpas en aansluit by die oorhoofse praktykdoelwitte en binne die raamwerk van die praktykbeleid bereik kan word. Daar bestaan 'n gevaar dat maatskaplike werkers in privaatpraktyk so vasgevang kan wees in doelwitbereiking dat die doelwitte self vergeet word en die uitvoering van die hoofdoel word in plaas van die middel om die doel te bereik.

(ii) Stap twee - Versameling van inligting

'n Belangrike en dikwels moeilike voorvereiste vir goeie beplanning is die versameling van inligting wat die beplanning en die bereiking van doelwitte kan beïnvloed. Die inligting moet op 'n sistematiese wyse binne en indien nodig ook buite die praktyk ingesamel word.

Inligting moet sistematies opgeteken word ten einde die doeltreffende gebruik daarvan op sowel die huidige tydstip as in die toekoms moontlik te maak.

(iii) Stap drie - Ontleding en oorweging van inligting

Die ingesamelde inligting moet deeglik ontleed en oorweeg word ten einde seker te maak dat alle moontlikhede, implikasies en komplikasies in aanmerking geneem word.

Hier kan 'n verskeidenheid van faktore, soos beleidsvoorskrifte, beskikbaarheid van hulpbronne, toerusting en mense, die noodsaaklikheid van opleiding, die spoed van afhandeling, die

risikofaktore, asook die eenvoud en praktiese uitvoerbaarheid van verskillende planne gebruik word.

(iv) Stap vier - seleksie van finale keuse en formulering van planne

Die afronding van beplanning bestaan uit die kies van die beste alternatiewe en die opstel van die plan van aksie sodat dit gereed kan wees vir inwerkingstelling op die regte tydstip. Hier stel die navorser die proses van uitskakeling voor, dit wil sê verskillende moontlikhede word die een na die ander geëlimineer totdat die alternatiewe wat die mees geskikte blyk te wees, oorbly. Hierdie aspek verg dikwels goeie bestuursvaardigheid om deur te voer.

Sodra die finale keuse gemaak is, moet alles in gereedheid gebring word vir die uitvoering daarvan. Na gelang van omstandighede moet daar dus 'n toepaslike plan opgetrek word.

Dit gebeur dikwels dat daar tydens hierdie laaste stap vasgestel word dat hersiening en heroorweging noodsaaklik is. Dit mag tydverliese veroorsaak, maar ook heelwat voordele inhou indien daar voortydig vasgestel word dat wysigings noodsaaklik is, byvoorbeeld dat die oogmerke nie volledig bereik sal kan word volgens die verkose alternatiewe of die uitgewerkte planne nie.

Ten slotte kan genoem word dat dit in praktyk gebeur dat die maatskaplike werker wat die beplanning behartig, ook die uitvoering daarvan hanteer en dus wel met die inwerkingstelling, wysiging en kontrolering te doen het en daardie ondervinding en inligting gebruik wanneer toekomstige beplanning gedoen word. Die besigheidsplan is dikwels die eerste konkrete beplanningsaktiwiteit wat die maatskaplike werker in privaatpraktyk moet voorberei. Vervolgens word die komponente van die beplanningsproses van 'n besigheidsplan uiteengesit.

➤ **Die besigheidsplan binne beplanning**

Binne hierdie studie word die besigheidsplan ingedeel as deel van die beplanningsproses van praktykbestuur. Die ontwikkeling van 'n besigheidsplan is 'n noodsaaklike proses wat die maatskaplike werker in privaatpraktyk volgens Jackson (1996:7.1) 'n "roetekaart" gee vir die

daarstelling van 'n struktuur. Hierdie struktuur bied rigting ten einde 'n inkomste te genereer, hoe om die inkomste te genereer en die hulpmiddele om toegang tot kliënte te behou. "A business plan also provides a structure with which to assess progress in self-employment activities and the general health of one's practice in the competitive managed care funding arena" (Jackson, 1996:7.1).

Soos reeds genoem word die maatskaplike werker tradisioneel opgelei om binne 'n nie-winsgewende scenario te werk waarbinne beplanning beteken dat strategieë vir die uitvoer van die organisasie se missie in plek moet wees.

