

AGS-PASTORE SE BELEWENIS

VAN GEMEENTESTRUKTURE

deur

ERNRICH FREDERIQUE BASSON

VERHANDELING

voorgelê ter vervulling van

die vereistes vir die graad

MAGISTER ARTIUM

in

**UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG
KERKLEIERSKAP**

in die

FAKULTEIT LETTERE EN WYSBEGEERTE

aan die

RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

STUDIELEIER: DR L.P. MARÉ

MEDE-STUDIELEIER: DR S.J. NORTJÉ-MEYER

NOVEMBER 2004

VOORWOORD

Graag wil ek die volgende persone bedank vir die bydrae wat elkeen gelewer het ten opsigte van hierdie studie.

Alle dank aan die HERE vir sy krag, genade en seën wat my in staat gestel het om hierdie studie aan te pak. Mag Sy Naam deur hierdie studie verheerlik word en mag Sy koninkryk gedien word.

'n Woord van hartlike dank en waardering gaan uit na my studieleier, Dr Leonard Maré vir die leiding wat hy aan my gegee het gedurende die studietydperk. Sy belangstelling en hulp verdien my hoogste waardering.

Baie dankie aan my mede-studieleier, Dr S.J. Nortje-Meyer vir die insette wat sy in hierdie studie gelewer het. Dit word opreg waardeer.

Ek wil ook my waardering uitspreek teenoor Menere, Stephanus Swanepoel, Danie Olivier en Dr Smith vir hulle hulp en geduld met die taalversorging.

Ten slotte baie dankie aan my vrou Tersia en ons kinders Pierre en Anrich vir al die liefde, begrip, toewyding en ondersteuning die afgelope jare. Ek waardeer julle!

SUMMARY

Churches in the twenty-first century experiences a crisis. According to Barna (1998:2) churches are:

Holding fast to programs and goals established by their charter members years ago. Many of these ministries have mastered the art of denying the cataclysmic cultural changes around them, responding with cosmetic changes that make little difference.

Subsequently the church is losing its influence in the world. One of the reasons is that the church is structured in such a way that it is unable to respond to its changing environment. Therefore, structural change in churches is continually debated and it remains a great challenge for churches to structure themselves in order to become relevant in the twenty-first century.

As a result, the proposed study focuses on the re-engineering of the leadership structures of the local Apostolic Faith Mission (AFM) church. In the AFM church, this debate was going on for over two decades. Whereas historically, the larger denomination developed structures and introduced it in the local assembly, they reviewed this position.

The purpose of this research is thus to investigate and describe how pastors experience their local church structures as well as to offer guidelines for effective structures to the Church.

The researcher conducted semi-structured, phenomenological interviews with eight pastors. The research question was: "How do you personally experience your local church structures?"

Through the research a number of themes and sub-themes were revealed and are as follows:

1. Leadership creates the climate and context for structures to be implemented.
 - Leaders manage what is inside the structure.
 - Vision is important in structuring.
 - Passion is important in structuring.
 - The trust relation between leader and follower is of prime importance in this process. It is also important to note that followers empower or disempower the leader; leaders often fail because their followers do not support them.
 - Reveals that leadership should be functional.
2. The structure and mode of functioning are determined by the psychological needs of the members.
 - Structure is the invisible set of functional demands that organizes the ways in which its members interact.
 - Mutual expectations of members. The origin of these expectations stems from years of explicit and implicit negotiations.
3. The system differentiates and carries out its functions through subsystems.
 - Boundaries of a subsystem are the rules defining who participates and how.
 - Boundaries in management structures, ministry structures and forming of a team identity.
 - Management functions.
 - Structures are built around ministries.

4. Existing structures such as laws, regulations and procedures act as a container for anxiety.
 - Desire for structure experiences in groups comes from both the individual and the collective wish to develop a defense mechanism against anxiety.
 - Paradoxically, present Church structures are explicitly experienced as structures that create the anxiety.
 - The need for structures is expressed the moment the level of anxiety rises in the Church.

5. Structures do not act merely as causes of discontent; they also open up possibilities of realizing collective visions and stimulating contentment and creativity.

6. Structures should be contextual in nature
 - Structures must be able to transform itself in ways to conform to new circumstances.
 - Should not lose its continuity in it providing a frame of reference for its members.

7. The importance of systems thinking when considering structures
 - Must have an clear understanding of the different systems
 - Must structure in terms of systems

The study finally offers guidelines based on these results as elements of effective structures.

INHOUDSOPGAWE

VOORWOORD	2
SUMMARY	3
INHOUDSOPGAWE	6
HOOFSTUK 1 ORIËNTASIE, NAVORSINGSONTWERP EN METODE	11
1.1 RASIONAAL	11
1.2 PROBLEEMSTELLING	14
1.3 ALGEMENE DOELSTELLINGS VAN NAVORSING	17
1.4 PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF	17
1.5 NAVORSINGSONTWERP	18
1.5.1 Kwalitatiewe-navorsing	18
1.5.2 Verkennend	20
1.5.3 Beskrywend	22
1.5.4 Kontekstueel	22
1.5.5 'n Opsomming van die navorsings ontwerp in breë terme:	22
1.6 NAVORSINGSMETODE	23
1.6.1 Fase 1: Die navorsing van AGS-pastore se persepsie van	strukture 23
1.6.1.1 Steekproef	23
1.6.1.2 Data-insameling	25
1.6.1.3 Die rol van die navorser	26
1.6.1.4 Fenomenologiese-onderhoudvoering	27
1.6.1.5 Wyse van data-generering	28
1.6.1.6 Data analisering	28
1.6.1.7 Literatuurkontrole	29
1.6.2 Fase 2: Die beskrywing van die elemente van effektiewe strukture	in die AGS-Kerk 31
1.6.2.1 Dataversameling	31
1.6.2.2 Data verifikasie	31
1.6.3 Verifikasie van die waarheidswaarde van die studie	32
1.6.4 Etiese maatreëls	33

1.7 DEFINISIES, BEPERKINGE, BETEKENIS	35
1.7.1 Definisie van terme	35
1.7.2 Beperkinge	36
1.7.3 Betekenis	37
1.8 RAAMWERK VAN HOOFSTUKKE	38
HOOFSTUK 2 BESPREKING VAN RESULTATE	39
2.1 INLEIDING	39
2.2 REALISERING VAN DIE STEEKPROEF	39
2.3 DATA-ANALISERING	40
2.4 BESPREKING VAN RESULTATE	41
2.4.1 Tema 1: Leierskap skep die klimaat en konteks vir strukture om geïmplementeer te word	44
2.4.1.1 Leiers moet lei en bestuur in die struktuur	46
2.4.1.2 Struktuur moet met betrekking tot visie plaasvind	48
2.4.1.3 Leierskapsvertroue	52
2.4.1.4 Funksies van leierskap	53
2.4.1.4.i Verhoudings	53
2.4.1.4.ii Bemagtiging	54
2.4.1.4.iii Ondersteuning	56
2.4.1.5 Passie in strukture	56
2.4.2 Tema 2: Die struktuur en metode van funksionering word bepaal deur die psigologiese behoeftes van lidmate	59
2.4.2.1 Strukture is die onsigbare funksionele grense wat die interaksie van lidmate organiseer	59
2.4.2.2 Die verwagtinge van lidmate	60
2.4.3 Tema 3: Die sisteem differensieer en vervul sy funksies deur die sub sisteem	61
2.4.3.1 Die grense in die sub sisteem is die reëls van wie deelneem en hoe	62
2.4.3.2 Die grense in bestuur en bedieningsisteme en die formasie van 'n spanidentiteit	63
2.4.3.3 Bestuursfunksies	64
2.4.3.4 Strukture word gevorm met betrekking tot bedieninge	65

2.4.4 Tema 4: Bestaande strukture soos wette en regulasies en prosedures dien as 'n raamwerk vir angs	67
2.4.4.1 Die behoefte vir strukture is individueel en kollektief as 'n beskerming teen vrese	68
2.4.4.2 Die paradoks is dat strukture wat angs beperk ook angs veroorsaak	69
2.4.4.3 Die oomblik as die vlak van vrees verhoog, word die behoefte aan strukture ervaar	70
2.4.5 Tema 5: Strukture veroorsaak nie net onvergenoegdheid nie, maar is ook in staat om kollektiewe visies te bereik en om tevredenheid sowel as kreatiwiteit te stimuleer	71
2.4.6 Tema 6: Strukture is kontekstueel	73
2.4.6.1 Strukture moet in staat wees om te verander in terme van nuwe omstandighede	74
2.4.6.2 Daar moet nie kontinuïteit in die veranderingsproses verloor word wat 'n verwysingsraamwerk vir lidmate verskaf nie	75
2.4.7 Tema 7: Die Belang van Sisteem-sensitiewe Leierskap in strukture	76
2.4.7.1 Pastore moet verstaan hoe sisteme werk	77
2.4.7.2 Strukture moet gevorm word in terme van sisteme	77
HOOFSTUK 3 LITERATUURKONTROLE	80
3.1 INLEIDING	80
3.2 Leierskap skep die klimaat en konteks vir strukture om geïmplementeer te word	80
3.2.1 Leiers moet lei en bestuur in die struktuur	83
3.2.2 Visie is 'n integrale deel van struktuur	87
3.2.3 Passie is van uiterste belang in strukture	89
3.2.4 Leierskapsvertroue is essensieel in strukture	91
3.2.4.1 Geloofwaardigheid:	92
3.2.4.2 Verhouding:	93
3.2.5 Die funksies van leierskap	99
3.2.5.1 Bemagtiging	99
3.2.5.2 Ondersteuning	102
3.3 Die struktuur en metode van funksionering word bepaal deur die psigologiese behoeftes van lidmate	103
3.3.1 Strukture is die onsigbare funksionele grense wat die interaksie van lidmate organiseer	105
3.3.2 Die verwagtinge van lidmate	106

3.4 Die sisteem differensieer en vervul sy funksies deur die sub sisteme	108
3.4.1 Grense in die sub sisteem is die reëls van wie deelneem en hoe	108
3.4.2 Grense in bestuursisteme en bedieningsisteme en die formasie van 'n spanidentiteit	109
3.4.3 Bestuursfunksies	110
3.4.4 Strukture word gebaseer op bedieninge	113
3.5 Die bestaande strukture soos wette en regulasies en prosedures dien as 'n raamwerk vir angs	114
3.5.1 Die behoefte vir strukture is individueel en kollektief as 'n beskerming teen vrese	115
3.5.2 Die paradoks of teenstelling is dat strukture wat angs beperk ook angs veroorsaak	116
3.5.3 Die oomblik as die vlak van vrees verhoog, word daar 'n behoefte aan strukture ervaar	117
3.6 STRUKTURE VEROORSAAK NIE NET ONVERGENOEGDHEID NIE, MAAR IS OOK IN STAAT OM KOLLEKTIEWE VISIES TE VEROORSAAK EN OM TEVREDENHEID EN KREATIWITEIT TE STIMULEER	119
3.7 Strukture is kontekstueel	124
3.7.1 Strukture moet in staat wees om te verander in terme van nuwe omstandighede	126
3.7.2 Strukture moet nie kontinuïteit in veranderingsproses verloor wat 'n verwysingsraamwerk vir lidmate verskaf nie	127
3.8 Die belang van sisteem-sensitiewe leierskap in strukture	128
3.8.1 Leiers moet sisteem-sensitiewe leierskap verstaan	129
3.8.2 Strukture moet gevorm word in terme van dominante sisteme	133
HOOFSTUK 4 SAMEVATTING , AANBEVELINGS EN SLOT	134
4.1 INLEIDING	134
4.2 ELEMENTE VIR EFFEKTIEWE STRUKTURE	136
4.3 RIGLYNE TEN OPSIGTE VAN DIE VORMING VAN EFFEKTIEWE STRUKTURE	136
4.3.1 Maak seker leiers is aan die stuur van sake	137
4.3.2 Strukture moet die behoeftes van die geloofsgemeenskap dien	138
4.3.3 Struktureer in terme van bedieninge	138
4.3.4 Strukture moet met groot omsigtigheid verander word	139
4.3.5 Die funksies van strukture	141
4.3.6 Strukture moet kontekstueel wees	142
4.3.7 Strukture moet gevorm word op grond van sisteme	143
4.4 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING	144

BRONNELYS	146
BYLAE A TOESTEMMING VIR NAVORSINGSONDERSOEK	151
BYLAE B GETRANSKRIBEEERDE ONDERHOUD	152



HOOFSTUK 1

ORIËNTASIE, NAVORSINGSONTWERP EN METODE

1.1 RASIONAAL

“Churches are holding fast to programs and goals established by their charter members years ago. Many of these ministries have mastered the art of denying the cataclysmic cultural changes around them, responding with cosmetic changes that make little difference” (Barna 1998:2). Hierdie stelling van Barna weerspieël die huidige situasie van die Kerk. Die Kerk van die een-en-twintigste eeu verkeer in ’n krisis omdat die Kerk dit moeilik vind om by nuwe omstandighede aan te pas (Hendriks 2004:20).

As gevolg hiervan verloor die Boodskap van die Evangelie dan impak weens ’n verouderde vorm van bediening en gemeentestruktuur. Gemeentestruktuur verwys na die georganiseerde manier waarop die gemeente gestruktureer is en die vorme van die bediening in daardie gemeente (Nel 1994:217). Wanneer die Kerk versuim om effektief te struktureer in die konteks van die nuwe eeu lei dit uiteindelik tot ’n Kerk wat sy invloed in die wêreld verloor. Eeue van Kerkgeskiedenis lewer by herhaling bewys hiervan. Die groot uitdaging vir die Kerk van die een-en-twintigste eeu is om so te struktureer dat dit relevant en nog steeds Bybelgetrou kan wees.

Terwyl daar tans nie baie navorsing bestaan oor strukture nie, word daar tog voortdurend kritiek gelewer op Kerklike strukture van bykans alle denominasies, heel waarskynlik omdat strukture so ’n kritiese aspek van die lewe van die Kerk uitmaak. Strukture in die Kerk en spesifiek die plaaslike gemeente is van kritiese belang en sal die Kerk nooit funksioneel kan wees in sy roeping om die heilshandeling van God in die wêreld te dien sonder strukture nie (Nel 1994:217). Strukture is die vorm (liggaam) van die Kerk wat die lewe (siel en gees) van die Kerk bymekaar hou.

Een van die redes waarom teoloë nie veel oor strukture skryf nie, is as gevolg van die algemene standpunt dat die Kerk 'n organisme en nie 'n organisasie is nie. Tog is dit belangrik om op te merk dat die Kerk 'n tweeledige karakter het. Die Kerk moet altyd beskou word as tegelyk 'n organisme en 'n organisasie. Wanneer die Kerk net as 'n organisme beskou word, is dit net 'n groep van gelowiges, sonder dat dit 'n liggaam is wat funksioneer. Dit Kerk kan nie net as 'n organisasie gesien word nie, want dan is dit net nog 'n menslike skepping (Möller 1998:335). Kerkstrukture is 'n teologiese saak wat die Kerk bystaan om 'n kontekstuele en missionêre instansie te wees (Hendriks:2004:21). Die strukturele organisasie van die plaaslike gemeentes het dus 'n geestelike en teologiese karakter.

Oënskynlik verskaf die Bybel nie veel besonderhede oor strukture nie en verskeie redes kan aangevoer word vir die gebrek aan besonderhede. Een rede is dat die Bybel die kontekstuele aard van strukture onderskryf. Die implikasie hiervan is dat strukture nie gebaseer kan wees op 'n Bybelse model nie omdat die Bybel nie een juiste model voorskryf nie (Malphurs 2003:109). In die eerste eeu na Christus het die Kerk verskeie strukture in 'n federale en gemeentelike verband gebruik soos wat die unieke konteks van daardie tyd dit vereis het (Malphurs 2003:109-110).

As gevolg hiervan is daar dus nie een juiste struktuur vir alle gemeentes nie, alhoewel daar Bybelse beginsels is waarmee omgegaan moet word in die totstandkoming van strukture. Strukture word as ideaal beskou vir 'n bepaalde tyd en plek wat met twee basiese keuses saamgaan, naamlik die identiteit, waardes van die gemeente en die tipe gemeenskap waarin die gemeente bestaan en wat hulle wil bedien. Op die tydstip wanneer daar duidelikheid oor die twee sake bestaan kan keuses oor strukture gedoen word. Uiteraard staan dit die gemeente vry om minder of meer ideale strukture vir die bepaalde soort gemeente in die bepaalde soort gemeenskap te kies (Nel 1994:217). Na deeglike besinning moet die Kerk struktureer op grond van Bybelse beginsels met die doel om Nuwe-Testamentiese doelstellings vir die Kerk te verwesenlik.

Nie net die tipe struktuur is uiteindelik van groot belang nie, maar in hoe 'n mate die struktuur bediening begelei. Die struktuur moet die Kerk dien en behoort die fokus van die struktureerings impak vir die bediening wees (Barna 1999:91). Barna (1999:58) het bevind dat effektiewe gemeentes voortdurend struktureer om effektief te wees in die roeping van die Kerk. Strukture word dus gereeld aangepas soos wat geleenthede, behoeftes en omstandighede verander (Barna 1999:63).

Callahan het twaalf sleutel-faktore geïdentifiseer vir effektiewe Kerke nadat hy 'n navorsingsprojek onderneem het in sewehonderd-en-vyftig effektiewe gemeentes van die Verenigde State van Amerika (VSA) waarvan een van die faktore *Vaartbelynde strukture* was (aangehaal in Van der Merwe 1999:128-130).

Die Kerk behoort dus doelbewus die vermoë om voortdurend te verander te inkorporeer in die samestelling van strukture, anders sou dit Kerklike agteruitgang veroorsaak, met die fokus op oorlewing in plaas van groei (Barna 1998:47). Wanneer die fokus van die Kerk die instandhouding van strukture raak, word die leierskap magsugtig en is dan geneig om kontak te verloor met die behoeftes van die mense in die gemeenskap (Hendriks 2004:48). Dit is dus van groot belang om voortdurend die gemeente so te organiseer om uitdrukking te gee aan die *Missio Dei* van die Kerk in die wêreld (Mittelberg 2000:380).

Die konteks van die een-en-twintigste eeu verlang dus 'n nuwe manier van *doen* in die Kerk. Wagner beskryf die oorgang van die Kerk na die een-en-twintigste eeu as, van gesagstrukture na verhoudingstrukture (aangehaal in Gibbs & Coffey 2001:77). Die probleem wat in die een-en-twintigste eeu ondervind word is anti-strukturele denke (struktuur-antagonisme) as 'n reaksie teen strukturele fundamentalisme (verabsoluttering van strukture) van die vorige eeu (Nel 1994:217).

Verandering is onvermydelik in 'n komplekse postmoderne wêreld. Die persepsie bestaan by mense dat die Kerk 'n hoeksteen van onveranderlike stabiliteit is en bevry is van die tol van verandering. Die feit is, sou die Kerk in terme van sy strukture versuim om te verander, dit dan beperk sal wees in die lig van Kerklike uitdagings en realiteite.

Barna waarsku dat tradisionele Kerke wat relevant wil wees in die een-en-twintigste eeu weer opnuut moet begin besin met betrekking tot hul strukture (1998:184). Met die voorlopige inligting in ag geneem is dit dan duidelik dat die Kerk en spesifiek die AGS voor 'n groot uitdaging te staan kom in die samestelling van relevante strukture.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Kerkleiers is al hoe meer teleurgestel in bestaande strukture van die Kerk en dit het 'n gereelde besprekingspunt binne die AGS geword. In 'n voorlopige konsultasie met AGS pastore is die volgende opmerkings oor strukture gemaak dat:

- strukture oneffektief is.
- strukture beperkend is.
- dit in die strukture oor beheer gaan.
- die strukture nie die visie van die Kerk versterk nie, maar dit belemmer.
- die strukture wentel om mag en posisie.
- die strukture nie Bybels verantwoordbaar is nie.

Daar bestaan 'n definitiewe persepsie dat baie van die leierskapstrukture in die AGS outoritêr is. Hierdie manier van strukturering word deur baie pastore as uitgedien en irrelevant vir die behoeftes van die huidige eeu beskou. Hendriks is van mening dat: "Institutions that have become strong and influential develop their own type of "comfort zones" and power structures with either explicit or implicit hierarchies of power that keep them intact. These structures find it difficult to adapt and transform" (2004:48).

Daar is dus 'n duidelike verwagting van pastore in die AGS dat plaaslike gemeentestrukture Bybels, effektief, doelgerig en kontekstueel van aard sal wees. Wat die Kerk nou nodig het, is 'n struktuur wat van onder na bo gevorm word (Hendriks 2004:49).

Die notules van die Werkersraad toon aan dat die AGS ook nou die strukture van die plaaslike gemeente in Suid-Afrika as kontekstueel beskou: "Elke gemeente moet die vryheid hê om homself te struktureer soos dit sy eie mark, model, visie en behoeftes binne die raamwerk van die geloofsbelydenis pas" (Notule AGS 1999:77). Elke gemeente behoort dus self te besluit hoe om te struktureer en om mag uit te oefen in die lig van die Bybel (Malphurs 2003:110).

Callahan ondersteun so 'n paradigmaterskuiwing. Die Kerk moet dus struktureel voortdurend verander om sy missie te verwesenlik. Callahan is van mening dat "When an older generation imposes its understanding on the new generation however innocently both groupings become dysfunctional" (1990:204).

As gevolg van die bestaande situasie is die probleem hoe hierdie nuwe wyses van bediening ontwikkel behoort te word sonder om voorskriftelik te wees ten opsigte van 'n spesifieke vorm of struktuur. Een van die probleme waarmee die leiers van gemeentes worstel, is dat daar geen rigting voorsien word ten opsigte van die vorming van nuwe strukture nie.

Daar bestaan ook 'n definitiewe gevaar dat strukture gevorm mag word op sekulêre beginsels, en daar word ook voortdurend verwys daarna dat 'n gemeente soos 'n *besigheid bedryf moet word* maar die feit bestaan dat die gemeente die liggaam van Christus is en nie net bloot nog 'n organisasie nie. Die plaaslike gemeente moet dus Bybelse beginsels in ag neem, selfs ten opsigte van *kontekstuele strukture*. Terwyl gemeente-organisasie dus 'n teologiese onderwerp is, gee die Kerk nie juis baie leiding oor watter Bybelse beginsels belangrik is, ten einde uitdrukking te gee aan die Nuwe-Testamentiese doelwitte van strukturering nie.

Daar was ook nog nooit 'n wetenskaplike studie onderneem om te bepaal wat die leiers van gemeentes se belewenis van plaaslike gemeentestrukture is nie, daarom is dit van groot belang dat navorsing gedoen moet word met betrekking tot die probleem van strukture en hoe pastore dit ervaar. Die volgende vrae word dus deur hierdie studie aangespreek: Hoe ervaar pastore die strukture van hulle plaaslike gemeente? Hoe struktureer hulle hul plaaslike gemeentes? Is daar identifiseerbare elemente van effektiewe strukture? Dit is dan noodsaaklik dat hierdie vrae gerig word in 'n kwalitatiewe navorsingsprojek aan pastore wat as leiers van gemeentes optree en wel in die daaglikse realiteit van strukture staan en werk.

Die navorsingsprobleem behoort opgelos te wees wanneer die elemente van effektiewe strukture geïdentifiseer is, wat plaaslike gemeentes sal toerus om effektiewe strukture te ontwikkel en in plek te kry. Om hierdie doelwit te bereik is dit van groot belang om te verstaan hoe pastore die strukture van hulle plaaslike gemeente ervaar.

Die pastore is dus die gewenste kandidate as teiken in steekproewe omdat hulle die persone is wat in die werklikheid van strukture op 'n daaglikse basis staan. Dit sou ook van kritiese belang wees om die ervaring van pastore te probeer verstaan in die lig van resente literatuur en uiteindelik die Skrif.

1.3 ALGEMENE DOELSTELLINGS VAN NAVORSING

Die doel van die navorsing is om oneffektiewe gemeentestrukture binne die AGS-Kerk van SA deur middel van kwalitatiewe navorsing te identifiseer en moontlike oplossings daarvoor te formuleer. Die navorsing wil bepaal waarom die huidige strukture die pastoor en die gemeente beperk in die bereiking van hulle doel as gemeente en as getuies van Christus.

Beheer speel 'n belangrike rol in die vestiging of totstandkoming van gemeentestrukture en deur middel van die navorsing wil ek bepaal hoe beheer in die gemeente uitgeoefen word en watter rol mag en posisie in die beheer van die gemeente strukture speel. Ten laaste het die navorsing ten doel om elemente van effektiewe gemeentestrukture te formuleer wat Bybels verantwoordbaar is.

1.4 PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF

Ek het as 'n lidmaat van die AGS-Kerk grootgeword en is 'n pastoor sedert 1987. Ek sien myself nie as 'n tradisionele pastoor nie, maar as 'n pragmatiese pastoor wat tuis voel in die een-en-twintigste eeu.

Ek het grootgeword in 'n Kerk en omgewing waar ek gemaklik gevoel het om krities om te gaan met die sisteme van die Kerk en spesifiek die relevansie van die Kerk. Ek het verskeie gemeentes bedien in die AGS. Ek beskik oor persoonlike ervaring rondom die strukturele probleme van die Kerk en spesifiek die frustrasies oor oneffektiewe strukture.

Ek het ook in leierskap posisies gedien met meer as veertig gemeentes in my sorg waar ek die negatiewe impak van oneffektiewe strukture op die plaaslike gemeente ervaar het. Ons lewe in 'n dinamiese postmoderne wêreld, waar die Kerk vinnig moet reageer op verandering in die omgewing. Om 'n relevante Kerk op te bou wat maksimum invloed het op die samelewing, het vir my 'n lewendroom geword.

Vir my is die feit dat die Kerk traag is om te verander, die rede vir die Kerk se verlies aan invloed en die studie van pastore se ervaring oor strukture is vir my daarom baie relevant en glo ek dat dit 'n bydrae tot die hele Kerk in Suid-Afrika kan maak.

1.5 NAVORSINGSONTWERP

Die ontwerp van hierdie navorsing is in wese kwalitatief, beskrywend, verkennend en kontekstueel van aard. Die navorsing is uiteindelik daarop gerig om subjektiewe insig te verkry van die pastore se persepsie in verband met strukturering van hul gemeentes.

1.5.1 Kwalitatiewe-navorsing

In kwalitatiewe navorsing is die oogmerk om sosiale fenomene te verstaan (Hancock 1998:6). Die onderskeidende karakter van kwalitatiewe navorsing is dat die navorser mense probeer verstaan in terme van hul definisie van die wêreld. Die posisie van die navorser word gewysig van dié van 'n buitestaander tot dié van 'n intersubjektiewe benadering van 'n ingewyde (Garbers 1996:292).

In kwalitatiewe navorsing word die navorser dan in der waarheid 'n *deelnemer* in die navorsing weens sy subjektiewe posisie. Die veronderstelling is dan dat die navorser die kultuur ken en verstaan. Die ideaal in die *uitkoms* hiervan is dat daar dan groter insig behoort te wees (Garbers 1996:291) en die doel is om die resultate van die menslike gedrag te verstaan.

Kwalitatiewe navorsing is gegrond op verskillende veronderstellings teenoor byvoorbeeld kwantitatiewe navorsing wat met 'n voorveronderstelde teorie werk, sodat dit tot 'n unieke ontwerp lei vir navorsing.

Merriam (aangehaal in Creswell 1994:145) noem ses veronderstellings wat van kritiese belang is in kwalitatiewe navorsing, want dit:

- fokus op die proses van navorsing en nie soseer op die uitkomst nie.
- is geïnteresseerd om begrip te verkry van die betekenis wat mense aan hulle lewens, ervarings en die struktuur van hulle wêreld verleen.
- die navorser is self die primêre instrument vir die verkryging en ontleding van data.
- sluit veldwerk in. Die navorser moet dus fisies na die mense, plek of instansie gaan om die onderwerp van die navorsing in 'n natuurlike omgewing te verken.
- is beskrywend, aangesien die navorser belangstel in die proses, begrip, en verstandhouding waartoe gekom word deur woorde en beelde.
- is induktief van aard omdat die navorser abstrakte beelde, gevolgtrekkings, insigte, teorie en hipoteses uit besonderhede aflei.

Kwalitatiewe navorsing fokus dus op die ontdekking en beskrywing van 'n fenomeen wat lei tot die formasie van 'n nuwe teorie en hipoteses. Daar bestaan tans baie veronderstellings en idees in verband met die strukture wat die basis vorm waarop strukture ontwikkel word, omdat geen navorsing in die AGS aangaande strukture onderneem is nie. Wanneer so 'n studie onderneem word vanuit 'n kwantitatiewe navorsingsontwerp sal navorsing poog om die bepaalde voorveronderstelde teorie in die praktyk te bewys.

In kwalitatiewe navorsing verander die uitgangspunt. Die navorser begin nie met 'n vooropgestelde teorie nie, maar wil 'n nuwe teorie van die ingesamelde data formuleer. Kwalitatiewe navorsing sal daarom die regte ontwerp wees omdat dit die

navorser help om hierdie persepsies te verken, en om dan nuwe teorieë vanuit die inligting te vorm.

1.5.2 Verkennend

Hierdie studie is verkennend van aard omdat geen studie nog ooit in hierdie veld gedoen is binne die AGS-Kerk nie. Hierdie navorsing is slegs moontlik as daar objektiewe openheid van die navorser vir nuwe idees en voorstelle bestaan terwyl hy self krities oor sy eie teorieë en idees is (Mouton & Marais 1992:45).

In die verkennende studie word die volgende faktore in ag geneem wat geformuleer word deur Tarling & Crofts (2002:73):

There is a need for control but this varies from hypothesis testing in that there is less need to control the environment and a greater need to control any preconceived ideas the researcher may have about what there is to be discovered. The emphasis here is not so much on objectivity but on open-mindedness. The study design must therefore facilitate disclosure and generate information about the particular rather than establish principles that generalize to the many.

Die volgende kriteria word gebruik in die verkenning:

- Die beheer van die navorser se eie vooroordeel.
- Objektiewe openheid vir alle inligting.
- Om bekendmaking te fasiliteer oor die besonderse eerder as om te fokus op algemene temas.

Beredenering oor die bogenoemde drie kriteria is as volg:

- Dit is belangrik dat die inligting nie beheer sal word wat deur die deelnemers verskaf word nie, en dat versigtigheid aan die dag gelê sal word om die data nie te besoedel met eie vooropgestelde idees nie. Tradisioneel, volgens Denzin en Lincoln, word lesers blootgestel aan die navorser se interpretasie van die data wat volgens hulle:

...cleaned and streamlined and collapsed in rational, no contradictory accounts. More recently, sociologists have come to grips with the reflexive, problematic, and at times, contradictory nature of data and with the tremendous, if unspoken, influence of the researcher as an author.

(1994:372)

Die doel is om nie enige relevante data uit te sluit nie, selfs al sou dit teenstellend tot die navorser se persepsie en idees van strukture wees.

- Objektiewe openheid teenoor al die informasie wat deur die deelnemers verskaf word omdat hulle die hoofbron van inligting is. Hulle moet voldoende geleentheid kry om hulleself uit te druk sodat hul opinie daardeur verstaan kan word.
- Die gevaar bestaan dat net die algemene temas raakgesien word, dus is dit van groot belang om op die besondere te fokus om 'n in-diepte insig te verkry oor die spesifieke bydrae.

As bogenoemde in ag geneem word, is dit belangrik dat nuwe insigte verkry moet word. Dit is dus belangrik dat die navorser onpartydig sal wees en genoeg geleentheid aan die deelnemers sal gee om hulle persepsie van strukture te beskryf om daardeur die elemente van effektiewe strukture te identifiseer.

1.5.3 Beskrywend

Volgens Denzin & Lincoln is daar in data-analise twee vlakke van verstaan waarvan *beskrywend* een is. Beskrywend verwys na: “the primitive questions of what is going on and how things are proceeding call for a reasonable accounting of the phenomena observed” (1994:432).

'n Sistematiese akkurate beskrywende benadering gaan gevolg word waardeur gepoog word om die subjektiewe ervaring van die pastore te verstaan, sonder dat enige steuring die proses benadeel.

1.5.4 Kontekstueel

'n Studie is kontekstueel wanneer die inligting in verband gebring kan word met 'n spesifieke konteks of fenomeen wat nagevors word. Hierdie studie is kontekstueel omdat dit verband hou met die pastore se ervaring van strukture in hulle lokale AGS gemeentes.

1.5.5 'n Opsomming van die navorsingsontwerp in breë terme:

- Onderhoude sal gevoer word om daardeur te verstaan wat die pastore se persepsie is van hulle plaaslike gemeentestrukture en watter elemente hulle sien as relevant in die proses. Alle onderhoude sal op audioband opgeneem word met die nodige toestemming. Hierdie opnames sal dan *verbatim* getranskribeer word.
- Dataverwerking. Na al die onderhoude getranskribeer is, sal 'n verwerkingsproses van al die onderhoude volg. Die doel is om die informasie te integreer in 'n tabel wat 'n akkurate interpretasie van die navorsingsidee weergee.
- 'n Literêre studie sal laastens gedoen word om die onderwerp van strukture in die Kerklike konteks te verstaan.

1.6 NAVORSINGSMETODE

Die navorsing gaan in twee fases onderneem word soos in die tabel hier uiteengesit.

Fase 1	Fase 2
<ul style="list-style-type: none">• Die navorsing van pastore se persepsie van strukture.	<ul style="list-style-type: none">• Identifiseer deur data-analise elemente van effektiewe strukture.• Literatuurstudie

In die eerste fase gaan kwalitatiewe navorsing onderneem word om die pastore se persepsie en hulle sieninge van strukture te verstaan. In die tweede fase gaan die data geprosesseer en geanaliseer word om die elemente van strukture te identifiseer en te verstaan. 'n Literatuurstudie word dan onderneem om die raakpunte met bestaande resente literatuur uit te wys, asook nuwe temas te identifiseer. Daarna gaan riglyne van die elemente vir die vorming van effektiewe strukture opgestel word.

1.6.1 Fase 1: Die navorsing van AGS-pastore se persepsie van strukture

In hierdie fase word die steekproef, data-insameling, dataverwerking en literatuurkontrolle van die navorsing bespreek.

1.6.1.1 Steekproef

'n Steekproef beteken dat 'n deel van die navorsings-populasie uitgekies word as verteenwoordigers van die populasie om aan 'n navorsingsprojek deel te neem (Burns & Grove 1993:58). Populasie in hierdie opsig verwys na objekte, gebeure of individue wat die een of ander ooreenstemmende eienskap het wat die navorser wil bestudeer.

- *Teiken populasie*: Mouton (1996:135) beskryf die teiken populasie as die populasie op wie die navorsing van toepassing is. In die studie is die teiken populasie die Senior Pastore van AGS-gemeentes.
- *Seleksie van deelnemers*. Die deelnemers word geselekteer vanuit die teiken populasie (Creswell 1994:148) op die basis daarvan dat hulle inligting kan bydra wat relevant is tot die uitkoms van die studie.

Morse merk die volgende op:

As the researcher learns the roles and relationships among participants, he or she may identify appropriate informants. A good informant is one who has the knowledge and experience the researcher requires, has the ability to reflect, is articulate, has the time to be interviewed, and is willing to participate in the study.

(aangehaal in Denzin & Lincoln 1994:228)

Derhalwe is die doel van die studie nie gerig op die ontwikkeling van 'n model nie, maar om universele elemente vir effektiewe strukture te identifiseer.

Steekproewe sal gedoen word uit die groep van pastore wat heel waarskynlik die beste kandidate sal wees vir so 'n ondersoek. Patton (1990) stel riglyne voor vir steekproewe en stel voor dat "the logic and power behind purposeful selection of informants is that the sample should be *information rich*. 'n Steekproef word dus op die volgende manier gebruik (aangehaal in Denzin & Lincoln 1994:229):

- Extreme or deviant case sampling is used to select participants who exemplify characteristics of interest.

- Intensity sampling has less emphasis on extremes. With intensity sampling, one selects participants who are experiential experts and who are authorities about a particular experience.
- Maximum variety sampling is the process of deliberately selecting a heterogeneous sample and observing commonalities in their experiences.
- Critical case sampling is the selection of examples that are significant for the identification of critical incidents that may be generalized to other situations.

Daar is 'n paar belangrike kriteria in die identifisering van die geskikte respondente, naamlik:

- Die respondente moet oor die vermoë beskik om hulself verbaal met relatiewe gemak uit te druk.
- Die respondente moet 'n goeie begrip van die gemeente se visie, doel en strukture hê.
- Die respondent moet 'n pastoor wees vir meer as drie jaar. Die rede is dat die pastoor lank genoeg in die bediening moet wees ten einde 'n goeie begrip van strukture te verkry.
- *Maximum variety sampling* sal gebruik word deur pastore te selekteer uit verskillende sektore van die Kerk sodat gemene faktore bepaal kan word.

1.6.1.2 Data-insameling

Data word deur middel van semi-gestruktureerde, fenomenologies onderhoude ingesamel. Voordat die metodologie van data-insameling bespreek word, moet die rol van die navorser tydens hierdie fase bespreek word.

1.6.1.3 Die rol van die navorser

In kwalitatiewe navorsing word die posisie van die navorser verander van die van 'n buitestaander tot die intersubjektiewe benadering van die ingewyde (Garbers 1996:292). Die navorser word dan 'n deelnemer in die navorsing weens die subjektiewe standpunt wat hy/sy inneem. Die veronderstelling is dat die navorser die kultuur ken en verstaan. Uiteindelik moet die proses lei tot groter insig deur die navorser (Garbers 1996:291).

Die doel is om die resultate van menslike gedrag te verstaan deur dit te beskryf, soos hieronder aangehaal.

The assimilation of the researcher into the setting is a constant process and eventually a point is reached when the researcher is viewed as a part of the setting. In contrast to the quantitative research the qualitative researcher become now co-author of the reality. Therefore there must be an clear understanding of the researcher of his contribution and influence on the reality of the experience the researcher eventually becomes a full member of the group.

(Denzin & Lincoln 1994:231)

As bogenoemde in ag geneem word, is die navorser subjektief betrokke by die projek wat beteken dat dit van kardinale belang is dat die navorser bewus sal raak van sy subjektiewe rol as mede-outeur van hierdie ervaring. Die volgende kommunikasie-tegnieke sal gebruik word wat die navorser in staat sal stel om die onderhoud sinvol te voer sonder om te manipulerend of direktief te wees om daardeur die inligting te besoedel met eie vooropgestelde idees en is soos volg:

- Refleksie van die inhoud: - Kommuniqueer teenoor pastoor oor op watter manier die persepsies verstaan gaan word.

- Parafraseer: - Die navorser gaan die stellings herformuleer om duidelik te maak.
- Vrae gestel sal word - indien stellings vaag of teenstellend is.
- Vrae vir voorbeelde gestel sal word - om 'n beter begrip ten opsigte van die konteks te vorm.

1.6.1.4 Fenomenologiese-onderhoudvoering

Die woord fenomenologies beteken die studie van fenomene wat 'n manier is om iets te beskryf wat bestaan as deel van die wêreld waarin ons leef. Fenomene kan gebeurtenisse, situasies, ervarings of konsepte wees (Hancock 1998:8). Die doel in fenomenologiese onderhoudvoering is om 'n duidelike beskrywing van 'n menslike ervaring te maak. (Creswell 1994:12). Gebrek aan insig oor die fenomeen mag bestaan omdat dit nie duidelik beskryf is nie of omdat daar nie duidelike begrip hieromtrent aanwesig is nie (Hancock 1998:8). Krueger merk op: "...designed to obtain perceptions on a defined area of interest " (1994:6).

Die onderhoude is daarop gerig om die perspektief van die deelnemer te verstaan en daarom moet die navorser versigtig en bedag wees op sy eie voorveronderstellings. Fenomenologiese onderhoudvoering is 'n induktiewe navorsingstegniek waardeur die deelnemers verbaal die elemente kommunikeer wat die navorser poog om te verstaan. In kwalitatiewe navorsing word daar nie begin met 'n teorie wat getoets en geverifieer word nie, maar "Instead, consistent with the inductive model of thinking, a theory may emerge during the data collection and analysis phase" (Creswell 1994:94). Dit mag ook belangrik wees dat die navorser homself moet oopstel vir interaksie met die deelnemers om daardeur deel te vorm van die navorsingsomgewing.

Die navorser het semi-struktuele onderhoude met pastore gevoer en dit op audioband opneem. Die vrae wat gevra was is “Hoe ervaar jy die plaaslike gemeente strukture?” of “Hoe is jou Kerkstrukture vir jou?”. Veldnotas is geneem van wat waargeneem is. Dit word gedoen deur sleutelwoorde neer te skryf wat later op 'n deeglike manier beskryf is.

1.6.1.5 Wyse van data-generering

Data is ingesamel op die volgende manier, deur:

- Aan al die deelnemers die kriteria, proses en die rede vir data-generering te verduidelik.
- Al die deelnemers toestemmingsvorme te laat teken ten einde die onderhoud toe te staan en data te kan verwerk vir die doeleindes van die navorsing.
- Anonimiteit van die deelnemer te verseker.

1.6.1.6 Data-analisering

“Analysis of data in a research project involves summarising the mass of data collected and presenting the results in a way that communicates the most important features” (Hancock 1998:20). Navorsing is dus uiteindelik nie net om 'n klomp resultate te verkry nie, maar om die groter prentjie te sien.

Die informasie wat ingewin word, moet geanaliseer word in 'n aktiwiteit "simultaneously with data collection, data interpretation, and narrative reporting writing" (Creswell 1994:153).

Tesch (aangehaal in Creswell 1994:155) gee 'n agt-stap proses van dataverwerking wat in die ontleding van data gebruik is:

- Stap een:* Kry 'n geheelbeeld van die data. Lees deur al die inligting en skryf idees neer.
- Stap twee:* Kies 'n onderhoud, lees dit deur en vra die volgende vraag: “Waaroor gaan hierdie onderhoud?” Gee ook aandag aan die onderliggende betekenis van die teks. Skryf sleutelwoorde in die kantlyn neer.
- Stap drie:* Lys al die temas wat voorkom. Plaas soortgelyke temas bymekaar en rangskik dit in kolomvorm in volgorde van hooftemas, subtemas en die enkeles wat oorbly.
- Stap vier:* Neem hierdie lys en gaan terug na die data. Kort die temas af in die vorm van kodes en skryf hierdie kodes langsaan die toepaslike dele van die teks. Hierdie skema kan gebruik word om vas te stel of nuwe kategorieë ontstaan.
- Stap vyf:* Vind beskrywende woorde vir die temas en plaas dit dan in kategorieë. Verbandhoudende temas kan saam gegroep word om die lys van kategorieë te verminder. Deur lyne te trek kan die verband tussen kategorieë aangedui word.
- Stap ses:* Besluit op afkortings vir elke kategorie en plaas hierdie kodes in alfabetiese volgorde.
- Stap sewe:* Versamel die data wat by elke kategorie pas en doen 'n voorlopige analise.
- Stap agt:* Indien dit nodig is, sal die bestaande data herkodeer word.

1.6.1.7 Literatuurkontrolle

Nadat die data verwerk en elemente geïdentifiseer is moet dit vergelyk word met bestaande relevante literêre studies. Volgens Creswell (1994:20-21) is daar verskeie oogmerke met 'n literatuurkontrolle:

- (a) It shares with the reader the results of other studies are closely related to the study being reported (Fraenkel & Wallen 1990).

- (b) It relates a study to the larger, ongoing dialogue in the literature about a topic, filling in gaps and extending prior studies (Marshall & Rossman 1989).
- (c) It provides a framework for establishing the importance of the study, as well as a benchmark for comparing the results of a study with other findings.

Die literatuurkontrole in hierdie studie is dan om te bepaal of die temas bevestig word deur literatuur en om die unieke bydrae van die navorsing uit te wys.

Mouton (2001:91) beskrywe ses maniere om literatuurkontrole te doen, naamlik:

- Kronologies - Deur in die volgorde van die datum van die studie.
- Teorie - Deur teorieë of definisie.
- Tematies.
- Deur hipoteses.
- Deur gevallestudies.
- Deur metode.



In hierdie studie gaan die literatuurkontrole op 'n tematiese wyse gedoen word. Die doel daardeur is nie om 'n bepaalde teorie te toets nie maar om temas te identifiseer wat die kern van die studie uitmaak (Mouton 2001:6). Vervolgens was dit ook belangrik om die temas in die lig van die Skrif te ondersoek.

1.6.2 Fase 2: Die beskrywing van die elemente van effektiewe strukture in die AGS-Kerk

Hierdie afdeling is die terminale fase van die navorsing waar sekere aanbevelings gemaak gaan word. Die navorser en die onafhanklike dekodeerder interpreteer die empiriese materiaal wat versamel is. "This process, conventionally conceived, implements a set of analytic procedures that produces interpretations, which are then integrated into a theory, or put forward as a set of policy recommendations" (Denzin & Lincoln 1994:479).

1.6.2.1 Dataversameling

Die resultate wat versamel is in fase een word nou geëvalueer en geïnterpreteer en sal nou die basis vorm van die identifisering van die persepsies van pastore oor hulle gemeentestrukture.

1.6.2.2 Data verifikasie

Om die waarheidswaarde van data te verseker, word die volgende strategie van Creswell gevolg (1994:167):

- Triangulasie - Dit is die versameling van data vanuit veelvoudige bronne soos onderhoude, observasies en dokumentontleding. Indien triangulering toegepas word, sal die geloofwaardigheid van die navorsing versterk word deurdat die verskeie data mekaar sal aanvul.
- Deelnemerkontrole - Die deelnemer sal as 'n kontrolemaatstaf regdeur die ontledingsproses dien. 'n Voortdurende dialoog in terme van die interpretasie van die deelnemer se realiteit en betekenis sal die waarheidswaarde van die data verseker.

- Objektiewe-evaluasie - Daar is van 'n onafhanklike dekodeerder gebruik gemaak wat wel bekend is met die metode van kwalitatiewe navorsing.
- Deelnemende metodes van navorsing - Die deelnemers sal betrokke wees in die meeste fases van die navorsing van die ontwerp van die projek tot en met die verifiëring van interpretasies en gevolgtrekkings.
- Verduideliking van navorser se vooroordeel - Die navorser se vooroordeel is reeds onder 1.5.2 bespreek.

1.6.3 Verifikasie van die waarheidswaarde van die studie

Die volgende verifikasie is gedoen om die waarheidswaarde van die studie te bepaal met die vra van die volgende vrae:

- Is die bevindinge gebaseer op die data? (Is die steekproef korrek, en is die korrekte waarde aan inligting verleen?)
- Is die verwysings logies? (Is die analitiese strategieë korrek toegepas? Is alternatiewe verduidelikings ingereken?)
- Is die kategoriestruktuur behoorlik gedoen?
- Wat is die graad van die navorser se vooroordeel? (voortydige afsluiting van onderhoud, notas wat nie behoorlik verken is nie)
- Watter strategieë is gebruik om geloofwaardigheid te verseker? (Kontrole lesers, terugvoering tot informante?).

(Denzin & Lincoln 1994:439)

Die belangrike vraag vir die verifikasie van die waarheidswaarde is of twee mense wat met dieselfde inligting gewerk het, tot dieselfde gevolgtrekking sou kom.

1.6.4 Etiese maatreëls

Met kwalitatiewe navorsing is dit van belang dat etiese maatreëls toegepas sal word. Die toepassing van hierdie maatreëls veroorsaak 'n vertrouensverhouding tussen die navorser en die deelnemers aan die navorsing.

Verskeie etiese maatreëls sal ingespan word om die vertrouwe te bewerkstellig en te verseker dat die deelnemer beskerm word ten alle koste. Denzin & Lincoln (1994:372) verwys na die maatreëls:

Because the objects of inquiry in interviewing are human beings, extreme care must be taken to avoid any harm to them. Traditional ethical concerns have revolved around the topics of informed consent (consent received from the subject after he or she has been carefully and truthfully informed about the research), right to privacy (protecting the identity of the subject) and protection from harm (physical, emotional, or any other kind).

Die volgende ses maatreëls gebruik word in die navorsingsproses:

- *Toestemming*

Die pastore het skriftelike toestemming verleen om aan die studie deel te neem. Toestemming beteken dat elke persoon wat by die navorsing betrokke is, bereid is om op voorafopgestelde vorm geskrewe ingeligte toestemming te verleen dat die onderhoude op audioband opgeneem kan word en dat die transkripsies daarvan in die navorsingsproses gebruik mag word. (Voorbeeld aangeheg - Aanhangsel A.)

- *Vertroulikheid en anonimiteit*

Die deelnemers word verseker van die feit dat hulle name nie in die studie genoem sal word nie. Daar was verwag dat die deelnemers na alle waarskynlikheid kritiek op hulle huidige strukture gaan gee en gevolglik professioneel benadeel kan word indien anonimiteit nie gehandhaaf kan word nie. Hulle is ook verseker van hulle reg om hul bydrae te onttrek indien hulle op 'n later stadium voel dat die bydrae hulle of hul plaaslike gemeente skade kan aanrig.

- *Geen misleidende verklarings of onderhoude:*

Op geen wyse het die navorser enige misleidende verklarings gemaak nie. Die deelnemers was presies ingelig oor die doel van die studie en oor hul spesifieke bydrae. Dit was ook belangrik om die deelnemer te verseker dat hul spesifieke ervaring oor strukture nie onder noukeurige ondersoek kom nie, maar dat die doel slegs was om hulle ervaring te verstaan om daardeur die elemente van effektiewe strukture te identifiseer.

- *Privaatheid*

Die nodige voorsorgmaatreëls is getref om te verseker dat die waardigheid van die deelnemers gehandhaaf word. Die pastore kon spontaan optree en vrye denke is toegelaat sonder onderbreking of die moontlikheid dat hulle private gedrag of gedagtes later misbruik sou word om hulle in die verleentheid te stel.

- *Vryheid om te onttrek*

Ongeag die feit dat die pastore aanvanklik tot deelname ingestem het, sou die navorsing beëindig word indien een van hulle sou verkies om te onttrek. Navorsing sou ook gestaak word indien dit nie volgens die standaard wat by die beplanning daargestel is, verloop het nie. Vanaf die ontmoeting, asook regdeur die onderhoud, is gepoog om die onderhoud-situasie so te struktureer dat die deelnemer met gemak denke en emosies met die navorser kan deel.

- *Beskerming teen enige skade*

Die deelnemers is ook ingelig deur die navorser dat hulle ten alle koste beskerm sal word teen enige skade, fisies, emosioneel of van enige ander aard binne die konteks van die spesifieke navorsing. Die eerste prioriteit van die navorser sal nie die verkryging van inligting wees nie, maar die belang van die deelnemer in die navorsing. Dit is ook voorsien dat dit traumaties kan wees vir deelnemers wanneer hulle hul ervarings oor strukture meedeel, wat dan gevolglik kan lei tot emosionele spanning. Begeleiding is dus gedoen na elke onderhoud om te verseker dat geen skade berokken is nie.

1.7 DEFINISIES, BEPERKINGE, BETEKENIS

1.7.1 Definisie van terme

Effektiewe strukture:

Effektief beteken “produce the desired result” (Rostrum 1983:192). Strukture verwys na die “georganiseerde manier waarop die gemeente gestruktureer is” en “die vorme van die bediening in daardie gemeente” (Nel 1994:217). Effektief in die konteks verwys na op *watter* manier die strukture die gemeente help om die visie en Nuwe-Testamentiese doel te bereik.

Paradigma:

Paradigma verwys hier na ons basiese verstaan, siening en perspektief van die wêreld. Covey verduidelik paradigma as “a model, theory, perception, assumption or frame of reference. In the more general sense, it's the way we see the world” (1989:23).

Sisteemdenke:

Sisteemdenke is 'n teorie wat ontwikkel is deur Clare Graves, 'n professor in ontwikkelingspsigologie. Graves het 'n leeftyd daaraan spandeer om menslike

verskille bestudeer en was gefassineer deur die verskillende beskouings en waardes van mense. Die teorie was uiteindelik sy model om verskille tussen mense te verstaan en te beskryf (Armour & Browning 1995:11). Sisteemdenke verwys ook na die manier waarop ons na die lewe kyk vanuit ons besonderse waardes. Die teorie maak die voorveronderstelling van agt verskillende denksisteme waarin ons mense vind met dieselfde waardes, motivering en geloof.

Maximum variety sampling:

Die metode van steekproef dui op 'n verskeidenheid in terme van geslag, ouderdom, bevolkingsgroep en die grootte van gemeente.

1.7.2 Beperkinge

Die navorsing fokus op die senior pastore of leiers van gemeentes se ervaringe oor strukture. Die studie word dan gebaseer op die informasie wat deur die onderskeie pastore verskaf was op grond van hulle eie ervaring.

Die navorsing is dan beperk ten opsigte van die volgende:

- Dat die pastoor se ervaring subjektief is.
- Dat slegs agt-pastore se persepsies waargeneem is wat nie noodwendig verteenwoordigend van die totale aantal van die pastore binne die AGS is nie.
- Die implikasie is dus dat ander leiers se bydraes uitgesluit is in die navorsing.
- Dat die pastoor wel 'n definitiewe ervaring van strukture het, maar nie 'n kenner is van leierskapstrukture is nie.

- Dat verskeidenheid van deelnemers voorsien was in die teikengroep in terme van geslag, ouderdom, bevolkingsgroep en die grootte van gemeente. Waar die meerderheid van die antisiperende verskeidenheid bereik is, is die grootste tekortkoming dat almal manlik was.

1.7.3 Betekenis

Geen formele navorsing is al ooit in die AGS gedoen betreffende strukture nie. Hierdie studie sal 'n besonderse bydrae maak om die volgende redes:

- Die studie sal goeie begrip bring in die AGS betreffende strukture. Al die besprekinge en begrip van strukture binne die AGS word tans gedoen, sonder 'n deeglike begrip van die probleem betreffende strukture. Meestal wanneer daar geherstruktureer word in die plaaslike gemeente, word dit gedoen met 'n vereenvoudigde subjektiewe begrip van die probleem sonder die nodige informasie om 'n goeie strategie te vorm. Hierdie studie kan die basis van toekomstige herstrukturering vorm binne die AGS.
- Hierdie studie beklemtoon die aanhoudende verandering ten opsigte van strukture binne die Kerk.
- Die studie wil die belang van strukture beklemtoon. Daar word baie verkeerde waardes aan strukture gekoppel. Die navorsing wil nie strukture verhef of devalueer nie, maar wil strukture in die regte konteks van belang plaas.

1.8 RAAMWERK VAN HOOFSTUKKE

In hoofstuk 1 word die oriëntasie tot die navorsing, die rol van die navorser, die navorsingsontwerp en die metode van navorsing bespreek. In hoofstuk 2 word die resultate van die navorsing bespreek. In hoofstuk 3 word 'n literatuurkontrole gedoen van huidige studies om vergelykings uit te wys asook die unieke bydrae van die studie. In hoofstuk 4 word 'n definisie van die elemente van effektiewe strukture gemaak en bespreek en aanbevelings gemaak.



HOOFSTUK 2

BESPREKING VAN RESULTATE


2.1 INLEIDING

In Hoofstuk een is die oriëntasie, navorsingsontwerp en metode bespreek. Die resultate van die fenomenologiese onderhoude word dan gevolglik in die hoofstuk bespreek.

2.2 REALISERING VAN DIE STEEKPROEF

Onderhoude is met agt pastore gevoer oor hulle ervaring van strukture in hul plaaslike gemeente. Na agt onderhoude het die data 'n versadigingspunt bereik deurdat temas herhaal is.

Die volgende inligting is relevant om die verskeidenheid van deelnemers te beklemtoon:

- 
- Een respondent is van die Noord Kaap, een van Gauteng en ses van die Vrystaat.
 - Al die deelnemers is senior pastore van hulle gemeentes.
 - Sewe onderhoude is in Afrikaans en een in Engels gevoer.
 - Al die deelnemers is langer as drie jaar in die bediening.
 - Al die deelnemers se ouderdomme is tussen 30 en 55 jaar.
 - Die grootte van die deelnemers se gemeentes is:
 - 1 Gemeente 90 lidmate
 - 1 Gemeente 150 lidmate
 - 1 Gemeente 250 lidmate
 - 1 Gemeente 290 lidmate
 - 1 Gemeente 300 lidmate

- 1 Gemeente 400 lidmate
- 1 Gemeente 1000-2000 lidmate
- 1 Gemeentes 4000-5000 lidmate

2.3 DATA-ANALISERING

In 1.6.1.vi. is die metode van ontleding bespreek. Hier volg 'n kort opsomming van die proses wat gevolg is. Die ontwerp is om die massa van die data wat ingesamel is, voor te stel "in a way that communicates the most important features" (Hancock 1998:20). Uiteindelik gaan dit om die groter prentjie te verstaan, en nie net die verkryging van resultate nie.

Die informasie wat ingewin word, moet geanaliseer word in 'n aktiwiteit wat Creswell as volg beskryf "simultaneously with data collection, data interpretation, and narrative reporting writing" (1994:153).

Creswell (1994:155) se agt stappe is (vgl. 1.6.1.vi) op die volgende manier ingespan in die analise van data:

- Stap een:* Al die inligting is deurgelees om 'n geheelbeeld te verkry. Daarna is al die idees neergeskryf.
- Stap twee:* Een onderhoud is gekies, deurgelees en 'n opinie gevorm oor die onderliggende betekenis van die onderhoud. Sleutelwoorde is in die kantlyn neergeskryf.
- Stap drie:* Al die temas is dan gelys. Soortgelyke temas word dan gerangskik in kolomvorm in volgorde van hoof temas en subtemas.
- Stap vier:* Kodes is toegeken aan die toepaslike dele van die teks.
- Stap vyf:* Beskrywende woorde vir die temas is gevind en is dit dan gekategoriseer.
- Stap ses:* Afkortings is gebruik vir elke kategorie en kodes geplaas in alfabetiese volgorde.
- Stap sewe:* Versamelde data is by elke kategorie geplaas en 'n voorlopige analise gedoen.

Stap agt. Bestaande data moes herkodeer word.

In die ontleding van die data is dit belangrik vir die navorser om kategorieë te ontwikkel en die nodige kontraste en vergelykings te maak waarmee hy gemaklik kan werk (Creswell 1994:153).

2.4 BESPREKING VAN RESULTATE

Nadat die analise gedoen is, is daar temas wat duidelik voorgekom het ten opsigte van pastore se belewenis omtrent strukture. Die tabel illustreer die hooftemas en subtemas van die persepsies:

HOOFTEMAS	SUBTEMAS
2.4.1 Leierskap skep die klimaat en konteks vir strukture om geïmplementeer te word.	2.4.1.1 Leiers moet lei en bestuur in die struktuur. 2.4.1.2 Struktuur moet met betrekking tot visie plaasvind. 2.4.1.3 Passie is van groot belang in strukture. 2.4.1.4 Word gebou op leierskapsvertroue. 2.4.1.5 Funksies van leierskap.
2.4.2 Die struktuur en metode van funksionering word bepaal deur die psigologiese behoeftes van lidmate.	2.4.2.1 Strukture is die onsigbare funksionele grense wat die interaksie van lidmate organiseer. 2.4.2.2 Verwagtinge van lidmate. Die oorsprong van die verwagtinge is gegrond in jare van duidelike en ongeskrewe onderhandelinge.

HOOFTEMAS	SUBTEMAS
2.4.3 Die sisteem differensieer en vervul sy funksies deur die subsisteme.	<p>2.4.3.1 Grense in die subsisteem is die reëls van wie deelneem en hoe.</p> <p>2.4.3.2 Grense in bestuursisteme en bedieningsisteme en die formasie van 'n spanidentiteit.</p> <p>2.4.3.3 Bestuursfunksies.</p> <p>2.4.3.4 Word gebou met betrekking tot bedieninge.</p>
2.4.4 Bestaande strukture soos wette, regulasies en prosedures dien as 'n raamwerk vir ang.	<p>2.4.4.1 Die behoefte vir strukture is individueel en kollektief as 'n beskerming teen vrese.</p> <p>2.4.4.2 Die paradoks is dat strukture wat ang beperk ook ang veroorsaak.</p> <p>2.4.4.3 Die oomblik as die vlak van vrees verhoog, word die behoefte aan strukture uitgedruk.</p>
2.4.5 Strukture veroorsaak nie net onvergenoegdheid nie, maar is ook in staat om kollektiewe visies te bereik en om tevredenheid en kreatiwiteit te stimuleer.	
2.4.6 Kontekstueel.	<p>2.4.6.1 Strukture moet in staat wees om te verander in terme van nuwe omstandighede.</p> <p>2.4.6.2 Daar moet nie kontinuïteit in die veranderingsproses verloor wat 'n verwysings raamwerk vir lidmate verskaf nie.</p>

HOOFTEMAS	SUBTEMAS
2.4.7 Die belang van sisteem-sensitiewe Leierskap in strukture.	2.4.7.1 Leiers moet sisteme verstaan. 2.4.7.2 Strukture moet gevorm word in terme van sisteme.

Vervolgens gaan die navorser die persepsies van pastore bespreek met die tabel as 'n riglyn. Die deelnemers het met gemengde gevoelens na strukture verwys, maar tog deurgaans gevoel dat die Kerk nie kan funksioneer sonder strukture nie. Een respondent het gesê:

“Maar kyk, daar moet struktuur wees, enige ding, moet daar struktuur wees, jou liggaam het 'n struktuur, jy moet struktuur hê, maar die struktuur moet mos liggaam dien! Dit moet die liggaam in stand hou, maar struktuur doen nie die funksie nie, die liggaam doen die funksie”.