Die besigheidsplan word dus as 'n bloudruk vir die lewering van dienste binne die maatskaplike werkveld gesien. Dit vereis 'n evaluering van 'n privaatpraktyk se vermoë om binne beperkte befonding te oorleef en om met ander diensverskaffers te kompeteer.

Dit is volgens Jackson (1996:7.1) belangrik om te besef dat elke besigheid - ook in maatskaplikewerk privaatpraktyk, oor 'n besigheidsplan moet beskik. Die volgende vrae soos deur Jackson (1996:7.3) uiteengesit, kan deur die maatskaplike werker gevra word indien hy onseker is oor die bestaansreg van 'n besigheidsplan binne privaatpraktyk:

- Het befonding vanaf spesifieke bronne die afgelope drie tot vyf jaar verminder?
- Leen die praktyk gereeld geld met die onvermoë om geleenthede vir ekstra inkomste te identifiseer?
- Is die praktyk se kontantvloei negatief: dit wil sê vloei meer geld uit as in?
- Het die praktyk 'n dienskontrak gesluit wat die privaatpraktisyn se tyd domineer?
- Oorweeg die privaatpraktisyn om die praktyk te skuif na 'n area waar meer aanmeldings moontlik sal wees?
- Het aanmeldings van nuwe kliënte verminder sonder dat die privaatpraktisyn weet hoekom?
- Is die praktyk se inkomste meer as 30% vanuit een bron afkomstig?
- Het die betaling van dienste deur kliënte progressief verminder maar die werk vermeerder?
- Beleef die praktyk finansiële wanadministrasie?
- Is dit moeilik vir die praktyk om krediet te bekom?

- Is die fooie wat deur die praktyk gehê word markverwant of geskoei op 'n gelykbreek-analise?
- Stel die praktyk die betaling van rekeninge (krediteure) uit?
- Beleef die privaatpraktisyn dat die praktyk op 'n dag-tot-dag grondslag bestuur word?
- Word daar in verhouding min tyd aan bemarking spandeer?
- Het kollegas in ander praktyke die afgelope twee jaar hulle privaatpraktyke verlaat?
- Kompeteer die praktyk teen groot korporatiewe instellings, soos universiteite, vir aanmeldings?

Die navorser is van mening dat, indien 'n maatskaplike werker in privaatpraktyk van hierdie aspekte beleef, 'n besigheidsplan, waarbinne al hierdie aspekte aangespreek word, opgestel moet word ten einde 'n totale bestuursplan vir sy praktyk daar te stel. Die voordele van 'n besigheidsplan word deur Hartley (2002:149) soos volg uiteengesit:

- Belangrike besigheidsbesluite wat die privaatpraktisyn se fokus rig en hulpbronne identifiseer vloei voort uit 'n besigheidsplan;
- die besigheidsplan stel die privaatpraktisyn in staat om die finansiële aspekte van die praktyk; insluitend kontantvloei en gelykbreekvereistes beter te verstaan;
- die besigheidsplan sê belangrike inligting rakende die mark en kompetisie in; en
- die besigheidsplan stel die privaatpraktisyn in staat om struikelblokke in die praktyk te voorsien en te vermy.

Die inhoud van die besigheidsplan kan nie vir die privaatpraktyk vasgestel word nie, maar sal bepaal word na aanleiding van die diens wat gelewer word en die behoeftes wat die privaatpraktisyn vir sy privaatpraktyk het. Daar is egter volgens Jackson (1997:7) sekere sleutelkomponente wat binne elke besigheidsplan moet voorkom, naamlik:

- 'n Bedryfsanalise wat insluit: die grootte van die mark, groei-tendense in die mark, tegnologiese faktore, die toegang tot kliënte en dienste en die regulering van die mark;
- 'n omskrywing van die praktyk, met insluiting van die spesifieke veld van dienslewering en diensleweringprosedures;

- 'n markontleding om die noodsaaklikheid van die diens te bepaal, die waarde wat die gemeenskap aan die dienste lewer en die identifisering van kompetisie wat potensiële kompetisie sal insluit;
 - gedetailleerde finansiële data, met in ag genome die gelykbreek-analise, inkomste-projeksies, kontantvloei, leenkapitaal, fasiliteite en administratiewe beplanning rondom finansies;
 - persoonlike behoeftes van die privaatpraktisyn; en
 - registrasie en regsaspekte.
-
- **Die leidinggewende funksie in maatskaplikewerk privaatpraktykbestuur**

Leidinggewing word deur die navorser omskryf as die funksie wat die maatskaplike werker het om aan te toon in watter rigting die privaatpraktyk bestuur moet word. Verder omsluit dit die aksie waar die privaatpraktisyn as leier optree en sodoende die inisiatief met betrekking tot die bestuur sal neem.