Wanneer respondente negatiewe verwysings gemaak het oor strukture, het dit oor die uitkomstige gehandel. Die eerste verwysing is deur 'n Engelssprekende pastoor en die tweede deur 'n Afrikaanssprekende pastoor gemaak.

“The present structures that we normally have is really ineffective”.

“So, ons het ouderlinge toe aangestel, maar van hierdie ouderlinge kom van die ou Kerkraad af, jy weet. Die ou Kerkraad het u-hm... gefunksioneer uit diakens en ouderlinge uit, nie dat hulle dit ooit genoem was nie, maar dit was ouens wat 'n geestelike u-hm... belange u-hm... het en 'n lys van administratiewe belange, jy weet. Dit was nogal oneffektief gewees, die ouens het vergadering gehou tot 11h00, 12h00 in die nag en daar het niks gebeur in die Kerk nie, die goed is nie uitgevoer nie”.

Baie van die respondente het verwys na die waarde van effektiwiteit in strukturering in die volgende aanhalings:

“So, ons het ’n definitiewe onderskeid gemaak, dis een van die groot struktuurveranderinge wat ek gemaak het die afgelope tyd, ons het gaan kyk na effektiwiteit van die gemeente”.

“my heel eerste doelwit was dit gewees, om strukture daar te stel waarbinne die gemeente absoluut optimaal kan funksioneer”.

“die struktuur moet tog effektief wees, is dit nie? Effektiwiteit praat van outcome”.

2.4.1 Tema 1: Leierskap skep die klimaat en konteks vir strukture om geïmplementeer te word

Die tema van leierskap kom duidelik voor as ’n hoofrede vir die mate van effektiwiteit in strukture. Al die deelnemers verwys na die kritiese belang van leierskap. Leierskap skep vir hulle die konteks vir strukture om geïmplementeer te word. Die meeste van die respondente, wanneer hulle na oneffektiewe strukture verwys, beskrywe strukture waarin leierskap nie belangrik is nie.

UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

Een respondent glo dat strukture nie die probleem is nie, maar wel leierskap:

“Ek dink nie die strukture is regtig ’n probleem nie... ek dink ’n groot probleem in struktuurontwikkeling is leierskap. Daar moet baie leiers ontwikkel word in jou gemeente en dit gebeur nie, en ons sien dit hier by ons ook, ons het ’n gebrek aan leiers en dit is hoekom ons strukture nie werk nie. Strukture werk as jy ’n leier het”.

’n Ander respondent maak die opmerking dat die eerste beweegrede in struktuurvorming, die identifisering van leiers is:

“En die eerste punt was natuurlik gewees om dit te kon bereik, onmiddellik te bereik, was dit nodig gewees om leiers te identifiseer”.

“Ons het onmiddellik begin om leiers te identifiseer. Ek het ’n aand belê waarin ek gevra het dat almal wat in bediening belangstel, wat hulle self wil laat geld in die gemeente en in die gemeenskap, moes die aand daar wees en ons het ’n groot groep mense wat opgedaag het, waarvoor ek die Here baie dankbaar was, en uit die mense het ons gevra wie stel belang in watter bediening. Ons het die bediening by die naam genoem, mense het uitgekóm en ons het dadelik geïdentifiseer wat ons as leiers kan aanstel”.

’n Interessante persepsie van sommige respondente was dat leiers strukture moet vorm. Een respondent het spesifiek gevoel dat die leier van die gemeente self strukture moet vorm waarmee hy gemaklik is. Hy het gesê:

“By ons werk dit so, die grootste hartseer en grootste pyn u-hm... wat my betref, wat in die bediening kan ontstaan, is dit, as jy iemand in jou struktuur het op enige plek in jou struktuur wat baie bekwaamheid het en opgewonde oor die visie is, maar hy is nie met jou as leier opgewonde nie, dit is ’n nagmerrie. Hy gee net vir jou baie groot probleme en baie groot hartseer, dikwels die mense met die grootste talente en bekwaamheid en die grootste *gifting*. As hy nie daai *gifting* agter jou ingooi as leier nie”.

Leiers moet volgens die Engelssprekende deelnemer leiding in die Kerk gee:

“...but with a system that I am using of leadership, you also humble under my direction, I direct all of you, you must do, what I say you must do, so I sort of countered their fears”.

’n Ander respondent meen effektiwiteit vereis leierskap:

“Ons sit baie keer met funksies wat vervul moet word, daar is nie leierskap nie en dan gebruik jy enige ou om daarby uit te kom, en dit is ook nie partykeer die ideaal nie”.

'n Ander deelnemer merk op:

“99 % van die tyd kom ek, u-hm..., met voorstelle of rigtinggewende goed wat ek reeds in my hart het en ek sal dit na die bestuursraad toe vat en met hulle begin praat daaroor en u-hm... hulle terugvoering kry. Wat ek probeer sê is, hulle neem nooit inisiatief om van hulle kant af te sê ons wil dit voorstel of ons wil in daardie rigting gaan of in daardie rigting nie. Hulle is 'n baie sterk klankbord en u-hm... u-hm.....en vervul vir my 'n adviserende funksie u-hm.... Ek praat met hulle en sê vir hulle u-hm... dit is wat ek voel in my gees dit is wat ek ervaar, hoe voel hulle, wat beleef hulle?. En dan sal hulle terugvoering vir my gee maar die belangrikste is, die inisiatief kom baie sterk van my kant af en hulle is raadgewend en u-hm... ja, klankbord effek”.

Vir baie respondente moet dit in strukture gaan oor leierskap en nie oor beheer nie. Die Engelssprekende respondent verwys na die paradoks in gemeentes:

“so its becomes very very difficult because the pastor is being called, is not be voted, now if you look into the call system it says that you will now be called the presiding pastor, its giving us more power like a CEO 's”.

2.4.1.1 Leiers moet lei en bestuur in die struktuur

Daar was 'n sterk opinie onder respondente dat die leier binne die struktuur moet bestuur. Een respondent ervaar dat die leier groter magte moet hê soos byvoorbeeld aanstellings in die struktuur:

“Ons maak glad nie, hoegenaamd gebruik van demokratiese verkiesings of rade besluit nie oor aanstellings nie, niemand stel aan nie. Ek voel dit is iets, deel van my leierskapsfunksie om alle aanstellings te inisieer”.

Een respondent baseer strukture op leierskap. Leiers moet self strukture vorm:

“hierdie ou kom met ’n gedagte en verskillende individue kom met gedagtes, ons voeg dit saam en sien hier is byvoorbeeld ’n ou wat ’n bediening het in evangelisasie, en ek sê ook vir die persoon gaan kry vir jou ’n komitee bymekaar, met ’n klompie mense bymekaar, ’n klompie mense bymekaar, ’n komitee”.

Die respondent baseer strukture volgens dit wat vir hom werk:

“so ek het ’n struktuur bymekaar gemaak wat na my hand was en die ou een het so op ’n stadium uitgedun en van die ouens wat nie op standaard was nie het hulleself maar later verskoon en weggeraak en verdwyn en bedank, en afgesterwe en so en so en so en toe het ek later bloot net bygesit”.

Respondente het dit sterk ervaar dat God deur die leiers werk:

“I said, u-hm... we have three types of leadership, Democratic leadership, Theocratic leadership and Autocratic leadership. Now in Democracy it works like this, somebody must vote, a government of the people for the people by the people. In theocracy God appointed leaders understand, God speak to the leader and the leader does what God tells him to do. In Autocracy the leader makes a decision without consultation - everybody must fall for him”.

Volgens een respondent is die struktuurontwikkelings-probleem, ’n leierskap probleem:

“Ek dink ’n groot probleem in struktuurontwikkeling is leierskap. Daar moet baie leiers ontwikkel word in jou gemeente en dit gebeur nie, en u-hm... ons sien dit hier by ons ook. Ons het ’n gebrek aan leiers en dit is hoekom ons strukture nie werk nie. Strukture werk as jy ’n leier het”.

Een respondent glo dat as die leier lei, volg die groep:

“Dit is interessant om te sien as mense *getrigger* word om dit te sê, dit is wanneer mense sien ’n leier beweeg. Toe het ek ’n definitiewe beweging gemaak, ek het ’n groep wat my volg jy, weet”.

2.4.1.2 Struktuur moet met betrekking tot visie plaasvind

Die meerderheid van die respondente het verwys na visie as die sentrale punt vanwaar strukture ontwikkel moet word. Redes vir strukturering verskil volgens respondente, maar het nie altyd te doen met uitkoms of bestemming nie.

Die meerderheid van die respondente voel dat strukture tans nie die Kerk help om sy doel te vervul nie:

“Ek dink nie die strukture is regtig ’n probleem nie, maar die strukture moet ons op die regte plekke bring”.

Sommige respondente kritiseer hulle strukture. Hulle is van mening dat strukturering soms om ander redes plaasvind as visie.

Een respondent verwys na beheer:

“Wat is jou doel met die strukturering wat, wat, hoe wil jy hê, almal sê ons wil vooruitgaan of wat, maar wat is jou grootste onderliggende waardes en goed waarna jy mik en die meeste ouens, kom ek agter in sisteem vier, is beheer, dat ons wil nie hê goed moet buite beheer raak nie, ons wil nie hê verkeerde

goed moet gebeur nie, so ons struktureer om te beheer en u-hm... baie ouens is net besig. *Okay*, waarmee is ons besig?. Ons moet nou hierdie goed beheer, so ons *structure* nou rondom die goed”.

'n Ander verwys na instandhouding:

“En strukture het ek agtergekom, is geneig dat jy, jy *maintain* later die struktuur en jy kom nie uit waar jy wil uitkom nie, so ek is nie 'n *maintainer* nie! Vir my moet die struktuur by die praxis uitkom”.

'n Ander verwys na finansies:

“U-hm..., ek sal dit nie in detail bespreek nie, ek het 'n *clash* gevind met die struktuur, want die struktuur was finansieël ingestel gewees. En finansies, nie omdat finansies 'n negatiewe ding is nie, maar finansies is nie gebruik waarvoor dit ingewin was nie. Die rede waarom hulle finansies nodig gehad het, het nooit tot uiting gekom nie, jy weet. So finansies is gewin en mense het gesê ja, ons stem saam, daar is 'n behoefte, so kom ons gee, maar die behoefte is nooit aangespreek nie, so waar die finansies heen gegaan het, het niemand geweet nie u-hm... en ek het 'n probleem daarmee begin ervaar, want ek kom uit 'n struktuur uit waar tiende u-hm... so vanselfsprekend aanvaar is, sodat die tiende van jou salaris afgetrek word voordat jou salaris inbetaal was. Dit is die *mind set* waaruit ons gekom het en ek het daarmee 'n *struggle* begin optel, jy weet. Ek het gevoel daar is vir my 'n *blessing* daarin om myself te dissiplineer en om te gee, die offer jy weet, daar is nie 'n offer vir my in as 'n ander ou dit offer vir die Here nie, jy weet”.

'n Respondent glo dat vergaderings baiekeer die doel word in strukturering:

“U-hm... daar is baie keer onnodige tyd, wat binne 'n struktuur spandeer word. Jy weet, ek, met allerhande vergaderings en baie van die ouens voel

dieselfde by my so, ons het daai goed. Ek voel vergaderings het hulle plek, maar om vergaderings te hou ter wille van 'n vergadering het net nie vir my 'n funksie nie. So jy hou 'n vergadering om 'n funksie te bereik, om iets te bereik, en baie keer is dit net weer deel van die *maintaining* proses, daar moet elke maand 'n vergadering wees ter wille van die vergadering wees, ter wille van die vergadering se vergadering en ek, ek is nie vir dit nie. Dit is hoekom jy dit doen as daar nie 'n doel is nie, hoekom doen jy dit? Ons word so opgevang in strukture en funksies en ons *maintain* dit en ons doen dit nie meer met 'n doel nie”.

“...met ons Kerkraadsvergadering en die meeste van ons vergaderings, gaan oor besigheid en ons kom nie by die hart van die bediening uit nie, weet nie, ander moes dit ook so ervaar het, maar dit was *genuine* so met ons, jy weet, en ek het net agtergekom dat die besigheid van die gemeente word elke maand bespreek en ons praat oor die geld en oor hoe gaan ons die gemeente se finansies ontwikkel en daai goed, maar ons kom nooit by die verskillende bedieninge uit nie”.

Volgens die respondent is visie van groot belang:

“Maar as jy visioenêr gedrewe is, dan sê jy, ek weet waarheen ek op pad is en ons is, ons is baie uitkoms gerig, ons wil resultate hê, goed moet verander dan werk jy van daar af terug agtertoe. Jy begin nie met waar jy is en sê, nou gaan ek hierdie ouens 'n bietjie verander, verander, en dan gaan ons so maak nee, nee jy begin daar en dan werk jy hom terug. *Okay*, om dit te kan bereik, het ons hierdie vier goed nodig om te doen (onduidelik), en hierdie vier goed het elke hulle eie (onduidelik), so jy werk hom van daar af terug agtertoe *okay*, dit is hoe ons moet werk om daaruit te kan uitkom”.

Volgens een respondent is daar 'n ooreenkoms met sekulêre organisasies ten opsigte daarvan dat strukture met betrekking tot die visie gevorm word:

“Ons sien in die sekulêre wêreld, wat ons redelik ver vooruit is, werk hulle al jare, en die eerste ding wat jy doen, en ek wil hulle nie naboots nie, maar die eerste ding wat hulle doen, is die samestelling van ’n visie en ’n missie en elke ou het (onduidelik) sy spesifieke portefeulje en dit wat hy wil doen en wat hy met sukses uitvoer”.

Die meerderheid van die respondente voel dat die oneffektiewe aard van strukture toegeskryf kan word aan ’n gebrek aan visie:

“Dit het nie visie nie, dit het nie visie nie. Dit is hoekom ek sê, dit moet vir my by iets uitkom. Dit moet by ’n doel uitkom, dit moet by ’n visie uitkom, u-hm... ja”.

“...die struktuur moet tog effektief wees, is dit nie. Effektiwiteit praat van *outcome* (onduidelik) Mense het na my toe gekom en gesê... ons het ’n probleem met die stelsel”.

“Wat is jou doel met die strukturering,...maar wat is jou grootste onderliggende waardes en goed waarna jy mik?”.

Volgens een respondent identifiseer hy eers leiers voordat hy die strukture met betrekking tot die visie implementeer :

“So ek identifiseer ’n beïnvloeder, gaan belê in hom die visie wat ek het, of die spesifieke iets wat ek wil aanpak en...en hy’s my spreekbuis”.

Vir ’n ander is struktuur ’n middel wat die gemeente in staat stel om die visie van die gemeente te verwesenlik:

“hy moet by die ding uitkom wat ek wil en dis hoekom ek baie van die goed vervang het praktiese goed wat u-hm... u-hm... struktuur wat jou as 'n *vehicle* kan uitbring by 'n plek”.

2.4.1.3 Leierskapsvertroue

Strukture word, volgens respondente, gebou op leierskapsvertroue. Wedersydse vertroue moet bestaan tussen die leier en die lidmaat, wat beteken dat lidmate leiers kan bemagtig of ontnem van gesag. Leiers faal dikwels omdat volgelinge hulle nie ondersteun nie. Van die ervarings van die respondente is as volg:

“U-hm... ek glo ek is die leier en...en ...en ...en... hulle moet saam met my die weg stap met die visie”.

“Ja, ek wil amper nog sê voordat hy my visie verstaan, moet hy my verstaan, hy moet my, hy moet my as individu, my as persoon, u-hm... ek sê daar moet 'n band wees tussen my en die persoon en lojaliteit teenoor my en daarna wil ek sê, sal hy outomaties ook my visie aanvaar”.

UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

Een respondent het ervaar dat struktuurvorming betreffende bekwaamheid, niksseggend is as daar nie persoonlike lojaliteit is nie:

“Al sou die persoon nie 'n verskriklike groot bediening of iets het nie, maar in my hart ervaar ek hierdie persoon kan my u-hm... hande sterk maak in besluitneming en die persoon kan vir my sinvolle terugvoering gee. Sinvolle gesprekvoering, besluitneming en die persoon is absoluut deel van my visie en deel van my hartklop. Hy is een van my seuns. In daai opsig sal ek hom betrek en deel maak van my bestuursraad, u-hm... so dit gaan nie oor alle snaakse bekwaamhede nie, sy hart moet in die saak wees. Sy hart moet nie net in die gemeente wees nie, maar sy hart moet by my wees nie, maar sy hart moet by my wees as persoon en ek moet sy oordeel vertrou. As ek nie die persoon se oordeel vertrou nie - daar is baie *grand* ouens wat 'n ou kan

verkry, maar jy vertrou nie hulle oordeel nie. Rondom ons bedieningstruktuur wat sê nou maar die selgroep struktuur is, ons praat van die genade groepe struktuur, dit is dieselfde funksie as selgroep. Daardie hele struktuur het op presies dieselfde basis begin in die sin van ek het seuns u-hm... geroep u-hm... afgesonder, ek het my seuns *gepinpoint* en rondom my begin skaar, u-hm... veertig persone wat ek op hierdie stadium rondom myself geskaar, het vier. Ons kom in 'n week op vier verskillende geleenthede bymekaar u-hm... maar dit is vir my belangrik, want ek het hulle *gepinpoint*, want ek moet saam met hulle 'n pad loop. Hulle moet my hart verstaan, hulle moet my visie deel, so daar is u-hm... is u-hm... 'n persoonlikheidsfaktor u-hm... wat in my hart moet *click*. Jy kry partykeer bekwame persone in 'n gemeente maar hy is nie deel van jou gees nie, het nie, jou gees nie, hy het nie jou... hy is nie ingekoop in jou hart en jou visie nie en dan help dit niks. Die bekwaamheid alleen gaan net vir jou probleme skep, die bekwaamste ouens gaan die grootste probleme vir jou skep omdat hy nie in die hart by jou is nie”.

2.4.1.4 Funksies van leierskap

Die respondente het duidelik 'n paar funksies in verband met leierskap in strukture verwoord. Daarom gaan die resultate onder die volgende onderafdelings bespreek word - naamlik verhoudinge, bemagtiging en ondersteuning.

2.4.1.4.i Verhoudings

Die meerderheid van die leiers was dit eens dat die struktuur op verhouding gebaseer behoort te wees.

“my wêreld waarin ek is, moet dit *efficient* wees, dit moet eenvoudig wees, almal moet weet hoe werk dit, en dit moet meer verhoudingsgebaseer wees”.

“Maar ouens wat mal is oor die visie, maar nie oor jou as individu mal is nie, dan gaan ons ook nie ’n pad loop nie so...so dit begin vir my op ’n baie persoonlike vlak, ’n *covenant relationship* wil ek amper sê, wat ek smee wat ek smee, wat ek smee met sekere persone. Dit ontwikkel oor ’n tydperk, dan begin ek die persone wat my vertrou, wat ek vertrou, wat my hart verstaan en my as persoon verstaan”.

2.4.1.4.ii Bemagtiging

Vier van die respondente het aangedui dat strukture dikwels nie bydra tot bemagtiging nie. Hulle is van mening dat leierskap in strukture die kapasiteit van mense moet bou:

“...dit is nie waaroor struktureer gaan nie. Daar is ander oogmerke en doelwitte, die belangrikste is nie om te keer dat iets verkeerd gedoen word nie, die belangrikste is om mense te *empower* dat iets kan gebeur, (onduidelik) kan gebeur en dit sal dan beteken dat jy byvoorbeeld nie hiërargies struktureer nie, maar dat jy meer struktureer om *empowerment*, en dat jy meer, meer na ’n informele struktuur toe gaan en dat dit meer in terme van verhoudings werk.”

“they must do certain things but I’m undertaking them in training, I do it this way so that when they come to me I’m only doing the conclusion”.

“So my submissie is die hart saam met my, en dan daarna, wie het die bekwaamheid of wie kan toegerus word, wie is toerusbaar, wie beskik oor moontlikhede om toegerus te word, of wie het alreeds moontlikhede en dan het ek daardie ouens om my begin skaar, my hart met hulle gedeel, ’n pad met hulle geloop, elke week het ons ’n pad geloop en uiteindelik het ek uit hulle uit die groepe begin en hulle versprei weer my hartklop wil ek amper sê, versprei hulle in terme van bediening, reg oor die gemeente”.

“Maar die blote feit dat ons hulle as leiers aanstel, beteken nie dat hulle nou gekwalifiseerd is om die werk te doen nie. Daar moet opleiding kom en daarvoor het ’n mens ’n struktuur nodig. Daarvoor het jy nodig om te beplan u-hm... om reëlins te tref en om hierdie mense in ’n opleidingskursus te kan kry sodat hulle hierdie werk waarvoor hulle hulself aangemeld het, kan doen, suksesvol kan doen, u-hm... Dit veroorsaak natuurlik dat die...die geykte strukture wat daar binne die Kerk en binne die gemeente is, die tuimel basies ineen, omdat, nou is die pastoor nie meer, as ek die uitdrukking kan gebruik, die *chief cook and bottlewasher* nie”.

Twee van die respondente het aangedui dat dit belangrik is dat leiers in die struktuur bemagtig word en dat gesag gedelegeer word na die leiers sodat hul kan optree:

“Now I’m trying to say to them, you are responsible, do the responsible thing, you have responsibility - don’t blame anybody else. If there is something not going right, it is not anybody’s fault but your fault (onduidelik) ... If no one person is thinking I’m doing it, the pastor will think it is the fault of the structure so everybody say it is our fault... We did not manage to do it properly, that’s why I’m involved in that. I’m feeling confident in that self confident, they can do it with or without me, let me do my thing, let me focus on my ability so that I can do it the best”.

“So, ek identifiseer ’n beïnvloeder, gaan belê in hom die visie wat ek het, of die spesifieke iets wat ek wil aanpak en, en hy’s my spreekbuis”.

“If you appoint elders, they’re going to be higher other groups and governing body, but I’m going to appoint them, but on a responsibility base”.

2.4.1.4.iii Ondersteuning

Volgens twee van die respondente moet die strukture mense in die bediening ondersteun in die gemeente:

“...so, dit moet eerder strukturering wees rondom *mentoring*, nie rondom beheer nie, maar hulp en raad, ook nie raadgewing nie, ek weet nie meer nie, maar miskien *connect* ek jou met iemand. Ek dink net saam met jou oor die goed, maar, dit is u-hm... ek wil amper sê u-hm... *top down* is dit - word hy omgekeer en die leiers, die ouens wat nou bo is in die struktuur, is die ouens wat moet help en *support* en moet bystaan in die struktuur sodat die werk gedoen kan word. So vir my is die uitkoms, is, wat wil jy hê op die einde. Produktiwiteit en uitkomst is belangrik en dit bepaal hoe die struktuur gaan lyk”.

“The moment they're responsible they will come back to me and say: We have a certain set of problems - council me! So they'll still come back to me, even when they'll think they make a mistake, so that I can take them through there”.

2.4.1.5 Passie in strukture

Ses van die respondente het aangetoon dat passie een van die belangrikste faktore is in die totstandkoming van effektiewe strukture. Vir een van die respondente neem bekwaamheid die tweede plek in teenoor passie:

“so dit gaan nie oor alle snaakse bekwaamhede nie. Sy hart moet in die saak wees”.

Ander opmerkings was:

“there is nothing as strong as the heart of a volunteer”.

en

“Ons soek mense wat u-hm... self beskikbaar stel vir 'n spesifieke iets. As iets in sy hart lewe, as hy by die Here Jesus uitgekom het, en daar is iets wat in sy hart lewe, dan sê ek vir hom, *by all means* ons gaan dit doen, maar kom ons plaas jou in hierdie spesifieke struktuur”.

“die posisie soos ek netnou gesê het, dikwels is mense gekoöpteer en op 'n liggaam geplaas, bloot ter wille van wie hy is en wat hy is en om die posisie te hê, u-hm... en die posisie beteken absoluut niks as jy nie die passie het nie - dan beteken dit niks, jy is 'n nul, basies op 'n kontrak, dit is vir my. Soms vind jy dat hulle 'n ou wil aanstel as 'n tesourier en die man het met sy lewe op skool het hy wiskunde gehaat, en hy kan nie met syfers werk nie, of u-hm... hulle stel iemand aan wat eenvoudig net nie. Omdat die persoon u-hm... gewillig is om daar te dien, u-hm... miskien omdat die persoon een of ander posisie in die samelewing beklee, u-hm... wil hulle hom graag op hierdie raad hê, eintlik daar wees, want dit gee vir hulle u-hm... die Engelse woord *credence*. Dit gee vir hulle u-hm... bietjie betekenis aan die raad, en gee 'n bietjie gewig aan die raad en die tipe van ding, maar dan doen die ouens werk waarvoor hy glad nie bekwaam is nie en dis waar die probleemsituasies ont... ontstaan. Maar wanneer 'n ou 'n passie vir 'n ding het en jy nie werklik op daardie oomblik weet hoe om dit te doen nie, gaan jy sorg dat jy bekwaam word om dit te doen. En dit is wat ek ervaar in die gemeente, dat die bedieningsleiers is besig om hulle self te bekwaam. Daar is van hulle wat besig is met opleidingskursusse op die oomblik, wat ingeskryf het, wat mense gekry het, om hulle te kom oplei sodat hulle weer ander kan oplei en, en dit is vir my net 'n teken, 'n absolute duidelike teken dat sonder passie is posisie niks nie, ja”.

Een van die respondente beskou sy sukses in strukture as gevolg van leiers wat passie het vir wat hulle doen:

“maar dis ’n leier wat daarvoor ’n passie het, jy weet”.

Hy brei later uit deur te sê:

“Ja, nie soseer leierskap nie, maar visie, daar moet ’n passie wees, as jy ’n, as ek, as jy nie ’n man het wat ’n passie het, wat ’n visie het vir ’n sekere saak nie help dit nie jy sit al die goed in, en jy stel ’n struktuur op en probeer die dinge laat die loop nie, daar gebeur niks nie, maar die oomblik as jy jou leiers het, jou leiers is belangrik, ek weet nie hoe voel jy daarvoor nie, maar dit is so”.



“maar die passie is, hoe kom jy daar, daai passie is daai branding en dit is vir my belangrik, jy weet, dat jou leier moet jou, jy moet ’n leier hê vir ’n sekere taak wat ’n passie het vir daai taak en daai passie veroorsaak dat iemand die leier word. As ek nou net hierdie voorbeeld weer vat van hierdie vroujie wat ons aangestel het as welsyn, by ons welsyn, jy weet, sy u-hm..., sy het nie. ’n Ou sal haar nie sien as ’n leier nie, maar die oomblik toe sy, toe haar passie na vore kom en sy begin hierdie passie uitleef, hierdie passie wat brand in haar hart vir mense wat nood en behoefte het, toe word sy vir my ’n leier en nou gaan dit goed, nou gaan dit goed daar, dit leef. Ek het by my kinderkerk die paar mensies wat daar was, laat regtig, u-hm..., hulle deel doen vir die kinderkerk, maar hulle het nie ’n passie vir kinders nie, en ons kinderkerk groei nie, ons kinderkerk staan stil. So ek dink dis belangrik dat ’n ou moet u-hm..., jou leiers in jou struktuurvorming is belangrik”.

Frustrasies volgens een respondent is weens ’n tekort aan passie:

“Maar hy is bloot daarvoor gekies, omdat hy lank in die gemeente is, of omdat hy ’n ou lidmaat is, of verskeie ander redes kan wees, omdat die ou ’n vermoënde persoon is en hulle word gekies vir hierdie redes, maar hy het nie ’n hart of ’n passie vir daardie ding waar vir die liggaam waarop hy dien nie. Dan sit ’n mens altyd met frustrasies, dat wanneer jy besluite neem oor ’n sekere saak, sal jy vind dat die grootste meerderheid met jou saamstem, maar daar gaan altyd hierdie of daardie persoon wees terwyl dit ’n dood duidelike en...en haalbare saak en visioen is, en wat tot ’n voordeel vir die gemeente as geheel kry jy altyd mense wat die ding sal opponeer. Maar dit is omdat hulle nie werklik hart het vir dit, die posisie waarin hulle is nie”.

2.4.2 Tema 2: Die struktuur en metode van funksionering word bepaal deur die psigologiese behoeftes van lidmate

Strukture ondervang, volgens van die respondente, die psigologiese behoefte van mense. Volgens die respondente, begin strukturering met behoeftes:

“Toe sê ons, kom ons begin met stelsels. Ons gaan ’n stelsel in die Kerk inbring waarin altwee behoeftes aangespreek word, so effektief as moontlik. Dit is ’n Bybelse stelsel, maar eenvoudig”.

2.4.2.1 Strukture is die onsigbare funksionele grense wat die interaksie van lidmate organiseer

Volgens drie van die respondente is grense baie belangrik in gemeentelike organisasie. ’n Gevoel van veiligheid word daardeur gewek en interaksie gereguleer:

“Toe ek aanvanklik hier gekom het, was daar u-hm... was ek redelik gefrustreerd in die sin dat, as gevolg van die omstandighede wat voorheen hier in die gemeente was, het daar u-hm... was daar baie min strukture

gewees - was daar min grenslyne - was daar werklik geen u-hm... doelgerigte beplanning of enige iets in daardie lyn nie”.

Vir een respondent skep grense en afbakening die geleentheid vir mense om te kan fokus:

“They’re now doing the administrative part of it, I’m doing the pulpit ministry and the things I must do, so that everybody does their responsibility and that it should go. There is a new thing around that they do not try and control me because there are a number of ministries that I ‘m given over in my life”.

en

“So with that structure, it is helping me to say with all the leaders do your part as leadership”.



2.4.2.2 Die verwagtinge van lidmate

Volgens twee van die respondente is daar in elke gemeente ’n tradisie, ’n verwagting en die oorsprong van die verwagtinge is gegrond in jare van duidelike en ongeskrewe onderhandelinge wat baiekeer uitdrukking vind in strukture. In strukturering, volgens hulle, moet die volgende in gedagte gehou word:

“Die susters hou bymekaar, hulle wil oggendbidure hou en *chat* en daai tipe van dinge, dit is ’n behoefte vir hulle. Hulle groei, ek verstaan dit nie, maar hulle groei soos ’n selgroep, hulle het dit in ’n selgroep omskep, hulle noem dit nog ’n sustersbiduur, maar dit is lankal nie meer dit nie. Dit is ’n sel, hulle kom nou ook nie eers by die Kerk bymekaar nie, maar kom by die huise bymekaar”.

Die een respondent glo die rede vir hulle sukses in strukturering was die feit dat hulle dit gevorm het om in te pas met verwagtinge:

“ek het ’n aand belê waarin ek gevra het dat almal wat in bedieninge belangstel, wat hulle self wil laat geld in die gemeente en in die gemeenskap, moes die aand daar wees. Ons het ’n groot groep mense wat opgedaag het, waarvoor ek die Here baie dankbaar was, en uit die mense het ons gevra wie stel belang in watter bediening”.

2.4.3 Tema 3: Die sisteem differensieer en vervul sy funksies deur die sub sisteme

Die meerderheid van die respondente het hulle strukture gedifferensieer en sub sisteme funksioneel gebruik. Hulle maak dus nie net gebruik van een doelmatige struktuur soos byvoorbeeld ’n Kerkraad nie, maar vorm sub sisteme of bedieninge op ’n funksionele basis.

“Ja, ek is in wese nie ’n struktuur ou nie, ons het nog ’n Kerkraad in plek u-hm... rondom besluitneming, maar ek amper so ’n bietjie, die Kerkraad funksie is meer rondom besluitneming en bestuur, maar nie rondom bediening nie, ek het my bedienings-komponent heeltemal geskei, u-hm... gefokus rondom selleiers u-hm..., dit is waar bediening plaasvind u-hm... So die Kerkraad is daar vir besluitneming en beleidsake, finansiële sake, personeelsake, maar dis waar hulle funksie eintlik stop. Ek het ook glad nie ’n groot Kerkraad nie, saam met die voltydse span is ons so dertien persone. So van die dertien is daar u-hm... so sewe, Kerkraadslede ouderlinge en die ses ander is spanlede”.

“ek het net agtergekom dat die besigheid van die gemeente word elke maand bespreek, en ons praat oor die geld en oor hoe gaan ons die gemeente se finansies ontwikkel en daai goed, maar ons kom nooit by die verskillende bedieninge uit nie. Wat gaan ons doen met ons jeug, wat gaan ons doen met ons welsyn, wat gaan ons doen met ons kinders, hoe gaan ons, ons gemeente

bemark en doen, hoe gaan ons hierdie goeters doen, jy weet, ons kom nooit daarby uit nie. En toe het ek gegaan en gesê, *okay* kom ons deel hierdie ouens op, want ek sit met 'n ou op my Kerkraad, hierdie ou haat 'n vergadering, hy's depressief, hy's moedeloos, hy praat nie, hy sit net daar en u-hm..., maar begin praat oor die bediening hoe gaan ons 'n siel wen, hoe gaan ons die ou in die hospitaal daai sieke bedien en goed, dat hy genees word en hierdie ou begin bewe, hy sit in die besigheidsvergadering, die Kerkraadsvergadering - want dis 'n leier, dis 'n ou wat salwing op sy lewe het en wat iets vir die Here wil doen, maar sy passie is geld en besigheid en hy stel net belang daarin. Toe het ek gesê, nou kom ons deel die Kerkraad op in twee dele, die een is die bestuursraad, hulle het hierdie besigheidskalender, die ander een is die bedieningsraad, hulle doen die bediening van die gemeente, die geestelike sake van die gemeente en ek kom agter dit begin nou bietjie vrugte afwerp”.

“hulle is bloot 'n administratiewe liggaam, maar met my bedienings-ouens is 'n totale 'n ander liggaam, my bedieningsraad is 'n totale ander liggaam”.

“Vandat ek dit geskei het, het ek glad nie frustrasie nie - ek kan nog nooit sê... die bestuursraad het my teëgegaan, ja-nee hulle bestuur uit en uit - hulle is, my raadgewers en terugvoering u-hm..., maar ek verwag glad nie van hulle om te bedien nie, daar is van hulle wat op my bedieningsraad is, so sê nou maar, my selleiers, ons noem dit genadegroep leiers. Daar is van hulle wat op albei rade dien, daar is van hulle wat net op die Kerkraad of bestuursraad funksioneer en doen die besluitnemingsgoeters, maar dit is waar dit stop - hulle het geen ander bediening nie”.

2.4.3.1 Die grense in die sub sisteem is die reëls van wie deelneem en hoe

Die struktuur differensieer nie net ten opsigte van sub sisteme nie, maar plaas ook funksionele grense wat reëls of kwalifikasies neerlê van wie mag deelneem en hoe.

Volgens twee respondente:

“Ek glo my hele lewe lank aan hierdie gesegde “Strukture begrens vure” u-hm... as ’n mens geen strukture binne in ’n gemeente of enigiets anders het nie, enige maatskappy, dan gebeur dit uiteindelik, want strukture gee vir jou ’n afbakening wat verwag word van individue en groepe en daarom, as daar nie absolute strukture, neergelegte strukture is nie, dan is dit so dat daar baie oorvleueling plaasvind u-hm..., dat sommige persone, u-hm... op ander persone se terrein sal beweeg en dit veroorsaak normaalweg konflik en wrywing. So dit was vir my baie belangrik om te begin met ’n strukturele proses in die gemeente. Die eerste ding wat ons gedoen het was om sekere bedieninge daar te stel wat hulle eie struktuur oprig en waarbinne hulle dan funksioneer”.

“I taught them every month so that they cannot forget their responsibility with that document that I have written, putting all thoughts together with something that I said u-hm...”.



2.4.3.2 Die grense in bestuur en bedieningsisteme en die formasie van ’n spanidentiteit

Verskeie respondente het onderskeiding gemaak tussen bestuur – en bedieningstrukture. Een van die respondente is van mening dat daar onderskeid gemaak moet word op grond van natuurlike aanleg en gawes:

“Toe het ons gesê, kom ons gaan kyk na die bedieninge, daar is definitief ’n bediening van ouderlinge, is tipes ’n geestelike bediening, die diakens se bediening is tipes ’n administrasie bediening so ook in al die tradisionele Kerke. Ouderlingeraad gaan u-hm... spreek die geestelike probleme aan en die diakens samel die geld in. U-hm... so, toe het ons teruggekom na die gemeenteraad toe of Kerkraad soos dit daai tyd bestaan het - ouderling gesentreerde ouens of geestelik gesentreerde ouens en administratiewe gesentreerde ouens bestaan het. So, toe sê ek vir die ouens, ons werk

hierdie ding uit, dit is altwee ewe belangrike bedieninge, maar ons wil 'n probleem aanspreek in die Kerk waarnatoe ek beweeg het”.

Die manier van onderskeid of differensiasie skep 'n spanidentiteit met 'n eie visie:

“Hy’s op daardie stadium as gevolg van hierdie verskillende bedieninge wat daar is, nuwe struktuur binne die gemeente, word jou werk verlig in die sin van dat daar mense is wat hierdie verskillende, hierdie verskillende strukture wat nou geskep word, wat elkeen hulle eie doelstellings het, wat elkeen werk daarvoor of daarna toe werk u-hm... beteken dat mense nie op mekaar se u-hm... ek wil nie grondgebied gebruik nie, maar dat daar nie oorvleueling plaasvind ten opsigte van die verskillende passies wat mense het nie, die ouens wat evangelisasie doen, die bepaal hulle by evangelisasie. Die ouens wat welsynswerk doen bepaal hulle by welsyn en so ook met die ander strukture wat dit dan ook verhoed dat daardie, soos ek gesê het, strukture begrens die vure dat die goed nie net wild brand nie, maar dat elke persoon net eenvoudig doen soos wat hy dink dit is reg en intussen trap hulle op mekaar se tone nie. Hierdie is nou georganiseerd - elke een weet waar sy plek is”.

2.4.3.3 Bestuursfunksies

Daar is 'n definitiewe konsensus van die respondente dat die strukture bestuursfunksies het. Volgens een respondent:

“die Kerkraad funksie is meer rondom besluitneming en bestuur, maar nie rondom bediening nie, ek het my bedieningskomponent heeltemal geskei u-hm... gefokus rondom selleiers u-hm... Dit is waar bediening plaasvind u-hm... so die Kerkraad is daar vir besluitneming en beleidsake finansiële sake, personeelsake”.

'n Ander het ondervind dat wanneer bestuursfunksies geïgnoreer word, dit die Kerk kan benadeel:

“Maar die Kerk wat ek toe besluit het om van die grond af op te tel, ons het so negentien lidmate gehad, u-hm... het uit die aard van die saak uit administratiewe probleme gevou”.

2.4.3.4 Strukture word gevorm met betrekking tot bedieninge

Ten opsigte van hierdie saak het al die respondente konsensus getoon. Strukture in die Kerk moet nie gevorm word in terme van ampte en posisies nie, maar in terme van bediening en moet funksioneel wees, soos hieronder aangetoon:

“Mense skuil agter posisie en name en so aan. Op die ou end as die persoon nie 'n funksie vervul nie, dan voel ek, hoort hy nie in 'n posisie nie u-hm..., ek is hoegenaamd nie daarvoor om u-hm... ouens bloot op die Kerkraad te hê en die ou vervul... sit daar en het 'n posisie en hy (onduidelik), maar het nie 'n funksie nie. So ons probeer om funksioneel die ding te bedryf, maar 'n ander harde werklikheid u-hm... in hierdie hele saak is, dikwels kom mens in 'n gemeente, dan, en in my geval, ook jy erf sekere persone op jou, jy erf 'n struktuur, maar in my geval van die begin af - dertien jaar gelede, waar in my gees gevoel het van die ouens hoort nie daar nie. Van die ouens kan nie bydra nie, van die ouens verstaan nie my hart nie en so meer, en so meer kwalifiseer glad nie eers nie u-hm... toe moes hulle 'n keuse maak”.

Hierdie pastoor is uiteraard van mening dat hy vir alles verantwoordelikheid moet aanvaar, terwyl mense veg vir beheer en mag:

“Ons is nie lus om bokshandskoene aan te trek en te baklei nie, want dit lyk vir my dit was die sienswyse gewees oor vergaderings. Daar word geveg jy weet! En dan gaan dit net oor die vergadering en niks gebeur daarna nie”.

Wanneer daar egter met betrekking tot bediening gestruktureer word, verander dit alles volgens die drie respondente:

“u-hm... dit veroorsaak natuurlik dat die...die geyske strukture wat daar binne die Kerk en binne die gemeente is, die tuimel basies ineen, omdat nou is die pastoor nie meer - as ek die uitdrukking kan gebruik die *chief cook and bottlwasher* nie. Hy's op daardie stadium, as gevolg van hierdie verskillende bedieninge wat daar is - nuwe struktuur binne die gemeente - word jou werk verlig in die sin van dat daar mense is wat hierdie verskillende, hierdie verskillende strukture wat nou geskep word, wat elkeen hulle eie doelstellings het, wat elkeen werk daarvoor of daarna toe werk”.

“Toe het ek gesê - nou kom ons deel die Kerkraad op in twee dele, die een is die bestuursraad, hulle het hierdie besigheidskalender, die ander een is die bedieningsraad, hulle doen die bediening van die gemeente, die geestelike sake van die gemeente en ek kom agter dit begin nou bietjie vrugte afwerp”.

“U-hm... ek dink die enigste groot verskil wat ons kom maak het is by die tradisionele Kerkraad terminologie wat ons kom verander het na beheerliggaam en wat ek dan begin het met u-hm... met al die bedieningsleiers om hulle bymekaar te kry, een keer, twee keer 'n maand, en om dinge te bespreek - in die Kerk opleiding te gee en daai tipe van ding”.

Drie van die respondente argumenteer dat strukture nie geforseer moet word nie, maar spontaan met betrekking tot bedieninge plaasvind:

“hulle doen dit nie ja, ja nie bedieningsgeoriënteerd nie, en dan word dit afgedwing soos wat ons onder andere gedoen het in die verlede, is, ons het gesien hier kom 'n selkerkstruktuur en dit is een model u-hm..., want noem dit nou maar, Ralph Neighbour se model, wat op ons soort van afgedruk word

en ons moet spesifiek 100 % daarvolgens gaan, anders gaan ons nie sukses hê nie. En ek het baie pastore gesien en baie vriende gesien wat in die hek geduik het daardeur en dit nie gemaak het nie, omdat hulle dit afgeforseer het op mense, leierskap daar geplaas het, gedwing, ek ook as ons praat van selgroepe glo dat daar plek is vir selgroepe maar ek glo in... in die spontane ontstaan - ek lei hulle in daardie rigting. Dit is eintlik my rigting waarin ek wil gaan, maar ek glo ons moet dit spontaan u-hm... laat ontstaan, u-hm... met 'n spesifieke bediening en dan moet hulle dit self aanvaar - hulle moet eintlik kom met die... met die...met die gedagte, die struktuur”.

“So, dit was vir my baie belangrik om te begin met 'n strukturele proses in die gemeente, die eerste ding wat ons gedoen het, was om sekere bediening daar te stel wat hulle eie struktuur oprig en waarbinne hulle dan funksioneer”.

“...en dat jy meer, meer na 'n informele struktuur toe gaan en dat dit meer in terme van verhoudings werk. Jou strukturering om te sê, kom ons werk eerder in 'n span wat meer 'n sisteem vyf tipe van ding is”.

2.4.4 Tema 4: Bestaande strukture soos wette en regulasies en prosedures dien as 'n raamwerk vir ang

Terwyl al die respondente kritiek lewer en in 'n groot mate negatief oor strukture voel, is almal eens dat strukture nodig is en dat die Kerk nie daarsonder kan funksioneer nie. Strukture skep volgens die respondente 'n raamwerk van veiligheid of sekuriteit. Een respondent reageer as volg:

“Maar kyk, daar moet struktuur wees, enige ding, moet daar struktuur wees”.

Na deeglike besinning oor respondente se verklarings, raak dit duidelik dat strukture, wette, regulasies en prosedures dien as 'n raamwerk vir ang vir die leier en die lidmate.

2.4.4.1 Die behoefte vir strukture is individueel en kollektief as 'n beskerming teen vrese

Mense beleef vrees in gemeentes, en strukture laat mense veilig voel - individueel en kollektief. Een respondente merk op:

“I direct all of you, you must do what I say - you must do, so I sort of countered their fears, no, they won't see me, but (onduidelik) don't worry about me, I know what I'm doing. The moment they're responsible, they will come back to me and say: We have a certain set of problems council me! so they'll still come back to me, even when they'll think they made a mistake, so that I can take them through there. I'm sort of afraid of the power hungry”.

'n Ander respondente reageer as volg:

“Wel, die strukture in my gemeente bind my nie, want ek het dit juis so gemaak - gestruktureer dat dit my pas - dat dit ons mense binne in ons gemeente pas”.

Een respondente het 'n kragtige metafoor gebruik van strukture wat vure keer wat verteer:

“Strukture begrens vure, u-hm... as 'n mens geen strukture binne in 'n gemeente of enigiets anders het nie, enige maatskappy, dan gebeur dit uiteindelik, want strukture gee vir jou 'n afbakening wat verwag word van individue en groepe”.

2.4.4.2 Die paradoks is dat strukture wat angsk beperk ook angsk veroorsaak

Strukture is paradoksaal. Aan die een kant skep dit veiligheid en beperk die angsk en vrees van leiers en lidmate, maar aan die ander kant veroorsaak dit angsk by mense en in die besonder by leiers.

“Miskien kan ek net begin om te sê dat ons het nou ’n nuwe uitgangspunt... so ons het al dinge begin verander, maar die struktuur hoe hy tradisioneel daarna uitsien is, is vir my ook maar problematies. Ek meen, ek stem ook nie honderd persent daarmee saam, dit, dit funksioneer maar op ’n outokratiese, nee, nie ’n outokratiese nie, meer u-hm... u-hm... ’n verskriklik u-hm... demokraties in die gemeentelike struktuur, met, u-hm... hulle wat in die gemeenteraad is wat dink, kyk hulle is in beheer, die pastoor is nie in beheer nie. Hulle het ook byvoorbeeld, toe ons aangekom het by Noord-gemeente gesien, die... die... die... dag - in my kontrak staan daar - in diens van die gemeenteraad”.

UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

’n Respondent druk sy gevoelens so uit:

“ek het gevoel strukture belemmer, strukture bring ’n klomp *redtape* in en dit, ek het nie die vryheid om te doen wat ek wil doen nie”.

Een van die respondente het gevoel dat strukture in sy bediening baie pyn veroorsaak:

“en dis wat ek nie beleef het deur die jare nie, jy weet strukture het meer pyn veroorsaak as wat dit regtig u-hm..., as wat dit regtig ons op die plek gebring het soos waar ons moes nie u-hm... Die klein gemeentetjies waar ons was, het die strukture van ons Kerk nie veroorsaak dat ons gelukkiger in die bediening was nie (onduidelik) en dit was ons struktuur gewees”.

Bogenoemde respondent verwys na sy pyn as gevolg van strukture, maar in dieselfde asem verduidelik dat sy huidige gemeente chaos beleef het weens 'n gebrek aan strukture, wat die genoemde paradoks verwoord:

“Chaos, chaos, daar was net nooit strukture nie”.

2.4.4.3 Die oomblik as die vlak van vrees verhoog, word die behoefte aan strukture ervaar

Daar was ook 'n duidelike eensgesindheid onder al die respondente dat vrees 'n motiverende beginsel in strukturering is. Indien daar baie vertrouwe is, neem die behoefte af vir strukture en beheer. Een respondent het gevoel dat oormatige strukturering in die Kerk plaasvind as gevolg van vrees:

“Wat is jou doel met die strukturering wat... wat, hoe wil jy hê almal sê ons wil vooruitgaan of wat, maar wat is jou grootste onderliggende waardes en goed waarna jy mik, en die meeste ouens kom ek agter, in sisteem vier is beheer dat ons wil nie hê goed moet buite beheer raak nie. Ons wil nie hê verkeerde goed moet gebeur nie, so ons struktureer om te beheer, en u-hm... baie ouens is net besig, *okay*, waarmee is ons besig. Ons moet nou hierdie goed beheer, so ons *structure* nou rondom die goed”.

In 'n gemeente waar daar voorheen 'n krisis was voordat die respondent die leierskap oorgeneem het, het hy gevind dat:

“in die gemeentelike struktuur met u-hm... hulle wat in die gemeenteraad is wat dink, kyk, hulle is in beheer, die pastoor is nie in beheer nie”.

Een respondente het dit so verwoord:

“Ek dink jou sisteem vier byvoorbeeld, struktureer baie vir beheer, waar ek gevind het dit is nie waaroor strukturering gaan nie - daar is ander oogmerke en doelwitte - die belangrikste is nie om te keer dat iets verkeerd gedoen word nie”.

2.4.5 Tema 5: Strukture veroorsaak nie net onvergenoegdheid nie, maar is ook in staat om kollektiewe visies te bereik en om tevredenheid sowel as kreatiwiteit te stimuleer

Die meeste respondente het redelik krities en negatief gestaan ten opsigte van strukture. Respondente argumenteer dat strukture nie die probleem is nie, maar *oneffektiewe* strukture, soos een respondent dit stel:

“Ek dink nie die strukture is regtig ’n probleem nie, maar die strukture moet ons op die regte plekke inbring”.

’n Ander beleef dit so:

“My ervaring was nie baie positief oor strukture - nog ooit gewees nie”.

Daarna gaan hy tog verder om self te beskryf hoe strukture behoort te wees:

“So ek dink nie daar is ’n ideale of ’n Bybelse manier van struktureer nie. ’n Mens moet maar natuurlik kyk na die beginsels waarop jou strukturering geplaas is, maar vir my is ’n groot ding - die uitkomst waarna jy mik”.

Daar is geredeneer dat as daar reg gestruktureer word, dit die gemeente in staat kan stel om visies te bereik en om tevredenheid en kreatiwiteit te stimuleer:

“Ja, ’n mens vind dat ek...ek...ek het dit in die vorige gemeente ervaar, waar hierdie bediening nie in plek is nie u-hm... sit jy met die probleem dat die pastoor absoluut alles wil doen - hy moet die prediking doen, hy moet die

evangelisasie doen, hy moet die welsynswerk doen, hy moet die berading doen u-hm... hy doen absoluut alles. As daar enige iets gedoen moet word, word die pastoor gekontak, hy moet die besluite neem en...en. hy moet werklik alles doen. Dit is waarom soveel mense uitbrand in die bediening en dit is waarom soveel mense ongelukkig is in hulle bediening u-hm... ek wil eerlik sê voorheen in die gemeentes waar ek was, was dit basies die geval gewees - daar was een of twee bedieninge wat ons gehad het, maar deur die jare het ek geleer, veral in die besonder die afgelope ruk in die gemeente waar ek was het ek werklik 'n rykdom van ondervinding opgedoen en agtergekem dat strukture binne-in 'n gemeente of bedieninge binne in 'n gemeente totaal onmisbaar is. Want, wanneer jy dit doen, dan begin jy die bediening waartoe God jou geroep het te geniet, dan word dit vir jou u-hm... 'n opwindende reis in plaas van u-hm... u-hm..... 'n las wat jy moet dra”.

Een respondent het herstruktureer en die verandering positief ervaar, soos volg :

“En hulle funksioneer goed daar, die gemeente blom nogal vandat ons dit gedoen het, want die gemeente het daarop aangedring dat ons sal ouderlinge aanstel u-hm..... so, ons het ouderlinge toe aangestel” , maar van hierdie ouderlinge kom van die ou Kerkraad af, jy weet, die ou Kerkraad het u-hm... gefunksioneer uit diakens en ouderlinge uit - nie dat hulle dit ooit genoem was nie, maar dit was ouens wat 'n geestelike u-hm... belange u-hm... het en 'n lys van administratiewe belange jy weet, dit was nogal oneffektief gewees. Die ouens het vergadering gehou tot 11h00, 12h00 in die nag en daar het niks gebeur in die Kerk nie, die goed is nie uitgevoer nie”.

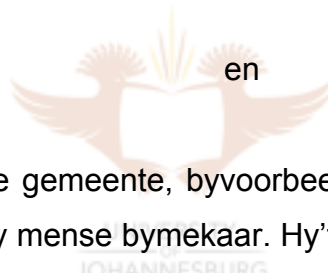
'n Ander respondent was van mening dat:

“Toe het ek gesê - nou kom ons deel die Kerkraad op in twee dele, die een is die bestuursraad, hulle het hierdie besigheidskalender, die ander een is die

bedieningsraad, hulle doen die bediening van die gemeente, die geestelike sake van die gemeente en ek kom agter dit begin nou bietjie vrugte afwerp”.

Die resultate van ’n struktuur wat ’n mens bemagtig en vry stel om te bedien, het een respondent verbaas gelaat. Dit is as volg verwoord:

“as ek een voorbeeld kan noem - een man wat nie geweet het hy kan, hy kan met sy onderhoud van die geboue en goed hy werklik ’n bediening het - toe hy die houtsvraelys invul en ’n bietjie gesels daaroor, toe sien ons die ou se hart leef in die mooimaak van die geboue en ons het dit vir hom gegee en sonder dat ek iets gedoen het, het daar nou... nou... nou is die laste van my skouers af, sien ek, hierdie ou begin spring en hy kry mense u-hm... u-hm... en hy’t ’n begroting waarvolgens hy werk en hy, hy hardloop daarmee”.



“Daar is mense in die gemeente, byvoorbeeld die intersessie groep. Ek het vir hom gesê gaan kry mense bymekaar. Hy’t oombliklik gegaan en sewe, agt mense bymekaar gekry - hulle het ’n intersessie span wat heeltemal u-hm... hulle, hulle funksioneer, hulle gaan aan, hulle beplan dinge”.

2.4.6 Tema 6: Strukture is kontekstueel

’n Groot aantal vrae is opgeklar in die navorsing oor die regte struktuur. Uiteindelik het die meerderheid respondente konsensus getoon dat strukture kontekstueel is en afhang van die omstandigheid, tipe sisteem, tyd en spesifieke paradigma van die gemeente.

Een van die respondente merk op:

“So, my ervaring was nie altyd baie positief nie oor strukture nie, maar ek begin nou te dink dat strukture is in die eerste plek kontekstueel van aard”.

Al die respondente was teen verwagtinge in, baie pragmaties ten opsigte van strukture. Neem nou die opmerking van die een respondent oor sy beskouing van strukture:

“so, ons het gaan kyk watter strukture sal vir ons gemeenskap werk”.

2.4.6.1 Strukture moet in staat wees om te verander in terme van nuwe omstandighede

Twee van die respondente het gevoel dat strukture voortdurend moet verander na gelang van omstandigheid en nie een respondent het gevoel dat daar een korrekte struktuur is vir elke situasie nie:

“Absoluut, U-hm... en...en...en...dit beheer. Daar moet strukture wees, maar jy weet u-hm.....u-hm... as 'n struktuur nie beantwoord aan sy doel nie dan moet daar ook plek wees vir verandering, want daar gaan voortdurende verandering kom. Ons moet aanpas by die omstandighede - by die tyd waarin ons leef. Alles verander binne die Kerk, binne enige organisasie is daar nuwe visioene. Daar is nuwe metodes wat aangewend word om suksesvol te wees in alles wat jy doen, so strukture moet nie so rigied wees dat daar nie verandering kan kom nie”.

Een respondent het selfs 'n angstigheidsgevoel by sy gemeente opgemerk ten opsigte van verandering:

“Maar ek ervaar by ons, jy weet 'n redelike angstigheidsgevoel u-hm.... Ons is nie baie ver van die stad af nie, ons is maar 140 km van die stad af, maar ek ervaar by ons ouens eerder 'n angstigheidsgevoel om te moderniseer as om daarop aan te dring om konserwatief te bly” en “Mense wil u-hm... dis, dis 'n situasie van *keeping up, change* u-hm...”.

2.4.6.2 Daar moet nie kontinuïteit in die veranderingsproses verloor word wat 'n verwysingsraamwerk vir lidmate verskaf nie

Terwyl die meerderheid van die respondente verwys het na die kontekstualiteit en voortdurende verandering van strukture het 'n hele paar respondente ook opmerkings gemaak oor kontinuïteit wat 'n verwysingsraamwerk vir lidmate vorm, sodat verwarring beperk kan word.

Twee van die respondente glo dat verandering 'n proses is wat met groot omsigtigheid en verantwoordelikheid behoort gelei te word. Een van die respondente het daarop gewys dat hy en sy leierskap saam die pad gestap het om verandering te inisieer:

“Mense het na my toe gekom en gesê - ons het 'n probleem met die stelsel. Dit is interessant om te sien as mense *getrigger* word om dit te sê, dit is wanneer mense sien 'n leier beweeg. Toe het ek 'n definitiewe beweging gemaak. Ek het 'n groep wat my volg, jy weet, en uit daai groep uit, en my groep wat agtergebly het, het... ek agtergekom, hier is een duidelike negatiewe ervaring. Ons het na 'n struktuur gesoek waarmee ons kon bedien en ek het gevind daardie struktuur is 'n Bybelse struktuur”.

Dieselfde respondent gebruik deurgaans in die proses van verandering die woord *ons* wat dui op deelnemende leierskap in die proses:

“Toe het ons gesê kom ons gaan kyk na die bedieninge, daar is definitief 'n bediening van ouderlinge is tipes 'n geestelike bediening. Die diakens se bediening is tipes 'n administrasie bediening so ook in al die tradisionele Kerke - ouderlingeraad gaan u-hm... spreek die geestelike probleme aan en die diakens samel die geld in. U-hm... so toe het ons teruggekom na die gemeenteraad toe, of Kerkraad soos dit daai tyd bestaan het - ouderling gesentreerde ouens of geestelik gesentreerde ouens en administratiewe gesentreerde ouens bestaan het. So, toe sê ek vir die ouens, ons werk

hierdie ding uit, dit is altwee ewe belangrike bedieninge, maar ons wil 'n probleem aanspreek in die Kerk waarnatoe ek beweeg het”.

Een respondent dui duidelik aan dat verandering met groot omsigtigheid benader moet word:

“moet nie karring aan die bestaande bestuursraad nie in terme van ouens *hire* en *fire* en maak en breek en afsit en opsit en druk plaas of ouens in bedieninge indwing of niks nie, moenie aan die bestaande bestuursraad karring nie. Maar ek het dit net so gelos, maar langsaan dit, het ek dertien jaar terug al, het ek begin om persone wat my hart verstaan, seuns op te rig. Ek het hulle 'n aparte, 'n aparte groep u-hm... kom ons sê aparte visie en soveel klem op hulle gestel as leiers. Die gemeente se fokus het eintlik van die bestuursraad afgeskuif as die belangrikste raad wil ek amper sê, het die fokus verskuif na die bedieningsraad, hulle as die leiers as die werklike bedieningsleiers beleef en gevolg en ek het in 'n sekere sin baie min gemaak. Baie min blootstelling gegee, baie min erkenning gegee aan die bestuursraad, wat op daardie stadium in baie opsigte oneffektief was, so ek het 'n struktuur bymekaargemaak wat na my hand was en die ou het so op 'n stadium u-hm... uitgedun en van die ouens wat nie op standaard was nie het hulleself maar later verskoon en weggeraak en verdwyn en bedank, en afgesterwe en so en so en so en toe het ek later bloot net bygesit”.

2.4.7 Tema 7: Die Belang van Sisteem-sensitiewe Leierskap in strukture

Twee respondente het by herhaling verwys na sisteemdenke wat daarop dui dit 'n belangrike tema is wat hier bespreek word. Dit was duidelik dat van die respondente sisteem sensitiewe-leierskap as van groot belang beskou in die wyse waarop die strukturering plaasvind:

“As jy in terme van sisteemdenke werk, het jou sisteem waarin jy funksioneer ’n baie groot effek op hoe jy gaan struktureer. Ek dink jou sisteem vier byvoorbeeld, struktureer baie vir beheer, waar ek gevind het dit is nie waaroor strukturering gaan nie daar is ander oogmerke en doelwitte. Die belangrikste is nie - om te keer dat iets verkeerd gedoen word nie, die belangrikste is om mense te *empower* dat iets kan gebeur(onduidelik) kan gebeur en dit sal dan beteken dat jy byvoorbeeld nie hiërargies struktureer nie, maar dat jy meer struktureer om *empowerment* en dat jy meer, meer na ’n informele struktuur toe gaan en dat dit meer in terme van verhoudings werk, jou strukturering om te sê - kom ons werk eerder in ’n span wat meer ’n sisteem vyf tipe van ding is”.

2.4.7.1 Pastore moet verstaan hoe sisteme werk

Volgens die respondente bring kennis betreffende sisteemdenke begrip rondom die kuns van strukturering:

“beweeg ons dan baie sterk *systems* vier in die gemeenskap, maar die leierskap sien ek, het ’n tendens na ’n *systems* vyf toe, jy weet, en dit is dalk ’n probleem wat ons stelsel nou aanbetref en dit is ’n ding waaraan ons gaan werk, want ’n ou het nie besef dit is twee stelsels waarmee ons werk nie”.

“So, ek dink sisteme is vir my baie gekompliseerd. Ek moet sê ek verstaan nie baie van hoe dit alles werk nie, maar ek dink dit is groot goed. Dit is kontekstueel en wanneer ek werk, moet ek vra, wat is my uitkomst wat ek aangeraak wil hê?”.