Indien die beplanningsfunksie voltooi is en 'n struktuur gevestig is, is dit vir die maatskaplike werker nodig om leiding te neem binne die praktyk en sy vaardighede wat van hom vereis word rondom bestuur, entrepreneurskap en maatskaplike werk suksesvol aan te wend. Die leidinggewende funksie sluit onder meer kommunikasie en motivering in ten einde die praktyk se vooropgestelde doelwitte te bereik.

Aspekte van leidinggewing is binne al die funksies en prosesse van hierdie hoofstuk inverweef. So is aspekte van kommunikasie, wat deel uitmaak van die konseptualisering van leidinggewing reeds in die afdeling rondom vaardighede in privaatpraktyk aangespreek. Die navorser is verder van mening dat die entrepreneuriese prosesse, soos vroeër bespreek in noue verband met die leidinggewende funksie in bestuur staan en literatuur slegs herhaal sal word indien dit weer aangebied word. Daar sal dus volstaan word met leidinggewing met die voorwaarde dat die aard en belangrikheid van hierdie funksie nie onderskat of misken sal word nie.

Die derde bestuursfunksie naamlik die organiseringsfunksie sal vervolgens beskryf word.

- **Die organiseringsfunksie in maatskaplikewerk privaatpraktykbestuur**

Net soos beplanning en leidinggewing is organisering ook 'n belangrike aspek van die maatskaplikewerk privaatpraktyk. Dit sou weinig baat indien 'n praktyk al die moeite doen om doelwitte te formuleer en planne op te stel om daardie doelwitte te bereik, maar die fasiliteite om die planne uit te voer, ontbreek.

In hierdie studie word slegs aandag geskenk aan organisering as 'n element van maatskaplikewerk privaatpraktyk, dit wil sê, daardie aspekte wat die privaatpraktisyn onder andere moet organiseer, net soos hy moet beplan, bevelvoer en beheer, en oor kennis behoort te beskik. 'n Belangrike omskrywing van organisering word in Allen (1994:231) gevind: "*management organizing is the work a manager performs to arrange and relate the work to be done so that it may be performed most effectively by people*". Volgens die navorser omskryf organisering die "reël"-aksie. Aktiwiteite en aspekte wat verband hou met mekaar word dus deur middel van "reëlings" aan mekaar gekoppel. Grunewald (2002:141) noem verder in die verband:

"Organizing is that cluster of activities in the managing process which consists of selecting and combining suitable resources - personnel and capital - and integrating them into a structure of relationships that enables them to carry out the planned activity in a co-ordinated and controlled way".

Uit bogenoemde beskrywing van organisering kan die navorser die volgende afleidings maak:

- Organiserings is deel van die bestuursproses;
- dit handel oor die integrasie en ordening van die verhouding tussen die omgewing en praktyk wat moet saamwerk om die aktiwiteite uit te voer; en
- dit word gedoen sodat die doelwitte op 'n ordelike en effektiewe manier bereik kan word.

Dit kan ook anders gestel word wanneer gesê word dat 'n privaatpraktyk streef na spesifieke doelwitbereiking. Hierdie doelwitte moet bereik word deur die uitvoering van sekere aksies of dienste gelewer aan kliënte, met behulp van sekere hulpbronne. Ten einde te verseker dat doelwitbereiking op 'n ordelike en doeltreffende wyse nagesteeft word, is dit nodig om vooraf te reël watter aktiwiteite, wanneer uitgevoer gaan word en watter hulpbronne waar gebruik sal word.