2.4.7.2 Strukture moet gevorm word in terme van sisteme

Die respondent dink dit is belangrik dat strukture moet aanpas by die dominante sisteem van die lede van die gemeente:

“Ja, my strukture het definitief aangepas by my sisteme waaraan ek dink. Ons kan nie 'n struktuur inbring wat nie by die *systems* pas nie uit die aard van die saak nie”.

Die leier, volgens die respondent, moet sy konteks ken en verstaan:

“Ek dink die leier moet sy konteks baie goed ken, as jy nou weer in terme van sisteme dink: As jy 'n sisteem vyf leier is, maar jou konteks is sisteem vier gaan jou leierskap nie baie goed aangaan nie, mense gaan jou arrogant beleef. Mense gaan jou pragmaties beleef, sonder diepte, so dit gaan baie moeilik wees vir die leier om nou te sê, nou moet ons struktureer volgens die leier, die konteks sal moet bepaal, maar daai leier sal moet aanpas in die konteks waarin hy is, deur die leier se persoonlikheid en sy vermoëns en sy passies en die goed wat hom regtig laat *tickle* en waaroor dit vir hom gaan. Wat is jou doel met die struktureer wat, wat, hoe wil jy hê almal sê, ons wil vooruitgaan of wat, maar wat is jou grootste onderliggende waardes en goed waarna jy mik - en die meeste ouens kom ek agter in sisteem vier is beheer dat ons wil nie hê goed moet buite beheer raak nie, ons wil nie hê verkeerde goed moet gebeur nie, so ons struktureer om te beheer en u-hm... baie ouens is net besig *okay* waarmee is ons besig, ons moet nou hierdie goed beheer, so ons *structure* nou rondom die goed. Maar as jy visioenêr gedrewe is dan sê jy ek weet waarheen ek op pad is en ons is, ons is baie uitkoms gerig, ons wil resultate hê goed moet verander dan werk jy van daar af terug agtertoe, jy begin nie met waar jy is en sê nou gaan ek hierdie ouens 'n bietjie verander, verander en dan gaan ons so maak nee, nee jy begin daar en dan werk jy hom terug, *okay* om dit te kan bereik het, ons hierdie vier goed nodig om te doen (onduidelik) en hierdie vier goed het elke hulle eie (onduidelik) so jy werk hom van daar af terug agtertoe *okay* dit is hoe ons moet werk om daar uit te kan uitkom”.

Volgens die respondent het elke sisteem sy eie uitkoms, soos aangedui:

“Ek moet sê, dit is ’n sterk sisteem vyf manier om te dink aan strukture nê, maar vir my, ek kan nie in ’n ander wêreld, ek moet jou eerlik sê, sisteem ses wêreld. Ek het al ’n bietjie daar gefunksioneer, ek is nie daar nie dit is vir my te mens-georiënteerde en dit is vir my soos ek sê wonderlike voordele, maar jong hulle kom maar ook nie vêr nie. Hulle bereik ook nie baie nie dit is nie jou *achievement* nie, en die sisteem vier kan ek nie verdra nie, want dit gaan oor beheer dit is belemmerend dit hou terug en u-hm... kyk, kyk jou belangrike ding, ook kyk jou sisteem vyf manier dit...dit...dit is natuurlik baie sterk verhoudings-georiënteerde, baie sterk gawe, gebaseerde dat wanneer jy struktureer, wanneer jy werk is, is dit baie, jy het jou leier wat baie sterk die pas aangee en goed, maar mens word ontplooi volgens hulle gawes en, en ouens word ingetrek volgens hulle vermoëns en goed”.

en

“Ek weet nie om vir jou te sê of dit die regte sisteem is nie! Ek dink u-hm... hulle sal gemaklik voel met so ’n struktuur. Dit is nie noodwendig die beste manier om resultate te verkry nie, maar in so ’n sisteem dink ek nie die grootste behoefte is groei vooruitgang en beterskap nie. Die grootste behoefte is ons moet reg doen ons moenie dinge verkeerd doen nie. Ek dink die mentaliteit sal eerder wees, wel ons is nie groot nie, ons is darem met die regte ding besig. Ons goed is diep, ons goed is veilig en daar is sekuriteit in die ding en ek stel nie belang in ’n groot *flimsy* ding wat nie eg is nie en nie diepte het nie. Maar ek dink weer aan ’n sisteem vyf wat gevare sal wees, ek dink elke manier waarop jy struktureer het gevare. As jy byvoorbeeld op konsensus werk en jy werk nie op demokratiese stemming nie, daar is altyd voordele en nadele op elke manier waarop jy werk. Ek dink in die sisteem ses gaan dit nie weer oor die uitkomst nie, maar fokus nou weer baie op die mense en op die persoonlike groei wat in die individu moet plaasvind in die proses van werk en, en dit wat ons wil bereik, die *journey*, is amper die groot ding waaroor dit gaan”.

HOOFSTUK 3

LITERATUURKONTROLE

3.1 INLEIDING

In hoofstuk 2 is die resultate van die navorsing bespreek en daar is 'n aantal temas en subtemas geïdentifiseer om te bepaal wat die belewenis van die respondente ten opsigte van hulle gemeentestrukture is. In hierdie hoofstuk word daar ondersoek ingestel na bestaande literatuur oor die onderwerp van strukture om te bepaal in watter mate hierdie studie daarby aansluit of nuwe resultate lewer.

3.2 Leierskap skep die klimaat en konteks vir strukture om geïmplementeer te word

Die tema wat die meeste beklemtoon word in die onderhoud, is leierskap (vgl 2.4.1). Een van die kritiese elemente in strukturering is volgens die respondente dat dit met betrekking tot sterk leiers plaasvind. Leierskap skep dus die klimaat en konteks vir strukture om geïmplementeer te word.

Die mate van die leierskap word ook deur die literatuur beklemtoon as 'n rede vir die mate van die effektiwiteit betreffende strukture. Barna het bevind dat die Amerikaanse Kerk is besig om invloed te verloor en drasties agteruit te gaan. Die rede hiervoor is swak leierskap (1998:18).

Volgens die respondente is die situasie in die AGS nie veel verskillend nie. Hulle ervaar 'n duidelike tekort aan genoeg leiers in hulle gemeentes waarsonder strukture hul effektiwiteit verloor. Daar bestaan 'n direkte verband tussen organisatoriese of gemeentelike effektiwiteit en leierskap (Maxwell 1998:8). Uitdagende en moeilike tye skep 'n behoefte aan sterk nuwe leierskap.

Die meerderheid van die respondente het hul sterk uitgedruk oor strukture wat nie doeltreffend funksioneer nie en het swak leierskap die skuld gegee. Sterk pastorale leierskap word deur Gordon MacDonald (aangehaal in Wagner 1984:86) genoem as die nommer een rede vir Kerke wat dinamies groei.

Barna is van mening dat 'n gemeente die beste fasiliteite, geleenthede en die mees doeltreffende sisteme mag hê, maar sonder die regte leiers in plek, beteken dit nie veel nie (2001:83).

In die verlede is leierskap en bestuur/administrasie as sinoniem deur die Kerk-samelewing beskou (Wagner 1984:87). Die gevolg was dat bestuur en administrasie in die twintigste eeu oorbeklemtoon was ten koste van leierskap. Daarom is dit belangrik om vir die doeleindes van hierdie studie tussen die twee konsepte te onderskei.

'n Leier verwys na iemand wat deur God geroep is om te lei, oor 'n deugsame karakter en funksionele bekwaamheid beskik, wat dan effektiewe leierskap as gevolg het (Barna 1997:25).



Nog 'n definisie van leierskap wat ander belangrike elemente beklemtoon, is - Die spesiale vermoë wat God aan lede in die gemeente gee om doelwitte te bepaal in terme van God se plan vir die toekoms. Hierdie leiers kommunikeer die doel op so 'n wyse dat mense harmonieus saamwerk om dit te verwesenlik (Wagner 1984:88).

Administrasie of bestuur verwys na die spesiale vermoë wat God vir lidmate in die Kerk toebedeel om die doel of visie te verstaan, en te beplan om die doel te verwesenlik (Wagner 1984:88-89).

Leierskap het te doen met effektiwiteit en bestuur met doeltreffendheid. Leierskap dui die rigting aan waarheen die gemeente moet gaan en hoekom. Leierskap is met

ander woorde rigtinggewend. Bestuur besluit oor op watter manier die gemeente daar gaan uitkom (Wagner 1984:88-89).

Uiteindelik is dit die begaafde leiers in funksionele strukture, en nie strukture alleen nie, wat 'n dinamiese impak op die gemeente het. Mense leef soms met die verwagting dat lewe aangedui word deur strukture sonder om te verstaan dat lewe slegs kom met die Heilige Gees se werking deur begaafde leiers in die konteks van effektiewe strukture (Barna 1997:19). Hierdie redenasie stem ooreen met die houding van die eerste Kerk aangaande die aangeleentheid. Leierskap was van die Kerk in Handeling af funksioneel. Die Kerk het as 'n organisme gefunksioneer, onderworpe aan die leiding van 'n Goddelike leierskap. Volgens Peters het strukture eers later ontstaan: "Later, congregations modified and elaborated the system of organization. But even then structure remained subordinate to the function the church to its order, purpose, and relationships" (1981:144-145).

Bostaande is in ooreenstemming met die respondente se belewenis. Hulle sien ook die strukture diensbaar tot die doel van die gemeente waarin die leiers 'n funksionele rol speel. Vir die respondente was dit belangrik dat strukture rondom die leierskap vorm en nie andersom nie.

Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die navorsing wat Callahan onderneem het. Callahan het bevind dat daar twaalf sleutels is tot 'n effektiewe Kerk waarvan leierskap een is. Hy is van mening dat strukture met betrekking tot leierskap gevorm moet word: "Key principle: Match the organizational structure to the leaders. Do not try to squeeze your leaders into the slots of a prescribed organizational structure. Match the plays with the players" (1990:213).

Nel het ook in sy navorsing oor effektiwiteit in negentien suksesvolle gemeentes gevind dat alhoewel strukture van plek tot plek verskil, daar tog gemene faktore is waarvan visioenêre leierskap die belangrikste is. Strukture volg op visioenêre leierskap (Nel 1994:217).

Die probleem is egter dat daar nie veel klem geplaas word op leierskap in gemeentes nie. Die rede is heel waarskynlik omdat die leier van die gemeente nie sy primêre gawe as leierskap raaksien nie.

Hierdie standpunt stem ooreen met Barna wat in navorsing bevind dat slegs vyf persent van alle pastore (in die VSA) leierskap as hulle primêre gawe beskou (1998:36) en dit veroorsaak dat die Kerk benadeel word weens die gebrek aan sterk leierskap (Barna 1998:101).

Laasgenoemde beklemtoon die kritiese belang van struktuurvorming met betrekking tot dinamiese leiers. 'n Struktuur se effektiwiteit word bepaal deur die kwaliteit van leierskap.

Strukture en bestuur is nie minder belangrik nie, maar leierskap kom eerste en daarna die strukture wat daardeur gevorm word. Leierskap vorm dus die konteks vir die vorming van strukture. Vir Callahan volg vorm op funksie, struktuur volg strategie en organisasie volg doelwitte (1990:216).

UNIVERSITY
JOHANNESBURG

3.2.1 Leiers moet lei en bestuur in die struktuur

Daar is 'n siening dat strukture die pas moet aangee en die gemeente moet lei. Die meerderheid van die respondente het duidelik met die siening verskil (vgl 2.1.1). Volgens die respondente moet alle gemeentlike aktiwiteite om leierskap gesentreer wees.

Wagner stem saam met hierdie standpunt:

The leader comes first. Leadership captures concepts, visions, and overall direction. Once those are established, management sees that it is done.

Richard Hutcheson explains leadership as a function of the relationship between persons, those in charge and those who voluntarily follow. Leadership both shapes and is shaped by those who follow. The one thing it cannot do is ignore the constituency. Effective church leadership accurately perceives where the people in the congregation are now, and what their potential is for the future. It then takes steps to motivate them to move ahead and become all that God wants them be.

(1984:87)

Leiers het die verantwoordelikheid om in strukture te lei en te bestuur. Callahan is van mening dat wanneer die Kerk deur komitees gelei word, dit uiteindelik aanleiding gee tot 'n inwaartse fokus. Die persepsie bestaan dat die aantal komitees die sukses van die Kerk bepaal. Hierdie persepsie veroorsaak dat die fokus van die gemeente inwaarts rig wat lei daartoe dat die Kerk sy missionêre roeping verloor. Hy glo daarom dat minder komitees, meer missie tot gevolg het (Callahan 1990:210).

Barna ondersteun ook hierdie resultate in sy eie navorsing wat hy onderneem het om te bepaal watter gewoontes effektiewe gemeentes in gemeen het. Hy het bevind dat effektiewe Kerke plaas ware leiers in posisies van leierskap (1999:32).

Laasgenoemde ondersteun die subtema in die navorsing. Die meerderheid respondente ervaar dat komitees die plaaslike gemeente laat stagneer, terwyl leiers die gemeente in staat stel om visioenêr te wees. Die konsekwente standpunt was dat 'n leier eers aangewys moet word voordat 'n komitee gevorm word.

Die onderskeid mag dalk onbelangrik lyk, maar in die werklikheid van bestuur is dit allerbelangriks. Callahan beklemtoon die verskille tussen 'n leierskapstruktuur en 'n struktuur wat deur komitees gelei en bestuur word (1990:210-211):

LEIERSKAPSTRUKTUUR**KOMITEE**

1. Leier maak span bymekaar.	1. Span word deur vergadering genomineer en aangestel.
2. Het een visie en bevoegdheid.	2. Het verskillende visies en bevoegdhede.
3. Voorsien konkrete, definitiewe hulp.	3. Bydraes, voorstelle, besluite en werk.
4. Fokus op spesifieke menslike gebrokenheid en gee hoop.	4. Fokus op verskeie dinge.
5. Baseer sy aksie in die wêreld.	5. Baseer sy koördinasie in die Kerk.
6. Het verhoudinge, lewe in gemeenskap en het 'n aanpasbare organisatoriese struktuur.	6. Het 'n funksionele lewe, 'n mate van gemeenskap en 'n vasgestelde organisatoriese struktuur.
7. Leef saam in die wêreld.	7. Het gereelde vergaderings.

Callahan glo dat 'n doel 'n leier benodig en nie 'n komitee nie (1990:210-211). Die Kerk het die neiging ontwikkel om vir elke behoefte 'n komitee aan te stel. Callahan is van mening dat dit 'n mite is dat elke doel 'n komitee benodig wat in onderstaande aanhaling verduidelik word:

Many persons with many causes have convinced the national leadership of various denominations that their causes need to be replicated by a committee in each local church. Given a plethora of causes and resultant committees, the organizational chart of a local church looks more like the committee structure of some government.

(1990:211)

Volgens Callahan is 'n komitee 'n doodloopstraat. Die regte leier wie se vermoë en passie in pas is met die doel, is die oplossing en hierdie leier moet dan die geleentheid gegun word om 'n leierskapspan saam te stel. 'n Leier kan 'n komitee saamstel, maar 'n komitee is gewoonlik nie in staat om 'n leier aan te stel vir 'n bepaalde doel nie. 'n Ware leier weet gewoonlik instinktief hoe om 'n komitee of span saam te stel om 'n bepaalde doel te bereik (1990:211).

In tye van drastiese verandering soos in die een-en-twintigste eeu, sal sukses alleen bereik word deur sterk leierskap met 'n kragtige visie vir die toekoms. Die toekoms van die Kerk berus op leiers wat deur God geroep is om te lei. Hierdie leiers is bereid is om hulle lewe aan te God toe te wy en om mense te mobiliseer om 'n Godgegewe visie te bereik (Barna 1998:34-35).

Die Bybel ondersteun ook die beginsel van struktuurvorming. Strukture in die Bybel is leiergebaseerd. Ons lees die verhaal in Exodus 18 waar Jetro vir Moses in die woestyn besoek en sien hoe Moses daagliks die mense met groot moeite konsulteer. Daarom stel hy voor dat Moses leiers aanstel wat die verskeie take namens hom kan verrig: "Dan moet jy hulle oor die volk aanstel as leiers oor duisend, oor honderd, oor vyftig en oor tien" (Exodus 18:19-21).

In Handeling 6 sien ons 'n welsynsbehoefte ontstaan ten opsigte van die Grieksprekende weduwees. Die eerste reaksie van die apostels was om die gewenste leiers aan te stel: "Nou, broers, soek sewe mans onder julle uit wat daarvoor bekend

is dat hulle vol van die Heilige Gees is en wysheid het, sodat ons hulle vir hierdie taak kan aanstel” (Handelinge 6:2-4).

In genoemde twee gevalle is die proses duidelik: Stel leiers aan en nie ’n komitee nie. Laat die leiers toe om te doen waarvoor God hulle roep en aanstel.

Die patroon in die Bybel, met betrekking tot die vorming van strukture was konsekwent met betrekking tot ’n doel/behoefte of visie, dan die vraag vir die gewenste leiers en dan laastens, leiersgebaseerde struktuurvorming, strukture met betrekking tot leiers.

3.2.2 Visie is ’n integrale deel van struktuur

Die vorming van strukture behoort altyd aan te pas by die visie van die plaaslike gemeente, is die opinie van die meerderheid van die respondente (vgl 2.4.1.2). Die probleem, volgens hulle, is strukture sonder visie. Die oorsaak is dikwels komitees en rade wat al baie jare bestaan. Huidiglik het die fokus verskuif na instandhouding ter wille van oorlewing.



Burt Nanus definieer visie as ’n “realistic, credible, attractive future for your organization. It is your articulation of a destination toward which your organization should aim” (aangehaal in Buzzell 1998:1178).

Visie is uiters belangrik vir die plaaslike gemeente. Dit verseker effektiwiteit in leierskap en bied die geleentheid vir leiers om invloed uit te oefen deur die gemeente te lei om die Godgegewe doel te bereik (Barna 1997:54), daarom moet die leiers van die gemeentes in hul strewing na effektiwiteit ’n duidelike begrip van God se visie vir hul bediening vorm (Barna 2001:37).

Alle respondente toon ’n duidelike begrip van visie ten opsigte van hulle gemeente en is besig om hulle strukture in terme van die visie op te rig. Die meerderheid het hulle tevredenheid uitgespreek oor strukture wat hulle help om die visie te bereik of

kritiek gelewer met betrekking tot die mate waarin die struktuur hulle strem. Vir die respondente was dit logies dat struktuurvorming na visievorming volg. Hendriks se standpunt ondersteun die tema. Vir hom is dit 'n leierskapfunksie om die gemeente te rig in terme van die visie. Die visie veroorsaak dat die lede van die gemeente bemagtig is en oor 'n goeie selfbeeld beskik. Uiteindelik help die visie die gemeente om te verstaan waarheen hul op pad is en hoe die programme ingewef is met die visie (2004:205).

Terwyl visie nie oorbeklemtoon moet word nie, is dit krities in transformasie en strukture. Dit gee antwoorde op belangrike vrae soos (Hendriks 2004:205):

- Wie is ons?
- Waar kom ons vandaan?
- Waarheen is ons op pad?
- Wat is ons passie?
- Wat is ons bestaansrede?

Die eerste prioriteit van die gemeente is om sy visie te ontdek en daarna kom strukturering. In alle struktuurvorming of verandering is dit krities om eers te verstaan wat die identiteitsbewussyn van die gemeente is, met ander woorde, wie die gemeente in wese is en wat die doel van sy bestaan is (Janse van Rensburg 1990:32). Die Kerk se benadering is net omgekeerd, die visie word gevorm in, en aangepas volgens die strukture.

Die Kerk moet uit sy vrees en tradisionele kultuur uitbreek om sy Bybelse bestemming te bereik en dit kan net plaasvind indien strukture in die gemeente hul in staat stel om die doel te bereik. Gewoonlik is die posisie net andersom. Die visie

van die plaaslike gemeente word ingekeerker deur strukture wat lankal nie meer relevant is nie. “We must align the entire church to accomplish its mission of reaching people for Christ” (Mittelberg 2000:380).

Nel is ook van mening dat die visie allereers met die bestaansdoel en funksie van die gemeente te maak het (1994:217).

Warren sien ook visionering as ’n proses met twee opeenvolgende fases, waarvan die eerste is om die doel te verstaan en tweedens om die Kerk dan met betrekking tot die doel te organiseer (1995:122).

Barna som die belang van visie op hierdie manier op: “Vision becomes the core from which strategy and tactics are developed, culminating in a plan of action that people can implement and evaluate” (1997:54).

Regdeur die Bybel - in die Ou - en Nuwe Testament sien ons struktuurvorming met betrekking tot doel en visie. Getz beklemtoon die feit dat strukturering in die Bybel plaasgevind het met inagneming van visie. Die oomblik as die visie verander, verander die struktuur (1974:157).

Visievorming en organisering rondom die visie, veroorsaak nie net dat die gemeente die Godegewe bestemming bereik nie, maar veroorsaak ook stabiliteit en eenheid in die plaaslike gemeente (Durkin 1985:29).

3.2.3 Passie is van uiterste belang in strukture

Soos in paragraaf 2.4.1.3 aangedui is, het die respondente ondervind dat strukture slegs effektief is as die leiers passie het vir hulle taak. Wanneer leiers nie passie het nie, het die respondente ervaar dat die leiers oneffektief raak betreffende die visie.

Barna is van mening: “A ministry without a passion for God and His vision is simply an exercise in futility under the banner of religion” (1999:34). Passie en motivering is belangrik vir leiers waarom die struktuur gevorm word. Een van die persoonlik kenmerke van ’n leier is hul passie as basiese motivering tot leierskap. Barna lys passie as een van die belangrike kenmerke van leiers in strukture (1999:111).

Uiteindelik doen individue dit waarvoor hulle ’n passie het. Een van die respondente het visie en passie in dieselfde verband gebruik en hierdie verband word ondersteun vanuit die literatuur. Passie begin by visie. Vir Hybels is visie: “a picture of the future that produces passion” (2002:32). Visie raak kragtig weens die energie en passie wat dit in mense se harte veroorsaak (Hybels 2002:33).

Die effektiwiteit van strukture word uiteindelik bepaal deur leiers met ’n passie in ooreenstemming tot die visie. Hierdie passie bring energie en verandering teweeg. Geen ware leier, volgens Barna: “would allow passion for ministry to be extinguished” (1999:34).

Schwarz (1996:22) het in sy navorsing die volgende bevind:

...that church developments dependent neither on spiritual persuasions (such as charismatic or noncharismatic) nor on specific spiritual practices (such as liturgical prayers or “spiritual warfare” etc.) which are cited by some groups as the cause of church growth within their ranks. The point separating growing and non-growing churches, those which are qualitatively above or below average is a different one, namely: are the Christians in this church on fire?

Schwarz is van mening dat passie ’n belangrike eienskap in effektiwiteitsbepaling van strukture behoort te wees. Vir hom is die uitkoms van entoesiasme(passie), groei in die gemeente. Schwarz het in sy navorsing bevind dat groei nie te doen het met die Kerk se dogma en die skrifbeskouing nie, maar met die passie van die lidmate (1996:22).

Missionêre Kerke het sonder uitsondering, leiers wat 'n passie het om mense vir Christus te wen en geestelik te laat groei. Hierdie passie is gewoonlik so werklik dat die leiers bereid is om 'n persoonlike prys betaal (Means 1993:124). Een van die kragtige bewyse is Paulus wat ook hierdie intense passie beleef het in sy begeerte dat Israel na die Here sal terugkom, soos die aanhaling aantoon:

In my verbondenheid met Christus praat ek die waarheid, ek lieg nie; en my gewete, wat deur die Heilige Gees gelei word, getuig saam met my dat daar by my groot droefheid en voortdurende hartseer is oor my broers, my eie volksgenote. Ek sou self vervloek wou wees, afgesny van Christus, as dit tot hulle voordeel kon wees.

(Romeine 9:1-3)

Die literatuur het die mening van die respondente ondersteun ten opsigte van passie as 'n tema wat essensieel is by leiers wat aanleiding gee tot die vorming van effektiewe strukture. As leiers nie passie het nie, veroorsaak dit meestal oneffektiwiteit ten spyte van hulle begaafdheid en goeie eienskappe.

3.2.4 Leierskapsvertroue is essensieel in strukture

Vertroue in die leiers binne die strukture bepaal uiteindelik of strukture werk of nie (Vgl 2.4.1.4). Die respondente was van mening dat as daar nie vertroue in die leier is nie, kan strukture nie effektief wees nie.

Rush is van mening "Trust is the most important element in the development and maintenance of a productive work environment. Trust stimulates security and confidence, two prerequisites to innovation and creativity" (2002:27). Effektiewe leiers funksioneer dus vanuit 'n posisie van vertroue (Marshall 2003:148).

Die vertroue in leierskap word bepaal deur geloofwaardigheid en verhouding. Hierdie tema is deur die literatuur bevestig en gaan dus onder die twee beskrywings van hoe vertroue gehanteer word, naamlik: Geloofwaardigheid en Verhouding.

3.2.4.1 Geloofwaardigheid:

Leierskap, volgens Malphurs, kan alleenlik plaasvind as daar mense is wat bereid is om te volg (2003:49). Leiers verloor invloed weens 'n gebrek aan geloofwaardigheid wat veroorsaak dat mense nie meer bereid is om hulle te volg nie.

Malphurs het ondervind dat een van die grootste leierskap krisisse bestaan omdat leiers nie meer geloofwaardig is en dus dan nie vertroue by mense kan inboesem nie. Baie mense het 'n probleem, nie soseer met die Boodskap van die Evangelie nie maar as gevolg van die feit dat hulle die boodskapper nie meer kan glo nie, omdat hulle hom nie meer kan vertrou nie (2003:49).

Geloofwaardigheid is insiggewend in die sin dat mense nie leiers volg wat hulle nie kan vertrou nie. Vertroue in die gemeente word deur die leier geskep. Wanneer daar wantroue is, is die leier ook grootliks te blameer (Rush 2002:27).

Vertroue is uiters belangrik in leierskapstrukture, want leierskap beteken invloed. Mense word net beïnvloed deur leiers wat vertroue inboesem. Vertroue is dus in die kern van ware leierskap en essensieel in effektiewe leierskap.

Sonder vertroue kan leierskap dus nie plaasvind nie (Malphurs 2003:50). Navorsing oor geloofwaardigheid het bevind dat: "when a leader attempts to influence people, they engage in a conscious and unconscious evaluation of the leader and will follow only if they deem him or her credible" (Malphurs 2003:50). Mense is geneig om leiers nie goedsmoeds te vertrou nie. Malphurs is van mening dat mense nie graag hulleself wil blootstel aan enige vorm van risiko nie. Wanneer mense leiers vertrou, vind 'n verskuiwing plaas van 'n posisie van veiligheid tot een van blootstelling (Malphurs 2003:52).

Malphurs (2003:52) vergelyk die twee posisies van veiligheid en vertroue as volg:

<u>Veiligheid</u>	<u>Vertroue</u>
Beheer	Verlies aan beheer
Kennis	Hoef nie alles te weet nie
Veiligheid	Blootstelling
Gemak	Ongemak

Wanneer daar egter wantroue bestaan, skep dit volgens Rush, 'n onproduktiewe omgewing waarin frustrasie, onsekerheid en vrees die botoon voer. Hierdie emosies beïnvloed kreatiewe denke en innoverende handelswyses nadelig (2002:27).

Die oorgang van wantroue tot vertroue neem tyd en is 'n proses wat plaasgevind het as gevolg van 'n persoon wat beheer verkry oor die gemeente omdat hy deur hulle vertrou word (Malphurs 2003:53).

3.2.4.2 Verhouding:



Vertroue word ook ingeboesem wanneer daar 'n sterk verhouding tussen mense bestaan. Daar is verhouding wanneer die strukture van die gemeente op verhouding gebaseer is.

Hierdie verhouding skep die konteks vir die regte tipe leierskapstruktuur. Maxwell is van mening dat sterk verhoudinge tussen leiers en lidmate, lidmate motiveer om leiers te help en by te staan (1998:14).

Elkeen van die respondente poog om op sy eie unieke manier vertroue te skep om daardeur invloed en gesag uit te oefen. Die respondente het dit beklemtoon dat strukture in die gemeente op verhouding gebaseer moet word.

Barna (1999:74) het in sy navorsing met betrekking tot effektiewe Kerke, gevind dat die pastore die belang van verhoudinge beklemtoon, wat aangedui word in die volgende aanhaling:

The church, as the unifying organization, merely becomes the repository through which serious faith-based relationships emerge and are nurtured. Consequently, the local church can be defined not through its programs, buildings, events, staff or teaching, but through the cumulative web of relationships that have been initiated and maintained among those who associate with that organization.

'n Leier van 'n effektiewe Kerk het getuig dat sy gemeente nie net meer 'n groep mense is wat op 'n Sondag 'n diens kom bywoon nie. Die gemeente bestaan nou uit mense wat 'n emosionele verbintenis met mekaar het, met een doel om hulle liefde en toewyding vir Christus en mekaar te verklaar. Hy glo dat een van sy gemeentelike funksies bestaan om die groep mense wat emosionele konneksie met mekaar het te vergroot (Barna 1999:76).

Hierdie leier het ondervind dat toe hy die strategie van verhoudingsgebaseerde strukture geïmplementeer het, het slegs tien persent van sy gemeente in *gemeenskap* gefunksioneer. Die res het maar net eredienste en spesiale programme bygewoon. Ses jaar later het tussen sestig tot sewentig persent van sy gemeente in *gemeenskap* gefunksioneer, weens hul verhouding met ander gelowiges in die gemeente wat ook ernstig is oor hulle verhouding met God (Barna 1999:75-76).

Die gevolg hiervan, volgens die pastoor is (Barna 1999:75-76):

The Sunday services have almost become dispensable. What is indispensable now is our root system, the friendships and accountability relationships that permeate this place. The other 30 or 40 percent need to

come along and become part of that process, because that's where the real church resides. The services are, in some ways, just an excuse for the real church to get together. Most of the real ministry occurs off campus, through relationships—and, frankly, I never hear about it unless I ask.

Die respondente, sowel as die literatuur stel as voorvereiste vir effektiewe strukture, dat dit op verhouding gebaseer behoort te wees.

Twee faktore wat impak het op die grondslag van strukturering is die leierskapstyl en die tipe struktuur. Die leierskapstyl bepaal die verhouding wat die leier met die lidmate in die struktuur het (Wagner 1984:99). Uiteindelik het dit te doen met hoe die leier mag, outoriteit of invloed gebruik in die besluitnemingsproses van rade, komitees en gemeentes (Means 1993:106).

Leierskap volgens Boehme “must become either influence through serving or domination through control” (1989:64). Die vraag is: Hoe, of op watter manier moet die leierskap hierdie invloed uitoefen? Hierdie is een van die vrae waarmee die respondente geworstel het. Volgens Means moet die leiers bepaal hoedanig hulle styl moet wees: outokraties, deelnemend of *laissez-fair*. Outokratiese leierskap is dan die een kant van die kontinuum en *laissez-fair* die ander. Die leiers kan verskeie opsies uitoefen tussen die ekstreme style, afhangende van verskeie faktore soos byvoorbeeld omgewing en kultuur (Means 1993:106).

Janse van Rensburg het in sy navorsing met betrekking tot die veranderde strukture van die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid Afrika, gevind dat in gemeentes wat hiërgies struktureer, die predikant 'n outoritêre leierskapstyl volg. Dit lei uiteindelik tot onegte gemeentelike-verhoudings wat deur die leierskap met lidmate gehandhaaf word (1990:95). Hierdie manier van strukturering lei na 'n vorm waar verhouding van geen belang is nie en die klem op gehoorsaamheid en lojaliteit val.

Die konteks van die een-en-twintigste eeu vra 'n nuwe manier van doen in die Kerk. Waar die lidmate in die twintigste eeu op strukture staat gemaak het, is dit nou leiers wat die verskil maak. Wagner stem saam en beskryf die oorgang van die Kerk in die een-en-twintigste eeu as van burokratiese outoriteit tot persoonlike outoriteit, van afgedwonge strukture tot verhoudingsstrukture, van kontrole tot koördinasie en van rasonele leierskap tot charismatiese leierskap (1998:20).

Die vraag oor strukture het uiteindelik ook baie te doen met hoe mag/gesag gebruik word binne strukture. Covey wys daarop dat mag op drie verskillende maniere deur leierskapstrukture gebruik word, naamlik: “coercive power, utility power and legitimate power” (1991:102-103). Marshall verwys ook onder andere na *reward power* en *expert power* (2003:104).

Coercive power of afgedwonge mag is tipies van hiërargiese strukture waar vrees vir dié in posisie van gesag die motiverende beginsel tot instemming word. Leiers het die vermoë om die volgelingen te dreig of te straf wat nie aan die verwagte gedrag voldoen nie (Marshall 2003:104).

In *utility power* of nuttigheidsmag word die gebruik van gesag gebaseer op die basis van vraag en aanbod. “The followers have something the leader wants, and the leader has something they want” (Covey 1991:102).

Robert Worley het in sy studie met betrekking tot Kerkstrukture gevind dat die meeste gemeentes in 'n utilitaristiese wyse organiseer het (aangehaal in Richards & Hoeldtke 1980:53). Die leiers van die Kerk beskou dit as 'n institusie wat georganiseer moet word om sekere doele te bereik (Richards & Hoeldtke 1980:53).

Reward Power of vergoedingsmag word deur die leiers gebruik wanneer gedrag versterk word deur beloning. Hulle oefen dan noemenswaardige invloed uit oor hoe mense optree deur beloning te gee of dit weerhou (Marshall 2003:104).

In *Expert Power* of kundigheidsmag het die leier invloed omdat hy 'n vaardigheid, kennis, of oor 'n vermoë beskik om die taak beter as enige iemand anders te verrig (Marshall 2003:104-105).

In *Legitimate power* of gewettigde mag, kan die gesag deur leiers uitgeoefen word omdat die lidmate in die leiers en hul visie glo. Hierdie leiers word vertrou, gerespekteer en geëer. Die leiers word deur mense gevolg omdat hulle geloofwaardig is en mense graag wil doen wat die leiers van hulle verwag (Covey 1991:102).

Mense gee ook erkenning aan laasgenoemde leiers omdat hulle ooreenstem met hulle norme en waardes (Marshall 2003:105). Hierdie styl is uiteindelik mensgesentreerd en gebaseer op verhouding en is heel waarskynlik die manier waarop leiers van die een-en-twintigste eeu mag behoort te gebruik.

George en Bird stem met bogenoemde stelling saam en is van mening: "Obviously ministry will always involve a certain number of tasks, but tomorrow's leaders be characterized by a relationship-driven emphasis" (1994:63).

Hulle wys dan op die beginsels van verhoudingsgebaseerde bediening (George & Bird 1994:63), wat die volgende insluit:

- Dit help mense om te ontwikkel van afhanklikheid tot interafhanklikheid.
- Bemagtig mense om hulle gawes in die gemeenskap te kan gebruik.
- Is meer besorg oor veranderde lewens as metodes.
- Groepeer mense in belangegroepes eerder as op die basis van wyke, ouderdomme of areas.

- Motiveer deur voorbeeld eerder as skuld.

Hierdie verhoudingsgebaseerde struktuur bepaal die rigting waarin mag in die Kerk vloei en op watter manier mense met mekaar in verband staan. Hiërargiese strukture rangskik die mag vertikaal. Hierdie is die sogenaamde *top-down* leierskap waar mag in die hande van slegs 'n paar persone is (Malphurs 2003:113).

Malphurs (2003:113) bepleit gedesentraliseerde strukture wat *mag* horisontaal orden, maar vir 'n Kerk in 'n postmoderne konteks is die gewenste struktuur heelwaarskynlik 'n verhoudingsgebaseerde struktuur. 'n Struktuur gebaseer op verhoudinge lei uiteindelik tot 'n deelnemende leierskap (Wagner 1984:99).

In homogene gesentraliseerde samelewings funksioneer hiërargiese strukture uitstekend, maar wanneer die sameleving *pluralisties* en kompleks is soos byvoorbeeld in 'n postmoderne konteks, verkrummel dit (Gibbs & Coffey 2001:83).

Richards & Hoeldtke kontrasteer organisatoriese (hiërargiese) teenoor organiese (liggaam) strukture en merk op dat:

...relationships involving ultimate allegiance and community issues at the heart of body life are not considered in the organizational design. Board members are not perceived as overseeing in the New Testament sense but are in fact leaders of management groups that are responsible for carrying out, through agencies committees and programs

(1980:306)

Die struktuur onder bespreking is gebaseer op verhoudinge en nie gesag nie. Gibbs & Coffey glo dat hierdie manier van strukturering baie prominent gaan wees in die konteks van die een-en-twintigste eeu: "authority is based on relationships, not on status or position" (2001:85).

Dikwels is die rede vir institusionele struktuur-modelle net nog 'n manier om gesagstrukture te vorm. Richards & Hoeldtke is van mening dat die Kerk 'n *nie-institusionele model* nodig het wat gemeenskaplikheid teweegbring, eerder as komitees en rade, een wat funksioneer soos 'n organisme eerder as 'n organisasie (1980:306).

Bostaande is 'n baie belangrike element in effektiewe strukture, want in die finale analise is die Kerk 'n organisme sowel as 'n organisasie, daarom behoort die strukture verhoudingsgebaseer te wees. Hybels verwys hierna as “fellowship that’s well below the surface” (1995:159).

3.2.5 Die funksies van leierskap

Funksionaliteit was volgens die respondente van belang in Kerklike strukturering (vgl 2.4.1.5). Funksionaliteit is slegs moontlik wanneer die leiers hulle funksies in die struktuur verstaan. Volgens die mening van die respondente was die volgende funksies as belangrik beskou:



3.2.5.1 Bemagtiging

Bemagtiging is die eerste noemenswaardige funksie van leierskap in effektiewe strukture, volgens die respondente in 2.4.1.5 Schwarz het in sy navorsing bevind dat leiers van groeiende Kerke daarop fokus om mense te bemagtig vir die bediening (1996:22).

Bemagtiging volgens Hendriks (2004:219):

...can be described as the process of increasing personal, interpersonal and political power, enabling individuals or collectives to improve their life’s situation. Empowerment increases community members, energy, motivation, coping and problem-solving skills, decision-making power, self-esteem, self-sufficiency and self-determination.

Volgens die respondente is dit van groot belang dat mense in strukture bemagtig moet wees tot bediening. Hulle beweer dat leierskapstrukture dikwels poog om die grondslag van die bediening te wees in die plaaslike gemeente. Hulle is die mense gekwalifiseer, gekoöpteer of verkose in 'n posisie van bediening is. Die uiteinde van die saak is dat die meeste Kerke God se plan van die liggaam, wat hulle moet bedien, verontagsaam. Paulus verwys na die spesifieke rol van leierskap in die gemeente: “om die heiliges toe te rus vir hulle dienswerk, tot opbouing van die liggaam van Christus” (Efesiërs 4:12). Leierskapstrukture moet dus die lidmate bemagtig vir hul dienswerk.

Terwyl bemagtiging 'n ideaal is vir die hele Kerk, kontrasteer dit met die huidige stand van sake in die plaaslike Kerk. Gibbs & Coffey glo dat leiers in strukture, nie net versuim om mense te bemagtig nie, maar is geneig om mense te ontmagtig in die opsig dat alles oormatig beheer word en lidmate uitgesluit word van deelname in die bediening (2001:89).

Leiers behoort nie regerend te wees nie, maar dienend van aard, om daardeur mense te kan bemagtig. Ware leiers wat hulself in die rol van dienskneg plaas, wil graag die lidmate in hulle sorg se potensiaal ontwikkel.

Boehme vergelyk so 'n leier met 'n persoon wat goud ontgin: “He sees the gifts latent in the lives of others and wisely uses all means to extract and develop that gold” (1989:208).

Barna het ondervind dat een strategie om mense betrokke te hou in bedieningstrukture is om die besluitnemingsproses in die gemeente te desentraliseer (1999:59). Richards & Hoeldtke stem saam: “Whatever organizational approaches we may take the wholeness. Integration and freedom of members to be responsive to God’s arrangement of their lives must be preserved within and by the structure” (1980:36).

Dus is ware leierskap in die Koninkryk iemand wat ander bemagtig vir hulle dienswerk. 'n Ware dienskneg-leier sal sy bekwaamheid en mag gebruik om mense se potensiaal te ontsluit (Boehme 1989:208). Dennis Peacocke verduidelik die gebruik van mag deur leierskap as volg:

You can use it to make people or things do what you want them to do, or you can use it to draw God's purposes out of people or situations. God views power as the ability to draw out of people and situations the purposes for which they were created. Servant leadership is just that; it serves by drawing out potential, helping turn it into achievement.

(aangehaal in Boehme 1989:209)

Schwarz verwys ook na bemagtiging as 'n belangrike vereiste vir leierskap. Hy glo dat wanneer bemagtiging plaasvind in die gemeente, die leierskap van die gemeente die werk vir hulself vergemaklik, deurdat mense nou hul bediening vervul. Wanneer leiers ander bemagtig versterk hulle hulself.

In plaas daarvan dat die leier nou alles self probeer doen, is hulle nou in staat om hul tyd en energie te kan gebruik om dissipels te skep. Hul insette word inderwaarheid eksponensieel vermenigvuldig. "God's energy, not human effort and pressure, is released to set the church in motion" (Schwarz 1996:23).

Leierskapstyle is ook van groot belang in die manier waarop mense bemagtig word. Sekere style bemagtig op 'n meer natuurlike manier, terwyl dit vir ander style meer problematies is. Rush verwys na vier basiese leierskapstyle naamlik: Diktatoriaal, outoritêr, konsultasie en deelnemend (2002:211).

In die diktatoriale en outoritêre styl word alle besluite deur die leier eksklusief geneem. Hierdie style sentraliseer die besluitnemingsproses en bemagtig uiteindelik

niemand nie. Die konsultasie en deelnemende style is die style wat meer natuurlik bemagtig.

Bemagtiging kan ook gesien word as die delegering van gesag en die afwenteling van die besluitnemingsproses. Die delegering van gesag is die oordra van outoriteit, verantwoordelikheid en toerekenbaarheid van een persoon of groep na 'n ander. In die meerderheid van die gevalle het dit te doen met die oordrag van outoriteit van 'n hoër tot 'n laer vlak in die struktuur (Rush 2002:126).

Rush is ook van mening dat in delegasie drie aspekte ter sprake is naamlik: “responsibility, authority and accountability” (2002:137). Verantwoordelikheid het te doen met die aksie wat verrig behoort te word. Outoriteit verwys na die besluitnemingsproses wat te doen het met die bepaalde verantwoordelikheid.

Toerekenbaarheid verwys weer na op watter manier verantwoordelikheid en die gepaardgaande besluitnemingsproses gebruik word in ooreenstemming met vasgestelde standaarde en reëls (Rush 2002:137).

Dit word duidelik vanuit die Bybel in die Ou en Nuwe Testament gestel dat mense bemagtig was deur die delegering van gesag. Die twaalf Apostels in Handeling 6:1-7 het dit moeilik gevind met al die verantwoordelikheid van die *nuwe Kerk* sowel as met die daaglikse behoeftes van die plaaslike gemeente te worstel. Dit het uiteindelik gelei tot die aanstelling van die diakens waardeur hulle gesag, verantwoordelikheid afgewentel het en sodoende mense bemagtig het.

3.2.5.2 Ondersteuning

Ondersteuning is die volgende belangrike funksie van leierskap in strukture. Die respondente beskou dit as 'n betekenisvolle waarde dat strukture wel 'n ondersteunende funksie teenoor leiers moet beklee. Dikwels is die posisie net

andersom in Kerke, in so 'n mate dat leiers hul energie gebruik om strukture te ondersteun.

Ware leiers sal gedurig mense aanmoedig om betrokke te raak en leiding te neem en van hulpbronne gebruik te maak om mense te kan ondersteun om die taak te voltooi (Barna 1999:34).

Bybelse strukture is gevorm deur middel van begaafde leiers wat ondersteuning verleen aan lidmate. Volgens Richards & Hoeldtke is ondersteuning 'n belangrike funksie van ware leiers: "The servant leader comes underneath and provides support to help others achieve their potensial" (1980:324).

Uiteraard verwys *ondersteuning* na die manier waarop mense versterk en begelei moet word ten op sigte van hul dienswerk in die gemeente (Richards & Hoeldtke 1980:325). Hierdie is dan 'n betekenisvolle beginsel ten einde die organisasie van die gemeente effektief te maak.

3.3 Die struktuur en metode van funksionering word bepaal deur die psigologiese behoeftes van lidmate

Bogenoemde bring ons by die volgende punt wat die literatuur bevestig. Die struktuur en metode van funksionering word bepaal deur die psigologiese behoeftes van lidmate (vgl 2.4.2).

Ten spyte van watter struktuur ookal die gemeente verkies, behoort die volgende in ag geneem te word, volgens Clark:

...that it must be designed to support Christian community in such a way that people get all the help they need to be good Christians. Organizational form must support the life of Christ's body not simply help to maintain an institution.


(aangehaal in Richards & Hoeldtke 1980:302)

Die Kerklike struktuur moet vervul in die behoeftes van die lidmate - geestelik en sielkundig. Effektiviteit kan slegs plaasvind in 'n gemeente waarin die leiers die behoeftes van die lidmate verstaan en vervul (Wagner 1984:124).

Bogenoemde aanhaling ondersteun die standpunt van respondente wat van mening is dat strukturering belangrik is om in die behoeftes van die lidmate te voorsien.

Rush is egter van mening dat verhoudinge in enige Kerk geklassifiseer kan word in vier basiese style: "cooperation, retaliation, domination and isolation" (2002:60). Alle verhoudinge begin gewoonlik in die gees van samewerking solank as wat daar in die behoeftes van die mense in die verhouding voldoen word.

Volgens Rush is die vereistes vir 'n koöperatiewe verhoudingstyl as volg: (2002:61)

- 
- Wedersydse verbintenis om die behoeftes van ander te vervul.
 - Meer klem op ander as self.
 - Wedersydse vertrouwe en respek.
 - Wedersydse gebruik van gawes, bekwaamheid en kreatiwiteit.
 - Gesamentlike ontwikkeling vir oplossings tot probleme.
 - Produktiwiteit in die verhouding.
 - Voortgesette versterking van die verhouding.

Wanneer behoeftes nie vervul word deur die verhouding nie, beweeg die verhouding na 'n vergeldingsstyl. Die persoon of groep probeer nou beheer verkry oor ander om

hul behoeftes te probeer vervul. Die oomblik wanneer iemand die stryd vir beheer wen, word 'n nuwe verhouding begin (Rush 2002:60).

Uiteindelik lei die onvervulde behoeftes van mense volgens Rush na die aftakeling, isolasie en gevolglike terminasie van verhoudings (2002:60).

3.3.1 Strukture is die onsigbare funksionele grense wat die interaksie van lidmate organiseer

Strukture is die grense wat die interaksie van lidmate organiseer. Sonder die grense (strukture) is die Kerk 'n massa sonder vorm. Schwarz is van mening dat strukture vorm gee aan lewe, soos hieronder aangehaal:

This intimate connection between structure and life was first expressed at creation. The act of creation was an act of forming and shaping. The opposite of “form” is the unformed earth, the amorphous mass, the lump of clay. Wherever God breathes His Spirit into formless clay, both life and form spring forth. A comparative creative act occurs wherever God pours out His Spirit within the church today—and thus giving it structure and form.

(1996:29)

Möller brei hierop uit deur te veronderstel dat dit vanselfsprekend is dat die Kerk nie kan bestaan sonder 'n georganiseerde struktuur nie. Hy vergelyk 'n gemeente sonder grense(struktuur) met die “onderdele van 'n motorkar wat rondlê en daar dus geen sprake kan wees van 'n voertuig totdat hulle op georganiseerde wyse by mekaar gevoeg is nie” (1998:338).

Hierdie literatuur bevestig die aanname van respondente wat aandui dat strukture van groot waarde is. Daar moet dus 'n wyse van organisasie wees wat interaksie tussen mense kan help vorm en sodoende uitdrukking gee aan 'n Nuwe-Testamentiese doelwit van ordelikheid: “Alles moet egter gepas en ordelik geskied” (1 Korintiërs 14:40).

Strukture help die Kerk om reëls en regeringsvorms en prosedures te vestig. Hierdie aspekte in die struktuur dien weer as 'n beskerming teen wanorde, verdeeldheid en botsings in die plaaslike gemeente.

Strukture bring dus 'n gevoel van standvastigheid mee en beperk vrees. Uiteindelik lei dit tot die konstruktiewe uitbouing van die Kerk en dien as 'n middel om die Kerk daardeur in staat te stel om Sy roeping deur die verskillende bedieninge te vervul (Möller 1998:341).

3.3.2 Die verwagtinge van lidmate

Volgens die respondente speel die verwagting van lidmate 'n groot rol in strukturering. Soos voorheen genoem, (vgl 2.4.2.2) is die verwagtinge gegrond in duidelike en ongeskrewe onderhandelinge. In elke gemeente bestaan met die strukture as begroning, 'n historiese manier van werk of ongeskrewe verwagting.

Hendriks is van mening dat sensitiwiteit aan die dag gelê moet word wanneer dit kom by verwagtinge van mense (2004:157). Hy beskryf vyf verskillende funksionele verwagtinge in 'n gemeente (2004:157-158):

- Denominasionele verwagtings: Amptelike liggame van die Kerk besluit oor die norme en hoe opgetree moet word. Hierdie reëls en regulasies word gewoonlik in 'n amptelike dokument saamgevoeg om as riglyn vir gemeentelike prosesse te dien.
- Kontraktuele verwagtinge: Die lokale gemeente kan ook 'n formele werkskontrak opstel.

- Tradisionele verwagtinge: Hierdie is gewoonlik die ongeskrewe tradisionele gemeentelike praktyke wat verwagtinge in lyn met tradisie koester.
- Taktiese verwagtinge: Verwys na die prosedure en rolle wat vervul word sonder enige formele ooreenkomste of bespreking: “Newcomers often experience with shock that they have erred badly because they had assumed that things were done according to what they were accustomed to in their previous congregations” (Hendriks 2004:158).

Hierdie verwagtinge word ook gebaseer op die basiese paradigma van die lidmate of gemeente. 'n Paradigma is 'n diepgewortelde stel reëls en regulasies betreffende op watter manier mense dinge ervaar en steeds bly doen (Shawchuck & Heuser 1993:221).

'n Paradigma funksioneer as onsigbare grens wat informasie uitsluit waarmee die persoon nie saamstem nie. Almal het 'n paradigma, elke leier asook alle gemeentes wat baie ongerief veroorsaak wanneer nuwe leiers 'n gemeente oorneem en hul eie paradigma verskil met die dominante paradigma.

Elkeen glo dat slegs hul eie paradigma die beste en heel waarskynlik die enigste is. Mense word beïnvloed deur hul paradigmas sodat hulle slegs insien wat hulle vermag of wil ervaar. Hulle verstaan met ander woorde net idees wat hul spesifieke paradigma pas (Shawchuck & Heuser 1993:222).

Shawchuck & Heuser glo dat paradigmas die sleutel vorm tot die verstaan van mense en gemeentes se gedrag en optrede (1993:225). Paradigmas is dus van groot betekenis in die lewe van die Kerk. Maar dit kan ook stagnasie veroorsaak en verhoed dat die Kerk ontwikkel soos hieronder:

Paradigms can keep members stuck, unable to see new opportunities for ministry. This is because we often try to discover the future by looking for it through our old paradigms, paradigms have the power to keep us from seeing what was [is] really happening.

(Shawchuck & Heuser 1993:226)

Na deeglike besinning van verwante literatuur en verwante aangeleenthede is dit dus duidelik dat daar baie kwellinge ervaar word wanneer die verwagting van die lidmate en die uitkomste met betrekking tot strukture verskil. Respondente het die noemenswaardigheid daarvan beklemtoon dat in die proses van strukturering voorsien moet word in die behoeftes en verwagtinge van lidmate.

3.4 Die sisteem differensieer en vervul sy funksies deur die subsysteme

Grense van die sisteem en die differensiasie in subsysteme is 'n verdere tema wat in die navorsing na vore gekom het (vgl 2.4.3). Respondente het strukture, in sy funksie as *grense*, van groot belang beskou. In die leierskapstrukture van die plaaslike gemeente, differensieer die struktuur in kleiner substrukture en vervul sy funksies daar. Hierdie subsysteme het verskillende benamings van komitees tot bedieningsrade.

3.4.1 Grense in die sisteem is die reëls van wie deelneem en hoe

In die Ou Testament vind ons die eerste differensiasie van 'n sisteem. Jetro stel voor aan Moses dat hy owerstes oor duisend, oor honderd, oor vyftig en oor tien moet aanstel. Moses organiseer nou Israel in 'n struktuur met owerstes wat hy aanstel. Dit het mense in staat gestel om hul funksie te verrig en aan die ander kant het dit Moses in staat gestel om sy aandag by belangrike sake te bepaal (Exodus 18:13-26).

Ons sien dus dat reeds in die Ou Testament word die basis gevorm vir bedieninge in sisteme. Ons sien ook hoe die Here self bepaal het dat die volk Israel op 'n spesifieke manier ingedeel word, hoe hulle in verskillende afdelings moes optrek, en in watter orde dit moes geskied. Dit sluit ook spesifieke besonderhede in van op watter manier die laer opgestel moes word en op watter plek elke stam moes staan. Al die wette en voorskrifte wat die Here deur Moses aan die volk Israel gegee het, spreek van hoe alles deeglik georden en georganiseer moet wees (Möller 1998:337).

Grense word bepaal deur die reëls in die sisteem van wie deelneem en op watter manier. In elke struktuur is daar reëls wat opgestel is, geskrewe of ongeskrewe oor op watter manier die deelname plaasvind.

3.4.2 Grense in bestuursisteme en bedieningsisteme en die formasie van 'n spanidentiteit

In bykans al die onderhoude het dit duidelik geword dat Kerkleiers nie meer van tradisionele Kerkrade gebruik maak nie. Rade met verskillende doelstellings wat fokus op spesifieke areas word gevorm na behoefte. Sommige leiers noem dit 'n bestuursraad of struktuur en toon aan dat die raad verantwoordelik is vir die administrasie of bestuur van die gemeente. Daar word ook verwys na die bedieningsraad waar die klem weer geplaas word op mense wat 'n roeping ervaar vir 'n spesifieke taak binne die gemeente.

Hierdie manier van struktureer word deur Nel ondersteun vanuit die resultate van sy navorsing. Hy het bevind dat effektiewe gemeentes struktureer in terme van 'n netwerk van komplimenterende bedieninge (1994:250).

In terme van gemeentestrukture is daar verskeie vorme en hang dit af van die spesifieke Kerkregeringstelsel wat heers. Die meeste van die gemeentes

funksioneer met 'n beheerliggaam wat uit regerende ouderlinge bestaan: “Dikwels is dit 'n raad van ouderlinge” (Nel 1994:252).

Daar word dan departemente of substrukture gevorm wat eintlik bedieningspanne is soos hieronder uiteengesit.

Gemeentes wat die Presbiteriale Kerkregeringstelsel onderskryf maak geweldig baie ophef van die regerende ouderling. Soms is daar *lay elders* en *staff elders*. Elke bediening in die geval van byvoorbeeld Grace Community Church staan onder die leiding van 'n kleiner raad van ouderlinge. Die punt is dat daar 'n liggaam is wat verantwoordelikheid neem vir die toesig en leiding in die gemeente. Die senior pastor is in die meeste gevalle die uitvoerende beampte van die raad van ouderlinge. In die geval van Fellowship Bible Church is hy self ook 'n ouderling. Die *Raad* werk deur wat sommige gemeentes departemente of afdelings noem, ander noem dit programme en nog ander slegs bedieninge. Hierdie departemente en/of bedieninge is dan die netwerk van ondersteunende en komplimenterende bedieninge.

(Nel 1994:252-253)

UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

Hierdie bedieninge het gewoonlik, volgens Nel, drie fokuspunte: “ouderdomsgroepe, die behoeftes van mense en die gemeenskap sowel as met funksies van die gemeente soos byvoorbeeld onderrig” (1994:253).

3.4.3 Bestuursfunksies

Volgens die respondente het die leierskap in strukture bestuursfunksies (vgl 2.4.3.3). Bestuur is volgens hulle 'n funksie van leierskap. Daar is egter 'n duidelike verskil volgens Barna, tussen leierskap en bestuur (1998:37). Vir hom het leierskap te doen met effektiwiteit, maar bestuur het te doen met doeltreffendheid. Leierskap besluit waarheen ons gaan en hoekom. Bestuur fokus oor hoe ons daar gaan uitkom (Wagner 1984:86).

Leierskap en bestuur kan gesien en verstaan word in die lig van die gawes wat deur Paulus gelys word. Leierskap word soos volg in Romeine 12:8 beskryf : “wie ’n voorganger is, met ywer”. Die begrip bestuur of administrasie kom voor in 1 Korintiërs 12:28: “En God het sommige in die gemeente gestel: in die eerste plek apostels, ten tweede profete, ten derde leraars, daarna kragte, daarna genadegawes van gesondmaking, helpers, *regeringe*, allerhande tale.”

Leierskap kom eerste en dan bestuur, omdat leierskap te doen het met rigting en visie, waar bestuur meer te doen het met beplanning, organisasie en beheer. Wagner stem saam met hierdie stelling, deur te beweer dat die leiers eerste kom en dan die bestuurders.

Die leier ontwikkel die visie van God vir die gemeente en toon die rigting aan. Die bestuurder sien om na die prosesse, sisteme en hulpbronne om die gemeente in die gekose rigting heen te lei (Wagner 1984:86).

Die volgende vraag kan dan gestel word: Wat word verstaan onder bestuur?

Administrasie of bestuur verwys na die spesiale vermoë wat God vir lidmate in die Kerk verleen om die doel of visie te verstaan en te beplan om die doel te vervul (Wagner 1984:88-89).

Volgens Maxwell fokus bestuur “on maintaining systems and processes” (1998:14). Dit kan ook beteken om take te verrig deur ander mense op die mees doeltreffende manier. Richards & Hoeldtke is van mening dat bestuur beteken “the use of other people to reach my objectives” (1980:306).

Bestuur is betekenisvol, volgens Möller in ieder en elke gemeente:

Soos enige genootskap of organisasie van mense op aarde, het die Kerk ook te doen met beplanning, aankoop en verkoop of huur van fasiliteite, die

voldoening aan vereistes wat deur die owerheid gestel word, die insameling en besteding van geld, bestuur, die reëling van die orde tussen lidmate en die Kerk, sowel as lidmate onderling, en talle ander organisatoriese aangeleenthede.

(1998:329)

Bestuur of administrasie het dus te doen met:

- Beplanning.
- Organisering.
- Beheer.
- Besluitneming.
- Personeelbestuur.



(Richards & Hoeldtke 1980:306)

Khathide (1995:82) stem met bostaande saam en is van mening dat bestuur die volgende omvat:

- Om die doelwitte te verstaan en die proses van hoe dit bereik kan word.
- Beplanning.
- Organisasie – Om dinge te orden en om alles glad te laat verloop.
- Om toesig oor die proses te hou en te bestuur.
- Beheer en kontrole.

- Om prosedures in verantwoordelikheid om te sit.

Hierdie standpunte kan gesien word in die lig van persoonlike gawes wat individue het in die struktuur of funksies van strukture. Die literatuur bevestig hierdie standpunte en bevestig dat bestuursfunksies in die strukture van uiterste belang ten opsigte van effektiwiteit is.

3.4.4 Strukture word gebaseer op bedieninge

Strukture behoort bedieningsgeoriënteerd te wees, eerder as institusioneel of posisioneel (vgl 2.4.3.4). Bykans al die respondente ervaar dat mense in 'n struktuur 'n spesifieke bediening moet verrig om funksioneel te wees.

Bedieningstrukture is gebou op die veronderstelling dat elkeen in die struktuur verstaan wat hul bediening is en dit uitleef. So word die struktuur funksioneel in plaas van posisioneel.

Die Bybel sien die verskille met betrekking tot gawes as 'n verskeidenheid en nie hiërargies of in 'n rangorde nie (Callahan 2000:197). Daardeur word mense se gawes en vermoëns erken en dit dan dienooreenkomstig aangewend.

Schwarz (1996:24) bevestig die standpunt van die respondente deur te verklaar:

...the discovery and use of spiritual gifts is the only way to live out the Reformation watchword of the priesthood of all believers. How can this be achieved when Christians do not even recognize their God-given gifting and calling?

Schwarz verwys ook na sy resultate wat verkry is deur navorsing wat hy onderneem het, met betrekking tot 1 600 aktiewe Europese lidmate. Hy het bevind dat tagtig persent van hulle nie in staat was om hul gawes te identifiseer nie (1996:24).

Möller meen dat strukture dien as 'n middel vir die Kerk om dit in staat te stel om sy roeping deur die verskillende bedieninge te vervul (1998:341). Hendriks is van mening dat God aan elke mens gawes toevertrou het om daardeur 'n unieke rol in die gemeente te vervul (1 Korintiërs 12, Efesiërs 4, Romeine 12) (2004:157-158). Beplanning beteken om te organiseer, sodat die regte mense rolle kan vervul waarvoor hulle die vermoë en bekwaamheid beskik (Hendriks 2004:157-158).

Möller verwys na die strukture in die Nuwe Testament as bedieningsgeoriënteerd: “Die feit dat daar voorskrifte gegee word in verband met die kwalifikasies en die funksies van ouderlinge en diakens, dui daarop dat die gemeente op hierdie dinge ag moet slaan en daaraan uitvoering moet gee” (1998:339).

en

“Die feit dat bedieninge van verskillende werkers mekaar moet aanvul met die oog op die opbouing van die hele liggaam” (1998:339).