'n Opsommende uiteensetting word deur Trewatha en Newport (1995:112) soos volg gegee: "*Identifying, dividing and grouping tasks, arranging material and human resources into a meaningful structure; and defining responsibilities and delegating authority to co-ordinate relationships among individuals and groups.*" Net soos beplanning, is organisering 'n belangrike voorvereiste vir effektiewe bevelvoering en beheer. Wanneer die beplanning en organisering voltooi is, weet die privaatpraktisyn presies watter opdragte om te gee, met wie gekommunikeer moet word, hoedanig sy toesighouding moet wees en hoe daar beheer oor die verloop van die werksaamhede uitgeoefen word.

Sonder die behoorlike organisering van die aktiwiteite en hulpbronne wat nodig is vir die praktyk, kan wanorde voorkom. Deur organisering kan die verskeidenheid van middele en mense, take, metodes, prosedures, besluite en gebeurtenisse, gesistematiseer en georden word. Elkeen in die praktyk is bewus van sy pligte, gesag en verantwoordelikhede, die metodes en prosedures wat hy moet volg en die middele wat gebruik moet word.

Volgens Trewatha en Newport (1995:221) sorg organisering vir 'n bepaalde struktuur of raamwerk in die praktyk. Hierdie raamwerk dien as sentrale as, die kern of spil waarom al die aktiwiteite van die praktyk draai. Dit bring 'n vaste patroon, sinvolle rangskikking, reëlmatigheid, harmonieuse verhoudings en samewerking. In Terry en Frankin (1998:132) word hierdie stelling soos volg ondersteun: "*Organizing supplies the nucleus around which human beings can unite their efforts effectively. Organizing means to harmonize a group of different personalities, to fuse various interests, and to utilize abilities.*"

Ten einde te verseker dat die organiseringstaak so doeltreffend moontlik uitgevoer word en moontlike probleme wat binne organisering ondervind mag word, te bowe te kom, is dit wenslik volgens Hodgkinson en Sparrow (2002:228) dat organisering so logies en sistematies as moontlik gedoen moet word. Die outeurs stel 'n prosedure voor wat die proses kan vergemaklik. Hierdie proses kan soos volg van toepassing gemaak word op privaatpraktyk:

- samel toepaslike inligting in;
- identifiseer en ontleed die aktiwiteite;
- verdeel die aktiwiteite in sinvolle eenhede - hier moet klem gelê word op aktiwiteite wat saamgegroepeer word na aanleiding van funksie, produk of diens, soos byvoorbeeld,

kindersorg, huweliksberaad of traumaberading, geografiese gebied, kliëntekorps en hulpverleningstrategie;

- verdeel die eenhede se aktiwiteite in sinvolle take: die taakverdeling moet uiters noukeurig gedoen word ten einde te verseker dat elke taak verteenwoordigend en binne 'n gegewe tydsbestek sal plaasvind, alle take sinvol bymekaar sal in- en aanpas en die inhoud van die taak sover moontlik werktevredenheid sal verskaf; en
- sorg vir die toekenning van gesag en verantwoordelikheid en die daarstelling van gesonde verhoudings binne die privaatpraktyk.

Dit is belangrik om te besef dat hierdie stappe binne die organiseringsproses slegs dien as 'n riglyn vir die privaatpraktisyn. Die heersende omstandighede sal binne elke privaatpraktyk bepaal watter van hierdie riglyne en tot watter mate hul elke keer gevolg moet word. Die navorser kan dus vanuit bogenoemde die afleiding maak dat organisering binne privaatpraktyk 'n instrument vir die privaatpraktisyn sal wees ten einde die bestuur van die praktyk so vaartbelyn moontlik te maak. Daar sal in die volgende paragrawe gekyk word na die rol van beheer as bestuursfunksie binne privaatpraktykbestuur.

- **Die beheerfunksie binne maatskaplikewerk privaatpraktykbestuur**

Beplanning sonder beheer het min waarde. Beheer word deur Bruwer en Cilliers (1997:151) beskou as die proses waar die maatskaplike werker in privaatpraktyk binne die praktyk 'n kontrolestelsel implimenteer ten einde seker te maak dat doelwitte gestel, wel bereik is, en indien nie, of daar enige verbeteringe of herstrukturering aangebring kan word.