Laasgenoemde standpunt bevestig die beduidendheid van die tweeledige karakter van die Kerk, naamlik as organisasie en as organisme. Wanneer die organisasie behoorlik gedoen is, versterk dit die organisme.

Wanneer mense verstaan wat hulle funksie of bediening in die gemeente behels, word hulle dienooreenkomstig toegerus en op hierdie basis in strukture geïmplementeer, wat as gevolg het dat die struktuur effektief raak.

3.5 Die bestaande strukture soos wette en regulasies en prosedures dien as 'n raamwerk vir angs

Een van die interessante resultate vanuit hierdie navorsing, is *angs* as rede vir strukturering (vgl 2.4.4). Soos alreeds aangedui, dien bestaande strukture soos

wette en regulasies en prosedures as 'n raamwerk vir ang, maar strukture in verskillende vorms sal altyd by ons wees. Möller glo dat solank die Kerk in die wêreld moet bestaan, dit nodig sal wees dat daar Kerklike organisasie, sisteme en voorskrifte moet wees (1998:336).

3.5.1 Die behoefte vir strukture is individueel en kollektief as 'n beskerming teen vrese

Alhoewel baie respondente krities staan teenoor strukture, beleef hulle dit as noodsaaklik en ook 'n vorm van beskerming en sekuriteit ten opsigte van vrese. Möller stem saam met hierdie stelling, omdat strukture as 'n beskerming dien teen wanorde, verdeeldheid en botsings in die bediening (1998:341).

Means het bevind dat wanneer daar wantroue in die gemeente bestaan, die gemeente op 'n burokratiese wyse struktureer as volg:

When distrust of leadership increases, decision-making bogs down in the quagmire of bureaucratic bungling. Congregations have never distrusted their clergy more than now. This threatens to paralyze definitive action and extinguish vision.

(1993:153)

Means is ook van mening dat een van die faktore wat aanleiding gee tot burokratiese strukture, die verlies is van integriteit deur gemeentelidmers. Hy glo dat die verlies aan geloofwaardigheid van Kerkleiers verantwoordelik is vir die instelling van prosedures, reëls en meganismes vir beheer in strukturering - wat as gevolg het dat mense veilig en in beheer kan voel (1993:153).

Leiers wie se integriteit ongeskonde is en vertroue skep by die gemeente, tesame met die korrekte strukture, dra by tot die ontstaan van 'n gevoel van veiligheid en sekuriteit by die leierskap en lidmate van die plaaslike gemeente. Strukture is

onvermydelik. Wanneer strukture nie teenwoordig is nie, bestaan daar geen reëls en vorm in die Kerk nie, met die gevolg dat elkeen kan deelneem soos en wanneer hy wil, met chaotiese gevolge. Daar moet organisatoriese reëlings wees wat die gemeente in staat stel om op 'n behoorlike wyse te kan funksioneer.

Daar behoort spesifieke reëlings te wees “ten opsigte van toesig, leiding, tug, uitskakeling van verkeerde elemente, opleiding van werkers, finansies en eiendomme, beoefening van bedieninge sodat daar nie botsings sal voorkom of bediening misbruik word nie” (Möller 1998:336).

Strukture moet gegrond wees op vertrouwe en behoort deelnemend te wees, sonder 'n burokratiese grondslag, wat ook die neiging in die sekulêre wêreld is: “In the business world the organizational model known as bureaucracy [management] is disappearing, while a new modus operandi called the ad-hocracy [management] is emerging” (Means 1993:153).

Daarom, volgens Means, word gemeenteleiers, wie uit hul tradisie uitbreek na effektiwiteit as onverskrokke persone beskou en as gevolg hiervan is leiers geneig om strukture vaartbelyn en effektief te maak (1993:153). Burokrasie is nie meer 'n gesonde alternatief om die verkeerde uitkoms te beperk of te beheer nie.

3.5.2 Die paradoks of teenstelling is dat strukture wat angs beperk ook angs veroorsaak

'n Baie interessante resultaat van hierdie navorsing is dat daar 'n duidelike paradoks voorkom: Dieselfde strukture wat angs beperk is ook verantwoordelik vir angs by Kerkleiers. Beheer kan angs veroorsaak, maar so ook 'n gebrek daaraan en hierdie tema is dus 'n unieke bydrae vanuit die navorsing.

Nel rig die aandag op die feit dat daar twee uiterste pole ten opsigte van strukturering voorkom, naamlik strukturele fundamentalisme en anti-strukturele

denke (1994:217). Aan die een kant is strukturele fundamentalisme een van die redes waarom die *hele* Kerk nie vooruit kan gaan nie.

Mense soek standvastigheid, sekerheid en veiligheid in die Kerk en is ongemaklik met veranderde strukture. In hierdie geval bestaan daar 'n sterk behoefte om die uitkoms te beheer. Wanneer strukture verander, ervaar mense angstige gevoelens omdat bestaande strukture geen angs veroorsaak nie.

Die tweede pool is 'n anti-strukturele denke as 'n reaksie teen die burokratiese struktuurering van die twintigste eeu, byna 'n struktuur-antagonisme wat dien as 'n negatiewe reaksie teen beheer en kontrole. Dié wat beperking en beheer vrees, probeer sonder strukture funksioneer en so 'n neiging veroorsaak dat leiers strukture totaal verwerp, om net daardeur beheer te verloor en uiteindelik chaos as uitkoms te ervaar.

Uiteraard is daar dan ook twee pole wat angs veroorsaak in reaksie teenoor strukture. Aan die een kant kom oorstruktuurering voor as 'n beheermaatreël en aan die ander kant kom die vermyding van beheer deur min of geen struktuurering voor.

3.5.3 Die oomblik as die vlak van vrees verhoog, word daar 'n behoefte aan strukture ervaar

Vrees vir die verkeerde is meestal die rede vir struktuurering wat beteken dat die *verkeerde* ten alle koste verhoed moet word. Burokrasie is dus die produk van 'n sisteem wat dien as getuienis van 'n struktuur met wantroue, waar beheer en kontrole van groot belang is:

Regrettably, many bureaucracies are more skilled at generating red-tape policies and procedures that block and stop, bog things down, slow them to a crawl. Enormous bureaucracies have developed in our time, each with its

own special agenda. Frequently, that agenda includes the bureaucracy spending considerable energy in justifying its own existence and increasing its size.

(Callahan 1990:218)

Burokratiese strukture was duidelik 'n benadering wat ingespan is om foute te voorkom. Die uiteinde daarvan is egter dat die uitkoms van die struktuur voorspelbaar raak, die Kerk sy skeppende pro-aktiewe vermoë verloor en uiteindelik niks gebeur nie.

Callahan glo dat daar nie gestruktureer moet word om foute te voorkom nie, intendeel, foute moet na waarde geag word:

There is a direct correlation between the value of excellent mistakes and the level of creativity in an organization. This correlation does not condone a pattern of inept, incompetent, mediocre work. Rather, it encourages the value of creativity. Quite simply, the more positive the recognition for excellent mistakes, the higher the level of creativity in the grouping. People's creativity is advanced when the organization encourages improvisation, initiative, spontaneity, and new ideas.

(1990:218)

In die samestelling van strukture is vrees 'n kragtige motiveerder. Kerke se lang lyste van reëls en regulasies is 'n getuigenis van vrees en die poging om die verkeerde uitkoms te probeer reguleer.

Strukture word dan uiteindelik gevorm weens vrees, en nie as gevolg van leierskap en visie nie. Die gevolg is dan uiteraard beheer en nie bemagtiging, wat bereik word nie.

3.6 Strukture veroorsaak nie net onvergenoegdheid nie, maar is ook in staat om kollektiewe visies te veroorsaak en om tevredenheid en kreatiwiteit te stimuleer

Respondente het beleef dat alhoewel strukture baie negatiewe uitkomst kan hê, dit ook in staat is om kollektiewe visie te genereer en om tevredenheid en kreatiwiteit te stimuleer (vgl 2.4.5). Strukture is dus van groot belang.

Bykans elke respondent het hulle daarvoor uitgespreek. Gemeentes sal nie sonder 'n struktuur kan funksioneer nie.

Peters (1981:170) verwys ook na die negatiewe en positiewe kant van strukture deur die volgende stelling:

Structure or organization can become binding, blinding, blighting. It can paralyze, even choke a movement, and become a serious stricture with damaging effects. On the other hand it can be mobilizing, building, ordering, strengthening, channeling, and thus give dynamic, direction, purpose, meaning, and realization to a movement.

Daar is ook ander redes wat aangevoer kan word vir die negatiewe persepsies oor strukture, een daarvan is dat strukture en lewe as teenoorgesteldes van mekaar ervaar word.

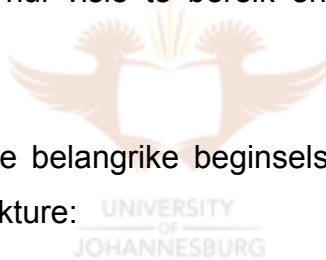
Schwarz (1996:29) wys egter daarop dat:

Biological research reveals that dead matter and living organisms are not distinguished by their substance, as some people might think, but by the specific structure of the relationship of the individual parts to each other. In other words, in God's creation the living and nonliving, the biotic and abiotic are formed from identical material substances and are distinguished only by their structure.

Strukture stel die gemeente in staat om lewe te omvat. Sonder strukture is daar nie sinvolle lewe binne die gemeente nie, maar sonder die lewe is die strukture dood. God het egter die mens geformeer uit die stof van die aarde en in sy neus die asem van die lewe geblaas (Genesis 2:7). Op hierdie manier het die mens lewendig geword.

Schwarz is van mening dat “a comparative creative act occurs wherever God pours out His Spirit within the church today-and thus giving it structure and form” (1996:29). Schwarz het meer as 1 000 Kerke nagevors en gevind dat funksionele strukture een van die kenmerke is wat aanleiding gee tot hul effektiwiteit (1996:28).

Sekere beginsels word omvat in strukture, wat volgens verskeie outeurs, die gemeente in staat stel om hul visie te bereik en tevredenheid en kreatiwiteit te stimuleer.



Callahan verwys na verskeie belangrike beginsels in verband met laasgenoemde strukture wat aandui dat strukture:

- Relatief is en nie absoluut nie – Alle strukture is tydelik en funksioneer net vir 'n bepaalde seisoen: geen struktuur is absoluut nie (1990:205).
- Dinamies is en aanpasbaar – dit kan verander en aanpas by die visie van die gemeente en is dinamies van aard (1990:204).
- Lokaal is en nie-hiërargies – “it means creating church structures that maximize both the power of the local participants and their fullest human potentials” (1990:204).
- Uit verbintnisse bestaan en nie sentralisasie nie – “We do not live in a vacuum. Local “hands-on” mission most frequently leads to world mission.

Indeed, God calls us to be in mission across the planet, not simply in our own backyard" (1990:207).

- Missionêr is en nie institusioneel nie – Die strukture moet nie bestaan net ter wille van die institusie nie. Die strukture moet die Kerk versterk in sy missie in die wêreld (1990:207).

Strukture fokus ook op die volgende kwaliteite:

- Aksie en nie koördinasie – Aksie is 'n funksie van 'n struktuur wat missionêr gerig is. "The quality of cooperation is more pervasively present in an organization for survival" (1990:222). Die sleutelwoorde vir aksie is - Desentralisasie en produktiwiteit. In koördinasie is dit - Sentralisasie en Mag.
- Op die geheel en nie op gedeeltes nie - "Some organizational structures are primarily constructed, developed, and implemented by a structuring of the whole. Some organizational structures have been constructed by a structuring of the parts. The latter approach was fairly prevalent in the church culture, wherein the organizational methodology of bureaucracy was widely employed" (1990:228).
- Dit beskik oor langtermyn perspektief en nie reaksie nie – "Persons learn leadership best in an organizational and missional structure wherein the quality of a long-range perspective is strongly present". Wanneer die fokus reaksie is: "their behavior pattern is to react to whatever has emerged in the present moment and to head immediately to a quick closure resolution" (1990:235).

Leierskapstrukture is slegs effektief volgens Barna, wanneer dit bestaan uit begaafde leiers wat in spanverband saamwerk om een visie te verwesenlik

(2001:8). Strukture is in staat om kollektiewe visies te bereik en om tevredenheid en kreatiwiteit te stimuleer wanneer dit nie in die struktuur gaan om posisie en status nie, maar om diens en funksionaliteit.

Leierskap is volgens Jesus om 'n dienskneg te wees. Jesus het hierdie vorm van leierskap uitgeleef: “Die Seun van die mens het ook nie gekom om gedien te word nie, maar om te dien en Sy lewe te gee as losprys vir baie mense” (Markus 10:45).

Vir Jesus was daar 'n verskil in die manier hoe gesag en outoriteit gebruik was in die koninkryk van die wêreld en in die koninkryk van God:

Jesus roep hulle toe nader en sê: “Julle weet dat dit by die nasies so is dat die regeerders oor hulle baasspeel, en dat die groot manne die mag oor hulle misbruik. Maar by julle moet dit nie so wees nie. Elkeen wat in julle kring groot wil word, moet julle dienaar wees; en elkeen wat onder julle die eerste wil wees, moet julle slaaf wees.

(Matteus 20:25-27)

Boehme wys daarop dat 'n ware leier iemand is wat 'n dienskneg van mense is (1989:87). Barna is van mening dat 'n leier die gestalte van 'n dienskneg moet aanneem om daardeur meer soos Jesus te word (1997:51).

Leiers wat posisies van belangrikheid begeer, is nie ware leiers nie. Leiers in strukture behoort nooit hul rol as diensknegte te versaak nie. “The management roles given church leaders and the institutional structures of the contemporary church fight against the ministerial functions of leadership and against organic structures” (Richards & Hoeldtke 1980:306).

Die leierskapfokus in die een-en-twintigste eeu sal moet verander. In die vorige eeu het dit te doen gehad met mag en persoonlikheid. In die huidige eeu is dit nou die invloed van 'n leier wat God en mens dien wat van belang is (Boehme 1989:68-69).

Diensknegleierskap volgens Boehme is die toepaslike vorm van leierskap wat beoefen moet word in die strukturele konteks van die een-en-twintigste eeu. Hy som dit so op: “To lead is to serve, and to serve is to lead” (Boehme 1989:88-89).

Uiteraard is strukture onmisbaar in die gemeente om funksioneel te kan dien in sy missionêre roeping, maar dan moet die struktuur vaartbelyn wees en die Kerk bemagtig. Beckham is van mening dat die geestelike revolusie van die een-en-twintigste eeu nie effektief kan wees sonder die konstruksie van strukture waardeur Goddelike openbaring gestalte verkry nie (1995:235).

In sy navorsing oor die beginsels van strukturering in negentien gemeentes en het Nel (1994:249-255) bevind dat effektiewe gemeentes:

- Oor buigsame strukture beskik - “Die inrigting van die gemeente staan direk in diens van die verklaarde en geformuleerde bestaansdoel (missie) van die gemeente in sy omgewing” (1994:254). Die strukture staan in diens van visioenêre leierskap.
- Daar bestaan ’n duidelike vorm van Kerkregering - “Die senior pastor is die uitvoerende beampte van die gemeente, het baie gesag, maar is verantwoordelik aan die Raad” (1994:254).
- Die gemeentes het ’n netwerk van komplimenterende bedieninge - Die verhouding tussen die sogenaamde voordeur- en agterdeur-bedieninge is van groot belang. “’n Bedieningstrategie wat sowel die eredienste as die netwerk van ondersteunende en komplimenterende bedieninge in diens van die opbou van die gemeente balanseer, is geslaagd” (1994:254).
- Na binne en buite gerig. ’n Ewewig bestaan tussen bedieninge na binne en na buite. Selfs in hulle begroting streef gemeentes daarna om so na as

moontlik aan 'n 50/50-balans te kom. “Die missionêre, in die betekenis van hulpverlening en hoopgewing, funksioneer sterk in die meeste missiestellinge van effektiewe gemeentes” (1994:254).

3.7 Strukture is kontekstueel

Die meerderheid van die respondente het die tema van kontekstualiteit as 'n gegewe beklemtoon ten opsigte van struktuurformasie in die gemeente (vgl 2.4.6).

Strukture verander met tyd wat deur 'n bekende uitdrukking in Protestante kringe uitgedruk word as *Ecclesia Reformata Semper Reformanda*: wat beteken die Kerk wat hervorm is, moet steeds hervorm word (Möller 1998:344).

Effektiwiteit in bediening berus op die vermoë van die Kerk om historiese Bybelse beginsels toe te pas in 'n kontemporêre werklikheid (Means 1993:57).

Beckham is egter van mening dat die Kerkstruktuur onbuigsaam geraak het:

How tragic is the picture of the church today! It still possesses the most precious message and values but is too often ignored because the message and values are covered up in irrelevant forms and archaic language." Church values are not the problem. Neither is theology. The problem is the lack of a viable design through which the values and theology can be lived out.

(1995:61)

Een van die redes in die konteks van bogenoemde is omdat strukture verabsoluteer word, daarom is dit belangrik dat strukture kontekstueel aanpasbaar behoort te wees.

Die meerderheid van die respondente sien dus strukture as aanpasbaar na gelang van die konteks. Gemeentestrukture ontwikkel uiteraard op 'n konstante basis na gelang van omstandighede, uitdagings en konteks (Hendriks 2004:20).

Volgens die respondente bestaan daar ook geen struktuur wat generies is nie. Callahan is ook van mening dat geen struktuur universeel toegepas kan word op alle gemeentes nie. Elke gemeente se unieke omstandighede moet in ag geneem word (1990:204). Vir gemeentes bestaan daar ook nie strukture wat permanent en rigied is nie.

Derhalwe, volgens die respondente, hang dit af vanuit watter oogpunt strukture beskou word. Uiteraard gaan dit dus nie oor die behoud van 'n sisteem nie, maar oor die relevansie van die boodskap van die Evangelie.

Janse van Rensburg het in sy ondersoek na effektiewe gemeentes gevind dat een van die redes vir die sukses van 'n makro gemeente in Pretoria was hul besondere beskouing van strukture. Struktuur-veranderinge het op 'n spontane wyse plaasgevind met 'n eenvoudige benadering van *as iets nie werk nie, dan word dit beëindig* (1990:171). Volgens hom is daar 'n terughoudendheid wanneer gepraat word van bepaalde strukture, aangesien die gemeente die bediening so aanpasbaar moontlik ten opsigte van veranderende behoeftes wil hou. 'n Gesegde in die gemeente lui: *Constant change is here to stay* (1990:171).

Barna is ook van mening dat in effektiewe gemeentes dit van belang is om so gereeld as moontlik die strukture en beleid van die gemeente te verander soos wat insigte, behoeftes en geleenthede verander (1999:63). Getz wys daarop dat leiers in die Bybel nooit vasgevang was in strukture nie (1974:157).

Callahan identifiseer twaalf sleutelfaktore vir effektiewe Kerke nadat hy 'n navorsingsprojek onderneem het in sewehonderd-en-vyftig effektiewe gemeentes in die VSA. Een van die faktore was "Vaartbelynde strukture en deelnemende besluitneming" (aangehaal in Van der Merwe 1999:128-130).

McCallum en DeLashmutt gebruik die woord *wynsak* as sinoniem met strukture en *wyn* met die lewe van die gemeente. Strukture is betekenisvol, maar die *wyn* is van groter belang: "skins are subordinate to the wine and derive their value from how well they serve the wine. They have no intrinsic value and should be cast aside once it becomes apparent that they are no longer serving this purpose" (2004:1).

Die tipe struktuur hang af van die konteks waarin dit voortkom, sowel as die spesifieke paradigma, maar dan is dit ook belangrik om in gedagte te hou dat die strukture dinamies behoort te wees in die sin dat dit nog steeds ontwikkel. Volgens Möller is die Kerk voortdurend in die proses van vernuwing en vorming (1998:343).

3.7.1 Strukture moet in staat wees om te verander in terme van nuwe omstandighede

Een insiggewende element vervat in strukture is dat dit aanpasbaar moet wees in terme van nuwe omstandighede in die samelewing en kultuur. Dit kan nie ervaar word as 'n kompromie nie, omdat die vorm gekomprimeer word en nie die inhoud nie, die vorm is slegs 'n middel tot 'n doel. Die Kerk moet in sy aanbidding en uitlewing van die Evangelie in die praktyk die nodige aanpassing toon, anders sal die Evangelie vir die hoorders verduister wees en die stem van die Kerk 'n vreemde klank word (Möller 1998:344).

Met elke tydsverandering kom daar belangrike veranderinge met betrekking tot rolle, verhoudinge en mag voor, soos veranderinge in waardes en sisteme. Dinge wat belangrik was in die verlede, word as waardeloos geag in 'n nuwe tydvak. Nuwe strukture behoort dan ontwikkel te word om opgewasse te wees om die lewe soos geraak deur verandering, te aanvaar (Shawchuck & Heuser 1993:221).

Die samelewing het 'n groot invloed op strukture. Selfs in die Nuwe-Testamentiese gemeentes en Kerke deur die eeue, is dit duidelik dat die samelewing 'n bepalende

invloed op die Kerk en gemeentes se strukture gehad het. Kerkstrukture is dus histories en samelewinggevestig (Janse Van Rensburg 1990:25).

Dit is ook insiggewend om te verstaan dat toekomsgerigte organisasies buigsaam, aanpasbaar en veranderbaar moet kan wees (Finzel 1998:111).

Janse van Rensburg maak 'n interessante gevolgtrekking:

As die Skrif die ruimte daarvoor laat en die Kerkgeskiedenis lewer bewys daarvan dat die samelewing op 'n plek en tydstip 'n medebepaler is van Kerkstrukture, moet dit as betekenisvol vir die soeke na funksionele gemeentestrukture aanvaar word (1990:25-26).

Gibbs & Coffey het in hul navorsing bevind dat suksesvolle gemeentes aanpasbaarheid tot nuwe omstandighede toon (2001:23).

3.7.2 Strukture moet nie kontinuïteit in veranderingsproses verloor wat 'n verwysingsraamwerk vir lidmate verskaf nie

Ons lewe in 'n wêreld van verandering. Die normale menslike reaksie teenoor verandering is 'n gevoel van angs, daarom heers daar 'n verwagting dat die Kerk 'n steunpilaar van onveranderlike stabiliteit behoort te wees. Dit skep dan 'n verlange van terug te keer na die verlede: "They glorify the past and react to hardships and tensions experienced in the wilderness" (Hendriks 2004:20).

Stabiliteit of rigting is dus die verwagting van mense, volgens Hendriks (2004:198) in die onderstaande aanhaling:

All human systems seek to maintain stability by adhering to established routines, traditions, rituals, music, family traditions, and control measures. Leadership styles are designed to control and manage the *status quo*.

Leaders maintain the ecclesiastical machinery. Evolutionary changes that come gradually, can be handled if they do not change set patterns. There are typical patriarchal and matriarchal figures that act as gatekeepers guarding the old, set ways. The story is told that the well-known Reformer, Martin Luther, wanted to introduce the organ into churches, as it was the preferred instrument in, for example, beer halls where ordinary people relaxed. (The modern equivalent may well be the electric guitar!) It was very long before the organ was accepted in the church; now, it is even more difficult to exchange it for something else! It has become part of tradition and has received a “cloak of holiness”. Psalm 1 seems to be disregarded! This is the institutionalised and usually canonised world that is extremely familiar in the church.

As gevolg hiervan is dit van groot belang in die lig van die kontekstualiteit van strukture dat die proses van verandering nie die verwysingsraamwerk van mense vernietig nie. Kontinuiteit behoort ook egter nie verloor te word ten opsigte van die veranderingsproses nie.

3.8 Die belang van sisteem-sensitiewe leierskap in strukture

Hierdie tema met sy verskillende subtemas is een van die grootste bydraes tot die vorming en begrip van effektiewe strukture (Vgl 2.7). Die teorie van sisteemdenke vind sy oorsprong vanuit die VSA na aanleiding van die werk van Dr Clare Graves, 'n professor in ontwikkelings psigologie.

Hierdie teorie is die eerste keer toegepas in die konteks van die Kerk deur Michael Armour en Don Browning in hulle boek *Systems-sensitive leadership. Empowering diversity without polarising the church* (1995:2000).

Volgens Hendriks is die sisteemteorie 'n kragtige meganisme tot hulp van Kerkleiers om begrip te kan verkry van diversiteit en konflik binne gemeentes en gemeenskappe (2004:55).

Hierdie meganisme word hieronder beskryf:

defines our sense of self, organises our lives, groups, our priorities, structures our relationships, analyses our ideals, influences our spirituality and dictates our way of thinking. As such it is a coping mechanism that helps one to deal with life's complexities and also creates a corporate culture.

(Hendriks 2004:56)

Elke gemeente het 'n dominante sisteem en die tipe sisteem bepaal die soort struktuur wat waarlik funksioneel sal wees. Gevolglik is een van die faktore wat 'n groot impak op die samestelling van strukture in die gemeente het, die sogenaamde sisteemdenke. Hierdie benadering beklemtoon die ingewikkeldheid van sosiale strukturering.

Graves het 'n leeftyd daaraan spandeer om menslike verskille te bestudeer en was gefassineerd deur die verskillende beskouings en waardes van mense. Hierdie teorie was uiteindelik sy model om verskille tussen mense te verstaan en te beskryf (Armour & Browning 1995:11).

3.8.1 Leiers moet sisteem-sensitiewe leierskap verstaan

Minder as die helfte van die respondente het die belang van sisteem-sensitiewe leierskap ingesien. Die respondente het die teorie van groot waarde beskou in die lig van mense se vrese en waardes met betrekking tot strukture. Die spesifieke respondente het in die onderhoude aangetoon, dat die teorie hulle in staat gestel het

om effektiewe strukture te vorm. Dit is duidelik dat leiers sisteem-sensitiewe leierskap behoort te verstaan.

Volgens die teorie van Graves is die gemeente nie net 'n groep mense wat bymekaar gehou word deur gemeenskaplike geloof en aspirasie nie, maar dit word gekenmerk deur 'n komplekse patroon van menslike netwerke “playing of one another” (Armour & Browning 1995:11).

In die teorie is 'n organisatoriese struktuur sekondêr tot sisteemdenke. Graves het agt denksisteme geïdentifiseer wat waardes vorm en diversiteit veroorsaak. 'n Kort bespreking volg nou van die agt sisteme:

- **Sisteem Een:** Hierdie is die oorlewingsstelsel. Wanneer mense se lewe bedreig, word raak hierdie die dominante stelsel. Die lewensbeskouing van die mense is gerig op hul basiese behoeftes. Almal word in die stelsel gebore met ander woorde hierdie is die eerste vlak van menslike ontwikkeling maar ook die laaste vlak wanneer iemand besig is om te sterwe. Hierdie is grootliks 'n stelsel van reaksie teen lewe as 'n stelsel waarin mense lewe. In hierdie stelsel sien mense nie kompleksiteit raak nie, want hulle is te besig om hul basiese behoeftes tot oorlewing te vervul.
- **Sisteem Twee:** In die stelsel is die primêre fokus op veiligheid in 'n onveilige wêreld wat draai om die onsigbare kragte wat in die natuur teenwoordig is. In hierdie stelsel is dit betekenisvol om vrede te maak met die onsigbare magte om veiligheid te verseker. Betekenis in stelsel twee is wanneer jy die seën van hierdie magte kan verkry en hulle vloeke vermy. Sisteem twee is die verbeeldingsstelsel “the life of reaction that dominates System 1 gives way to a life of vivid imagination” (Armour & Browning 1995:55). Die mense in stelsel twee funksioneer organisatories as 'n groep.

- **Sisteem Drie:** In die sisteem soek mense sekuriteit in fisiese krag. Volgens hierdie sisteem is daar weners en verloorders. Mense in die sisteem wil wen en die posisie van mag moet ten alle koste behou word. Alleenlik die sterkste oorleef. Hierdie sisteem gee aanleiding tot 'n hiërargiese struktuur en 'n sisteem van rangorde. Strukture in die sisteem is gewoonlik georganiseer in 'n piramide met die magtigste bo-aan en die res in 'n chronologiese volgorde van belangrikheid.
- **Sisteem vier:** Hier is die fokus op morele en sosiale stabiliteit in 'n wêreld van hedonisme en onmiddellike gratifikasie. Hierdie is die intellektuele sisteem wat die mens respekteer (Armour & Browning 1995:77). Die konsep-betekenis in die sisteem is om die waarde van lewe self te verstaan. Strukture in die sisteem word gekenmerk deur burokrasie wat homogeniteit en gelykvormigheid wil bereik. Hier is lojaliteit en getrouheid van groot waarde en mense in die sisteem is suksesvol wanneer hulle groot dinge bereik en hulle omring met die trofee van hulle sukses.
- **Sisteem vyf:** Die sisteem is 'n reaksie teen die beginsel van beheer in sisteem vier. Waar in sisteem vier gelykvormigheid van groot waarde is, is individualisme en innovasie belangrik in hierdie sisteem. Hier is lojaliteit en getrouheid nie noemenswaardig nie, maar effektiwiteit en prestasie wel. Hierdie sisteem is verantwoordelik vir die ontstaan van strategiese organisasie wat visioenêr gerig is. Hierdie is die *sisteem* wat entrepreneurskap, wetenskap en tegnologie insluit.
- **Sisteem Ses:** In die sisteem gaan dit oor kragtige gemeenskap in 'n wêreld wat nie sensitief ten opsigte van mense se gevoelens is nie en waar mense vervreemd raak van mekaar en dan uitgebuit word. Slegs 'n lewe in gemeenskap met mekaar gee betekenis aan bestaan. Die sisteem is 'n reaksie teen die prestasie in sisteem vyf, waar mense nie van groot waarde geag word nie. Mense verbonde aan die sisteem is dié met die ekologiese en

groter belange. In die sisteem is hiërargiese strukture onaanvaarbaar want die mense plaas 'n groot waarde op die gelykheid van mense.

- **Sisteem Sewe:** Dit is die sisteem van “averting the looming disaster of a polarized world in which rigid viewpoints and partisan spirits promote warring camps and thwart the flexibility we need to survive” (Armour & Browning 1995:37). In 'n komplekse wêreld moet mense en strukture aanpasbaar wees. In die sisteem is insig, versierendheid, aanpasbaarheid en harmonie met ander van groot waarde. Hierdie is die holistiese sisteem. Mense in hierdie sisteem sien in die komplekse wêreld van verwarring realiteite onder die oppervlakte raak en daarom gee dit aan mense betekenis in die sisteem.
- **Sisteem Agt:** Hierdie is die *global village* sisteem waar mense hulself verstaan in terme van globale neigings en gemeenskap. Hierdie is die mense met die uitgangspunt dat oorlewing te doen het met eenheid onder alle lewende wesens. In die sisteem is die basiese motivering om lewe in alle vorme te beskerm. Sisteem agt mense “works to create global alliances aimed at harmonizing man and nature” (Armour & Browning 1995:38).