Die beheer van die privaatpraktyk se bedrywighede en die versekering dat dit volgens skedule en beplanning verloop, beteken dat elke maatskaplike werker in privaatpraktyk sleutelaanwysers ten opsigte van werkverrigting moet bepaal. Die bron van hierdie aanwysers is die bedryfsinligting van die praktyk se gewone daaglike aktiwiteite soos finansiële bestuur, rekordhouding, dagboekbeplanning, verslagskrywing, - almal belangrike bronne van inligting wat 'n privaatpraktisyn kan gebruik vir die beheer van aktiwiteite. Vir 'n groepwerkreeks, kan byvoorbeeld

die werkverrigting, aanwysers vir kliënte se bywoning, reëlings vir groepwerksessies, rekordhouding en individuele onderhoude, voortspruitend uit die sessies, ingesluit word.

Soos omstandighede verander, moet die privaatpraktisyn aanpassings maak en verbeteringe aanbring ten opsigte van werkverrigting, beleid, strategieë en doelwitte om die werkverrigting weer op koers te bring. Die navorser is van mening dat privaatpraktyk nie 'n behoefte aan 'n gesofistikeerde, duur beheerstel het nie. Die stelsel behoort so prakties te wees dat dit 'n natuurlike deel van die bestuur van die praktyk sal uitmaak. Dit is egter nodig dat die beheerproses deeglik in oënskou geneem behoort te word, ten einde 'n beheerstelsel suksesvol te implementeer.

➤ **Die aard van beheer**

Sekere voorwaardes word daargestel sodat beheer doeltreffend in 'n praktyk uitgesorteer kan word. Eerstens moet daar standaarde vir vergelyking gevestig word sodat daar 'n maatstaf gestel kan word. Volgens Ginter (2002:114) vereis beheer, beplanning in die vorm van meetbare gehalte. So moet sukses met terapie of berading en aanmeldingsgetalle meetbaar kan wees. Tweedens moet die inligting beskikbaar wees vir vergelykingsdoeleindes. Hierdie stap vereis dat daar goeie rekord gehou moet word. Ten slotte moet korrektiewe optrede kan plaasvind. Dit vereis dus dat daar voorsiening gemaak word vir verandering wanneer dit nodig mag word.

Die vergelyking van beplande resultate met werklike resultate is nutteloos indien hierdie inligting nie gebruik word om die privaatpraktisyn se metodes te verbeter nie. Doeltreffende beheer is 'n noodsaaklike vereiste vir die uitvoering van die laagste moontlike eenheidskoste, dit wil sê, wat is die minimum aantal kliënte wat die maatskaplike werker in sy privaatpraktyk moet sien ten einde 'n finansiële lewensvatbare praktyk te bedryf.

Die navorser is ook van mening dat beheer noodsaaklik is vir die verbetering van die privaatpraktisyn se praktykomstandighede. Dit beteken dat die maatskaplike werker in privaatpraktyk nie net sy inkomste moet verhoog nie, maar ook werksbevrediging moet kry. Die maatskaplike werker in privaatpraktyk word aangemoedig om meer produktief te werk indien hy

bewus is van die doelwitte, beheerproses en strategie waarvolgens hy binne sy praktyk moet werk. Die vraag kan egter nou afgepra word wat die kenmerke van 'n doeltreffende beheerstelsel is.

➤ **Kenmerke van doeltreffende beheer**

Beheer behoort volgens Bruwer en Cilliers (1997:152) sekere kenmerke te besit indien dit doeltreffend geïmplementeer gaan word. Hierdie kenmerke word kortliks bespreek:

(i) Tydigheid

Indien 'n probleem ontstaan, moet korrektiewe optrede spoedig moontlik gedoen word om die finansiële verlies te beperk. Dit beteken dat inligting tydig aan die maatskaplike werker in privaatpraktyk besorg moet word. 'n Doeltreffende beheerstelsel kan selfs aandui waar die probleem is nog voordat dit plaasvind. Aangesien die maatskaplike werker in privaatpraktyk sy hulpverleningsdienste "verkoop" is dit ook noodsaaklik dat hy tydig die oneffektiewe hulpverleningsmetodes kan identifiseer. Hierdeur kan 'n ontevrede kliënt, wat groter negatiewe finansiële gevolg vir die privaatpraktyk inhou as 'n privaatpraktyk sonder enige kliënte, opgevang word.

(ii) Doeltreffende praktykstruktuur

Die uiteensetting en struktuur van die praktyk moet die bestuursproses bystaan. Dus, wanneer die maatskaplike werker in privaatpraktyk 'n struktuur vir sy praktyk ontwerp, moet die beheer van die praktyk in ag geneem word. Die struktuur moet verseker dat indien die praktyk byvoorbeeld fokus op speltherapie, 'n spelterapeut aangestel moet word om, onder andere hierdie aspekte van die praktyk aan te spreek.

(iii) Strategiese plasing

Ongeag die tipe praktyk, is dit feitlik onmoontlik om elke klein afdeling van die praktyk te monitor en te beheer. volgens Bruwer en Cilliers (1997:154) is die uitwerking wat 'n privaatpraktisyn het, wat gedurig oor sy personeel se skouer loer, ook nie positief nie. Dit behoort dus 'n gewoonte te word om strategiese punte wat aan tyd gekoppel is, te identifiseer ten einde vordering te monitor. Hierdie tye kan soos volg wees:

- Na die voltooiing van 'n projek;
- aan die einde van die werksdag; of
- wanneer 'n bepaalde aantal opdragte voltooi is.

Die strategiese plasing van beheermaatreëls sal vir die privaatpraktisyn tyd spaar en as motivering vir die personeel dien.

(iv) Koste-doeltreffende optrede

Beheermaatreëls word ontwikkel met die doel om probleemgebiede te vermy of om dit vroegtydig te identifiseer. Die doel hiervan is om kostes te verminder. Te veel beheer kan egter 'n teenoorgestelde uitwerking hê. Deur aanhoudend verksverrigting te stop om te tel, te meet of te toets kan produktiwiteit benadeel. Die effek van te veel beheer op die praktyk kan volgens Steynberg (1998:67) personeel demotiveer.

(v) Bekendmaking van tendense

'n Doeltreffende beheerstelsel moet volgens die navorser meer doen as slegs die huidige toestand van die praktyk aandui. Die stelsels kan van strategiese belang vir die praktyk wees indien die toekomstige praktyktendense aangedui kan word. Hier noem Steynberg (1998:69) dat 'n afwaartse tendens in 'n bepaalde diens gevaar vir die praktyk kan beteken. 'n Voorbeeld hier is die afname in aanmeldings vir huweliksberading of ouerleidinggroepe. Dit kan te laat wees om op te tree indien aanmeldingsyfers tot die laagste aanvaarbare vlak gedaal het. 'n Vroegtydige waarskuwing-stelsel kan dit voorkom.

Vanuit bogenoemde kan dus die afleiding gemaak word dat 'n effektiewe beheerstelsel, soos die ander funksies van bestuur, 'n sinvolle bydrae vir die maatskaplike werker in privaatpraktyk kan beteken.

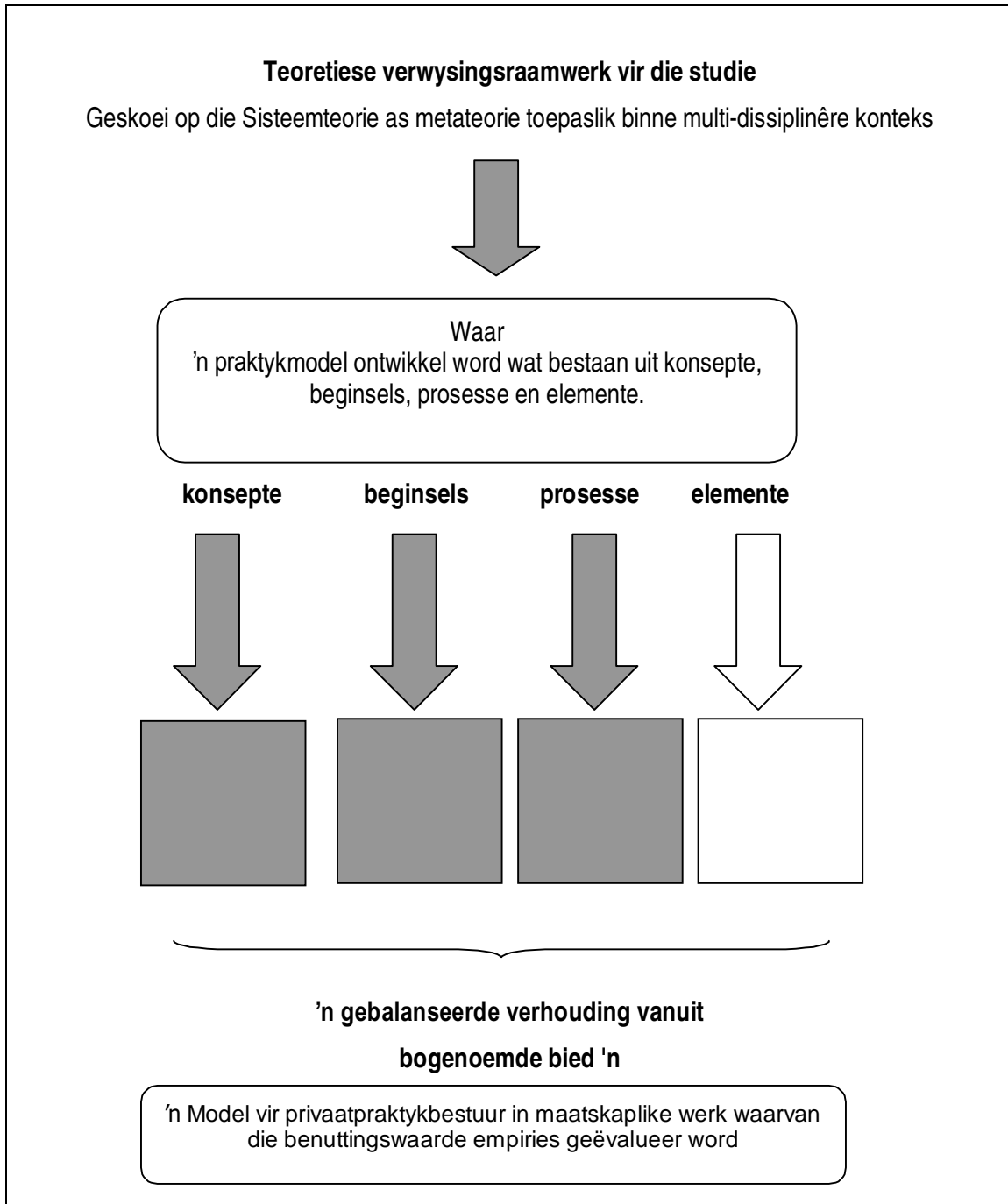
5.4 Samevatting

In Hoofstuk vyf is die mees toepaslike prosesse volledig bespreek. Vanuit die bespreking is dit duidelik dat maatskaplikewerk privaatpraktyk 'n bepaalde ontwikkelingsgang of verloop het wat gekenmerk word deur maatskaplikewerk prosesse, entrepreneuriese prosesse en

bestuursprosesse. Elk van hierdie prosesse is dinamies afhanklik van die ander. Dit is dus nodig dat die maatskaplike werker wat 'n privaaptraktyk wil betree elk van hierdie prosesse in oënskou sal neem en noukeurig oordeel waar sy persoonlike groei-areas nodig is.

Dit is verder duidelik dat die bestaande profiel van maatskaplikewerk privaaptraktyke in Suid-Afrika soos uiteengesit in hierdie hoofstuk, 'n goeie beeld bied vir die implementering van die bekende primêre en sekondêre hulpverleningsprosesse in maatskaplike werk.

Die verloop van die verkenning en bestudering van die literatuur word in Figuur 5.12 uiteengesit waarna die laaste komponent vir die ontwikkeling van 'n praktykmodel vir maatskaplikewerk privaaptraktyk naamlik, elemente in Hoofstuk ses uiteengesit sal word.



Figuur 5.12 Die verloop van die literatuurstudie in die ontwikkeling van 'n praktykmodel vir privaatpraktykbestuur met die fokus op stap twee: toepaslike prosesse