Dikwels het konflik in die plaaslike gemeentes te doen met 'n sisteem-botsing (Armour & Browning 1995:7). Dit gebeur wanneer die sisteem van die leier grootliks verskil met dié van die gemeente.

Die gevolg is uiteindelik dat die leier strukture begin vorm waarmee hy tuis voel en die gemeente dit vreemd vind. Gewoonlik probeer die leier dan om die gemeente te begelei na 'n *beter sisteem* of na die volgende sisteem, deur minderwaardigheid aan die laer vlak te koppel wat gewoonlik aanleiding tot konflik gee (Armour & Browning 1995:137).

Volgens Armour en Browning is daar nie iets soos verkeerde/minderwaardige sisteme nie, maar die aanvaarbare sisteem is gewoonlik die een waarin die oorgrote

meerderheid van die lidmate leef en is dus meer kontekstueel van aard (1995:137). Volgens hulle is nog 'n beter opsie sisteemdiversiteit (Armour & Browning 1995:134).

Daardeur kan al die positiewe bydraes van elke sisteem aangewend word vir gebruik deur die Kerk (1995:137). Wanneer die sisteme verstaan word, kan die sinvolste strukture gevorm word in terme van die sisteem.

3.8.2 Strukture moet gevorm word in terme van dominante sisteme

Respondente is van mening dat wanneer daar 'n duidelike begrip is van sisteemdenke, daar meer begrip is vir die verskille in strukture en die komplekse verskeidenheid van mense. Die rol van sisteem-sensitiewe leierskap: "Is not to eliminate diversity, but to capitalize on it, to harmonize it like a composer scoring a symphony" (Armour & Browning 1995:24). Daar kan dan 'n effektiewe struktuur gevorm word wat sin maak in terme van die sisteemdenke. Volgens die respondente is daar is nie 'n regte of verkeerde struktuur nie, omdat strukture kontekstueel van aard is.



Alhoewel 'n hiërargiese struktuur byvoorbeeld in 'n postmoderne konteks die verkeerde struktuur mag wees, kan dit weer in 'n ander situasie of konteks die regte struktuur wees. Malphurs (2003:113) is van dieselfde mening dat:

...the rationale is that those who are the most involved in a particular ministry understand it best and are in the best position to control and make decisions that affect that ministry. The structure that a church chooses is situational, depending on its unique, individual circumstances.

Wat betekenisvol is, is dat elke gemeente op 'n struktuur moet besluit wat vir hulself funksioneel is in terme van hulle sisteem en sin maak in hul eie unieke konteks.

HOOFSTUK 4

SAMEVATTING , AANBEVELINGS EN SLOT

4.1 Inleiding

Die eerste doelstelling van hierdie navorsing was 'n verkenning en beskrywing van pastore se belewenis van hul gemeentes se strukture. Die data is versamel deur gebruik te maak van onderhoude.

Die gebruik van semi-gestruktureerde onderhoude het aan die respondente die geleentheid verskaf om op 'n ongedwonge wyse hul persoonlike belewenis van hul Kerklike strukture te verwoord.

Die volgende hooftemas en subtemas is deur die navorsing geïdentifiseer (vgl 2.4):

HOOFTEMAS	SUBTEMAS
Leierskap skep die klimaat en konteks vir strukture om geïmplementeer te word: <i>Navorsing het aangetoon dat alle strukture met betrekking tot leiers gevorm moet word.</i>	Leiers moet lei en bestuur. Visie en Passie. Leierskapsvertroue. Funksies van leierskap.
Die struktuur en metode van funksionering word bepaal deur die psigologiese behoeftes van lidmate: <i>Daar is bevind dat mense sekere behoeftes het waarin voorsien moet word deur die skepping van strukture.</i>	Strukture is grense wat organiseer. Verwagtinge van lidmate.

HOOFTEMAS	SUBTEMAS
<p>Die sisteem differensieer en vervul sy funksies deur die subsisteme: <i>Die navorsing het bevind dat die meeste leiers hul strukture differensieer in subsisteme waarvan die vorming op grond van bedieninge en funksie plaasvind.</i></p>	<p>Die reëls van wie deelneem en hoe. Grense in bestuursisteme. Bestuursfunksies. Bedieninge.</p>
<p>Bestaande strukture soos wette en regulasies en prosedures dien as 'n raamwerk vir ang: <i>Hierdie navorsing het bewys dat ang vir beheer of teen beheer vir lidmate en leiers as motief dien in die strukture.</i></p>	<p>Die behoefte vir strukture dien as 'n beskerming teen vrese. Strukture wat ang beperk kan ook ang veroorsaak. Vrees verhoog die behoefte aan strukture.</p>
<p>Strukture veroorsaak nie net onvergenoegdheid nie, maar is ook in staat om kollektiewe visies te bereik en om tevredenheid en kreatiwiteit te stimuleer: <i>Die Navorsing het aangetoon dat funksionele strukture vir die Kerk 'n groot bate is.</i></p>	
<p>Kontekstueel: <i>Die navorsing het aangetoon dat leiers strukture as kontekstueel beskou.</i></p>	<p>Strukture moet aanpasbaar wees. In die veranderingsproses moet daar nie kontinuïteit verloor word nie.</p>
<p>Die belang van sisteem-sensitiewe leierskap in strukture. <i>Die navorsing het uitgewys dat die belang van sisteem-sensitiewe leierskap betekenisvol is tot die vorming van effektiewe strukture.</i></p>	<p>Leiers moet sisteme verstaan. Strukture moet gevorm word in terme van sisteme.</p>

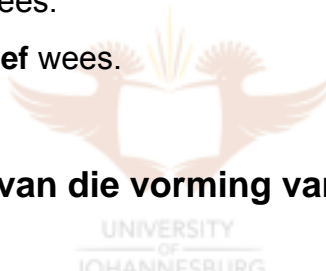
4.2 Elemente vir effektiewe strukture

Die doelwit van die navorsing was om te verstaan wat die pastore se persepsies is van gemeentestrukture en watter elemente hulle as relevant in die proses beskou.

Die sewe elemente wat geïdentifiseer is, is as volg:

Effektiewe strukture:

- is gevorm op die basis van sterk **Leierskap**.
- moet die **behoefte**s van die geloofsgemeenskap dien.
- differensieer op grond van **bedieninge** in terme van belangegroepe, gawes, vermoëns en roeping/bediening in die liggaam.
- **beskerm** en verskaf sekuriteit.
- moet **funksioneel** wees.
- moet **kontekstueel** wees.
- moet **sisteem-sensitief** wees.



4.3 Riglyne ten opsigte van die vorming van effektiewe strukture

Hier volg nou 'n beskrywing van die riglyne vir die vorming van effektiewe strukture vir die AGS-Kerk. Hierdie riglyne het nie ten doel om nuwe strukture daar te stel nie, maar eerder aanbevelings te doen ten opsigte van effektiewe strukture.

Die navorsing het aangetoon dat strukture van groot waarde is, maar die strukture moet effektief wees, anders kan die strukture juis die Kerk belemmer in plaas van dien.

4.3.1 Maak seker leiers is aan die stuur van sake

In die vorming van strukture is leierskap van groot waarde. Uiteraard is dit nie die grootte of die besonderhede van die struktuur wat regtig van belang is nie. Wat van groter belang is, is die kwaliteit van leierskap.

Pastore moet bemagtig word in terme van leierskap. Een van die groot leemtes wat volgens die respondente ervaar word, is hulle eie gebrek aan persoonlike leierskapvaardighede. Die Teologiese inrigtings behoort baie meer klem te lê hierop ten opsigte van opleiding. Maré het in sy navorsing bevind dat die toerusting ten opsigte van leierskap 'n groot leemte is in opleiding van die Aucklandpark Teologiese Seminarium (2003:110).

Daar behoort ook 'n vaardigheds-ontwikkelingsprogram aangebied te word om die pastore op 'n voortgesette basis te skool en te ontwikkel deur die bestaande struktuur soos streekgrade/netwerke. Van die belangrikste temas wat so 'n program behoort aan te bied word hieronder uiteengesit:

- Vaardighede vir pastore om leiers te identifiseer en te ontwikkel binne-in hul gemeentes.
- Hoe om te lei op verhoudingsbasis.
- Hoe om te lei en te beïnvloed op die basis van geloofwaardigheid.

Een leemte wat deur die navorsing uitgewys is, is die feit dat gemeentes struktureer om verskeie redes anders as visie. Die redes aangedui is vrees, beheer, tradisie of posisie. Visie is egter die belangrikste element waarom struktureering moet plaasvind. Pastore moet begelei word in die proses van visionering. Daarsonder sal hulle nie in staat wees om te struktureer vir impak nie.

4.3.2 Strukture moet die behoeftes van die geloofsgemeenskap dien

Regdeur die Bybel het strukture die mense en leiers in die besonder gedien en nie andersom nie. Hierdie is van groot belang vir pastore in die AGS. Daar moet verstaan word wat die sielkundige en ander behoeftes van die mense in die gemeente is. Navorsing het bevind in die meerderheid van die gemeentes (van die respondente); waar daar groot frustrasie bestaan het, is die rede omdat baie energie bestee is aan die instandhouding van strukture wat nie meer in die behoeftes van mense voorsien nie. Dit het duidelik vanuit die studie geblyk dat leierskap en visie eerste kom, maar dat strukture daarna die behoefte van mense sal dien.

4.3.3 Struktureer in terme van bedieninge

Vanuit die navorsing en die literatuurstudie het dit duidelik geword dat daar nie net een struktuur soos byvoorbeeld 'n bestuursraad in 'n gemeente benodig word nie. Daar word verskeie substrukture benodig om in die komplekse behoeftes van 'n gemeente te voldoen.

Barna het gevind dat daar nege gewoontes is wat effektiewe gemeentes in gemeen het (1999:19). Een van die gewoontes is om die gemeente te struktureer vir impak. Hierdie gemeentes het 'n transformerende impak op mense se lewens omdat die gemeentes die kuns ontwikkel het om hulle gemeentes vir bediening te struktureer. Hulle struktureer op 'n Bybelse wyse wat ten doel het om mense te bemagtig vir bediening en om hulle lewens daardeur te verander. Hierdie gemeentes struktureer met ander woorde vir impak (Barna 1999:19).

Die behoeftes van die lidmate in die gemeente behoort behoorlik ontleed te word om te verseker dat die behoeftes vervul word. Leiers moet aangewys word in terme van gawes en bekwaamheid om die bediening te help ontwikkel. Laastens behoort daar strukture ontwikkel te word wat die bediening momentum sal gee en dien. Daar moet dus uiteindelik organisasie plaasvind met betrekking tot bediening - reëls en riglyne moet neergelê word en ontwikkel word op 'n kontekstuele basis.

Pastore het duidelik 'n onvermoë ervaar ten opsigte van die proses van struktuurvorming en verandering. Hierdie is 'n belangrike onderwerp wat ondersoek moet word binne die AGS, naamlik 'n proses of 'n weg van organisatoriese struktuurvorming.

Hierdie studie kan leiers help om op 'n korrekte wyse strukture te verander en in pas te bring met leierskap en visie sonder om die plaaslike gemeente te verloor in die proses.



4.3.4 Strukture moet met groot omsigtigheid verander word

Een van die unieke temas wat geïdentifiseer is, was dat bestaande strukture dien as 'n raamwerk vir ang. Daar is deur die navorsing uitgewys dat ang vir die mate van beheer binne die gemeente vir lidmate en leiers as motief in die strukturering dien.

Die meeste respondente het klem gelê op die funksionaliteit en effektiwiteit van strukture. Die algemene oplossing wat respondente vir oneffektiewe strukture aanbeveel het, was verandering. 'n Ontstellende klein getal respondente het ervaar dat die lidmate nie noodwendig dink in terme van funksionaliteit met betrekking tot strukture nie, maar dat hulle hul eie psigologiese behoeftes en ang met betrekking tot strukture vooropstel. Die meerderheid van die respondente het hulle eie trauma gedeel in hierdie verband en dit was duidelik dat pastore 'n groot behoefte ervaar het met betrekking tot die korrekte wyse waarmee die proses van verandering

behoort gelei te word. 'n Klein persentasie van die respondente het aangedui dat hulle genoeg insig het oor hoe om die proses te lei.

Die verandering of samestelling van strukture is 'n proses. Daar is ook verskillende *soorte* van verandering. Van der Merwe (1999:26-27) is van mening dat die Kerk net op een van drie maniere verandering in strukture teweeg kan bring naamlik: Reaktivering, reorganisasie en herstrukturering.

Reaktivering het verband met die proses om nuwe lewe in bestaande strukture in te blaas. In die konteks van die een-en-twintigste eeu is dit egter onvanpas. Nuwe wyn kan nie meer in ou leersakke gegooi word nie. Ons het nie net nuwe lewe in gemeentes nodig nie, maar wel nuwe strukture. Verskeie pastore met nuwe visies het in gemeentes met bestaande dooie strukture verandering probeer teweeg bring, net om uit te vind dat rigiede strukture nie maklik diensbaar raak tot nuwe visie nie.

Hierdie is volgens die resultate van die studie nie 'n haalbare doelwit nie. Strukture moet hulself rondom die doel, visie en leierskap vorm en nie andersom nie.

Reorganisasie en herstrukturering is uiteindelik die meer haalbare alternatief. In reorganisasie word 'n doelbewuste aanpassing in die organisasie impliseer. Hierdie weg is 'n haalbare alternatief, alhoewel leiers worstel met te veel vooropgestelde idees wat veroorsaak dat die nuwe struktuur in wese vertoon soos die vorige struktuur. Hier is die uitgangspunt om die bestaande struktuur meer vaartbelyn te maak. Dit veroorsaak dat die struktuur maar net akkommoderend ten opsigte van bestaande visie is, in plaas daarvan dat gevra word na watter strukture belangrik is om die visie te dien. Hierdie was waarskynlik die pad wat baie AGS-gemeentes verkies het in hul herstrukturering na die jaar 2000. Baie leiers het in retrospeksie aangetoon dat hulle nog steeds net in dieselfde strukture vasgevang sit.

In herstrukturering word daar 'n totale herbesinning oor die doel en funksie van die gemeente gemaak om uiteindelik ingrypende aanpassings te maak. Dit kan ook

vertolk word as Reformasie. Hierdie proses is om, in der waarheid by die sogenaamde nulvertrekpunt te begin en in ooreenstemming met die visie, waardes en behoeftes, iets nuut te skep.

Hierdie is egter nie 'n maklike taak nie en is altyd 'n proses waarvoor pastore oor die algemeen nie opgelei en toegerus is om die proses van herstrukturering te lei nie. Daar is ook nie in die Kerk genoegsame begeleiding hoe om die proses te fasiliteer in die plaaslike gemeente nie, wat uiteindelik tot groot nadeel kan lei. Pastore moet dus opgelei, toegerus en begelei word oor om op watter manier die proses van herstrukturering te lei.

4.3.5 Die funksies van strukture

Daar is geldige redes vir gemeentes wat nie groei nie. Een van die belangrike faktore wat stagnasie veroorsaak is dat die struktuur nie meer funksioneel is nie (Morgan 2003:1). Wanneer dit in strukture gaan oor mense wat posisies ter wille van status beklee, is dit gewoonlik ten koste van funksionaliteit.

Wat noemenswaardig is, is dat die leiers in strukture, hulself nie posisioneel sal sien nie maar funksioneel, met ander woorde diensbaar. Sommige van die funksies wat van belang is, is die volgende:

- **Alles op die basis van verhoudinge te rig.** Strukturering behoort plaas te vind op die basis van verhoudinge. Terwyl hierdie 'n belangrike doelwit is, is dit soms 'n groot probleem vir die leier om te kan fasiliteer. Een van die groot gevare in die gemeente is dat die gemeente ontwikkel na gelang van die leier se voorkeure en persoonlikheidsprofiel. As die leier nie 'n verhoudingsgeörienteerde persoon is nie, maar 'n meer taakgerigte persoon is, sal hy struktureer op die basis van doel en nie verhouding nie. Dit is van belang dat pastore aangemoedig sal word om volgens verhouding te fasiliteer in bestaande gemeentes wat die basis kan vorm vir strukture.

- **Bestuur.** Hierdie aspek is van groot waarde in effektiewe gemeentes. Effektiewe gemeente word gewoonlik goed bestuur. Die feit is egter dat baie pastore hulself as predikers en herders sien en nie as bestuurders nie. Hierdie leemte veroorsaak dat gemeentes swak bestuur word en gee aanleiding tot gebrekkige strukture. Pastore behoort begelei te word ten opsigte van die Bybelse model van bestuur.
- **Ondersteuning.** Ten opsigte van ontwikkeling in die gemeente is ondersteuning betekenisvol. Min gemeentes het 'n ondersteuningssisteem wat mense kan bystaan en ondersteun in hul dienswerk. Hierdie is 'n funksie van die strukture, maar skynbaar word die belang daarvan nie raakgesien nie. Baie pastore besef dat dit 'n probleem is en dat mense wat bedien, 'n gebrek aan ondersteuning ervaar. 'n Model oor hoe om mense vir bediening te ondersteun deur die strukture van die gemeente, behoort ondersoek te word.
- **Bemagtiging.** Mense moet bemagtig word deur die strukture. Een van die groot probleme is die reaktiewe aard van strukture. Strukture word dikwels geskep om daardeur te beheer wat nie noodwendig bydra tot uitbreiding nie. Strukture moet baie meer pro-aktief van aard wees. Strukture moet daarom skeppend, innoverend, ontwikkelend en voortuitgangs-georiënteerd raak. Om te bemagtig, moet 'n waarde word wat inherent aan die struktuur is. Slegs in hierdie geval word talentvolle mense met gawes raakgesien sodat hulle volle potensiaal ontwikkel kan word en nie as 'n bedreiging dien nie.

4.3.6 Strukture moet kontekstueel wees

Een van die uitstaande temas was die kontekstuele aard van strukture. Pastore ervaar 'n leemte om “tipes” strukture te identifiseer en te evalueer en hoe om te besluit op die regte sisteem wat van pas sal wees in die spesifieke konteks.

Wat van groot belang is, is dat die struktuur kontekstueel, kultuur relevant sal wees, bediening fasiliteer en die gemeente versterk om hulle visie te bereik. Struktuur moet bediening bekragtig en dit nie beheer of probeer keer nie (Barna 1999:91).

Omdat die Kerk wegbeweeg het van institusionele strukture, is dit van belang dat pastore as die groot beïnvloeders in terme van beleid en strukture in die plaaslike gemeente goed onderrig behoort te word in die volgende:

- Watter tipe strukture bestaan en op watter manier dit funksioneer in 'n spesifieke paradigmatiese konteks.
- Die manier waarop die aanvaarbaarste struktuur ten opsigte van die sisteem gevind kan word.
- Die proses van struktuurvorming.



4.3.7 Strukture moet gevorm word op grond van sisteme

Graves (Armour & Browning 1995:1) se bydrae oor sisteme was een van die bruikbaarste instrumente in die verstaan van verskille, konflik en veral hoe strukture funksioneer. Elke gemeente het 'n dominante sisteem en die tipe sisteem bepaal die soort struktuur wat waarlik funksioneel sal wees. Gevolglik is een van die faktore wat 'n groot impak op die formasie van strukture in gemeente het, die sogenaamde sisteemdenke.

'n Klein aantal pastore verstaan die belang van sisteem sensitiewe leierskap. Die respondente het hierdie teorie van groot belang beskou in die begrip van mense se vrese en waardes met betrekking tot strukture. Die spesifieke respondente het in die onderhoude aangetoon, dat die teorie hulle in staat gestel het om effektiewe

strukture te vorm. Dit was duidelik dat leiers sisteem-sensitiewe leierskap moet verstaan.

Dikwels het konflik in die plaaslike gemeentes te doen met 'n sisteem-botsing (Armour & Browning 1995:7). Dit gebeur wanneer die sisteem van die leier grootliks verskil met dié van die gemeente. Hierdie navorsingsbydrae beklemtoon ook die waarde daarvan dat die leiers van die gemeente verkieslik dieselfde dominante sisteem moet hê as die gemeente.

As die leier nie sisteem-sensitiewe leierskap verstaan nie, begin hy strukture vorm waarmee hy tuis voel en die gemeente vreemd vind. Gewoonlik probeer die leier met goeie voornemens om die gemeente probeer begelei na 'n *beter sisteem* of na die volgende sisteem, sonder om te beseef dat dit nie bereikbaar is nie wat dan katastrofiese gevolge het. Wanneer daar 'n duidelike begrip van sisteemdenke is, is daar ook meer begrip vir die verskille in strukture en die komplekse verskeidenheid van mense. Daar kan dan 'n effektiewe struktuur gevorm word wat sin maak in terme van die sisteemdenke. Wat van belang is, is dat elke gemeente op 'n struktuur besluit wat funksioneel is in terme van hulle sisteem en sin maak in hul eie unieke konteks.

Pastore behoort deur die formele opleidingsinstansies van die AGS toegerus te word oor sisteem-sensitiewe leierskap sodat dit instrumenteel kan wees in die vorming van strukture wat uiteindelik 'n voortdurende proses is.

4.4 Aanbevelings vir verdere navorsing

Hierdie navorsing lewer 'n oorspronklike bydrae tot die debat oor strukture in die gemeentes van die AGS. Dit is die eerste studie wat ooit onderneem was in die Kerk om pastore se ervaring op 'n wetenskaplike wyse te probeer verstaan. Uiteindelik het dit gelei tot 'n aantal belangrike temas en subtemas wat geïdentifiseer is.

Riglyne is gevolglik daar gestel wat behulpsaam kan wees tot struktuurvorming in die plaaslike gemeente.

Hierdie navorsing was ook kwalitatief van aard. Die moontlikheid bestaan dat daar verdere kwantitatiewe navorsing gedoen kan word waarin die resultate van die huidige studie aan die hand van vraelyste by 'n groter verteenwoordiging van pastore van die AGS In Suid-Afrika getoets kan word.

Verdere navorsing kan oor die volgende tema gedoen word: Hoe om die proses te lei van struktuurvorming/verandering in die plaaslike gemeente. Hier word 'n model benodig oor die verandering vir die plaaslike gemeente. Dit sal uiteindelik die leiers in die Kerk in staat stel om effektief strukture te vorm en te implementeer.



Bronnelys

Armour, M C & Browning, D 1995. *Systems sensitive leadership*. Missouri: College.

Barna, G 1997. *Leaders on leadership*. Ventura: Regal.

Barna, G 1998. *The second coming of the Church*. Nashville: Word.

Barna, G 1999. *The habits of highly effective Churches*. Ventura: Regal.

Barna, G 2001. *The power of team leadership*. Johannesburg: Struik Uitgewers.

Beckham, W A 1995. *The second reformation*. Houston: Touch.

Boehme, R 1989. *Leadership for the 21st century*. Seattle: Frontline.

Burns, N & Grove, S K 1993. *The practice of nursing: conduct, critique and utilization*. Philadelphia: Saunders.

Buzzell, S 1998. *The leadership Bible*. Grand Rapids: Zondervan.

Callahan, K L 1990. *Effective Church leadership*. New York: Harper.

Callahan, K L 2000. *Small, strong congregations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Covey, S 1989. *The seven habits of the most highly effective people*. London: Simon & Schuster.

Covey, S 1991. *Principle centred leadership*. London: Simon & Schuster.

Creswell, J W 1994. *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage.

Denzin, N K & Lincoln, Y S 1994. *Handbook of qualitative research*. California: Sage.

Durkin, J 1985. *The master builder*. Portland: Bible Temple.

Finzel, H 1998. *Empowered leaders*. Tennessee: W-Group.

Garbers, J 1996. *Doeltreffende geesteswetenskaplike navorsing*. Pretoria: J.L. Van Schaik.

Getz, G A 1974. *Sharpening the focus of the Church*. Chicago: Moody.

George, C & Bird, W 1994. *The coming Church revolution*. Grand Rapids: Fleming H. Revell.

Gibbs, E & Coffey, I 2001. *Church next*. Leicester: Inter-Varsity.

Hancock, B 1998. *An introduction to qualitative research*. Pp1-32. [Online]. Retrieved Feb 11 2004 From The World Wide Web:[Http://www. Trentfocus.Org.Uk/Resources/Qualitative%20research.Pdf](http://www.Trentfocus.Org.Uk/Resources/Qualitative%20research.Pdf).

Hendriks, H J 2004. *Studying congregations in africa*. Wellington: Lux Verbi.

Hybels, B & L 1995. *Rediscovering Church*. Grand Rapids: Zondervan.

Hybels, B 2002. *Courageous leadership*. Grand Rapids: Zondervan.

Janse Van Rensburg, G F 1990. 'n Strukturele model vir makrogemeentes in die nederduitse gereformeerde kerk. D Th proefskrif, Universiteit van Suid-Afrika.

Krueger, R A 1994. *Focus Groups*. Thousand Oaks: Sage.

Khathide, A 1995. *The art of spiritual management*. Midrand: International Theological Institute.

Malphurs, A 2003. *Being leaders*. Grand Rapids: Baker.

Maré, L P 2003. AGS-pastore se belewenis van hulle teologiese opleiding. M A verhandeling, RAU.

Marshall, C & Rossman, G B 1999. *Designing qualitative research* 3rd Ed. Thousand Oaks: Sage.

Marshall, T 2003. *Understanding leadership*. Grand Rapids: Baker.

Maxwell, J C 1998. *The 21 irrefutable laws of leadership*. Nashville: Thomas Nelson.

McCallum, D & DeLashmutt, G 2004. *Structure and strategy in the local Church*. Xenos Christian Fellowship.[Online]. Retrieved Feb 11 2004 From The World Wide Web:[Http://www.xenos.org/ Structure and Strategy in the Local Church.htm](http://www.xenos.org/Structure%20and%20Strategy%20in%20the%20Local%20Church.htm)

Means, J E 1993. *Effective pastors for a new century*. Grand Rapids: Baker.

Mittelberg, M 2000. *Building a contagious Church*. Grand Rapids: Zondervan.

Möller, F P 1998. *Woorde van lig en lewe reeks deel 3*. Johannesburg: Gospel Publishers.

Morgan, T 2003. *Strategic future: God wants to do a new thing!* [Online]. Retrieved Feb 11 2004 From The World Wide Web.[http://www.pastors.com/Rick Warren's Ministry Toolbox.htm](http://www.pastors.com/RickWarren's%20Ministry%20Toolbox.htm) Issue #131.

Mouton, J 2001. *How to succeed in your masters & doctoral studies*. Pretoria: J.L. Van Schaik.

Mouton, J 1996. *Understanding social research*. Pretoria: J.L. Van Schaik.

Mouton, J & Marais, A 1992. *Basiese begrippe: metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: RGN.

Nel, N 1994. *Gemeentebou*. Halfway House: Orion.

Peters, G W 1981. *A theology of church growth*. Grand Rapids: Zondervan.

Richards, L & Hoeldtke, C 1980. *A theology of Church leadership*. Grand Rapids: Zondervan.

Rush, M 2002. *Management: a Biblical approach*. Colorado Springs: Cook.

Schwarz, C 1996. *Natural Church development*. Emmelsbull: C&P Verlag.

Shawchuck, N & Heuser, R 1993. *Leading the congregation*. Nashville: Abington.

Tarling, M & Crofts, L 2002. *The essential researcher's handbook*. New York: Baillière Tindall.

The rostrum study dictionary of english. 1983. Pretoria: Longman.

Van der Merwe, J C 1999. 'n Prakties-teologiese evaluering van 'n gemeentebouprojek in die NH Gemeente Kemptonpark –Oos. D th proefskrif, Universiteit van Pretoria.

Wagner, C P 1984. *Leading your church to growth*. Ventura: Regal Books.

Wagner, C P 1998. *The new apostolic Churches*. Ventura: Regal Books.

Warren, R 1995. *The purpose driven Church*. Grand Rapids: Zondervan.

Werkersraad 1999. *Notule van die werkersraad van die AGS-kerk 1999*. Johannesburg: Gospel Publishers.



BYLAE A

TOESTEMMING VIR NAVORSINGSONDERSOEK

19 March 2004

Liewe Kliënt

VERSOEK TOT TOESTEMMING VIR NAVORSING

Ek is 'n MA (Teologie) student by Aucklandpark Teologiese Seminarium en Rand Afrikaanse Universiteit. Ek is besig met 'n navorsingsprojek met betrekking tot die pastore se ervaring rondom strukture.

Die navorsing sal onder die toesig van Dr Leonard Maré (ATS) en Dr S.J.Nortje-Meyer (RAU) plaasvind. Die doel van die studie is: Die verkenning en beskrywing van pastore se belewenis van hulle plaaslike gemeentes se strukture. Om die navorsing te voltooi word onderhoude gevoer met pastore wat leiers is van hulle plaaslike gemeentes en wat langer as drie jaar in die voltydse bediening is. Die onderhoude sal tussen 30-45 minute duur en sal op audioband opgeneem word. Om anonimiteit te verseker sal hul lokaliteit en identiteit nie in die verhandeling genoem word nie. Die audioband sal vernietig word sodra dit getranskribeer is. Die transkripsie sal net deur myself en 'n onafhanklike dekodeerder gelees word. Die bydrae van die studie is dat elemente vir effektiewe strukture identifiseer kan word wat Kerkleiers kan ondersteun in die formasie van strukture. 'n Opsomming van die navorsing sal beskikbaar gestel word vir die hele Kerk.

Geteken te..... op die..... dag van..... 2004.

.....
Handtekening van kliënt

.....
Ernrich F.Basson Navorser

.....
Dr L.P. Maré (Studie Leier)

.....
Dr S.J. Nortje-Meyer (Mede Studie Leier)

BYLAE B

GETRANSKRIBEERDE ONDERHOUD

ONDERHOUD

- R – Respondent
- E – Navorsers: E.F.Basson

E.

Dankie dat jy toegestem het tot die onderhoud: Die vraag wat ek jou dan wil vra is :
Hoe ervaar jy die strukture in jou gemeente?

R.

Ja, ek is in wese nie 'n struktuur ou nie, ons het nog 'n Kerkraad in plek u-hm... rondom besluitneming, maar ek amper so 'n bietjie die Kerkraad funksie is meer rondom besluitneming en bestuur, maar nie rondom bediening nie. Ek het my bedieningskomponent heeltemal geskei, u-hm... gefokus rondom selleiers, u-hm... dit is waar bediening plaasvind u-hm.... So, die Kerkraad is daar vir besluitneming en beleidsake, finansiële sake, personeelsake, maar dis waar hulle funksie eintlik stop. Ek het ook glad nie 'n groot Kerkraad nie, saam met die voltydse span is ons so dertien persone, so van die dertien is daar u-hm... so sewe, Kerkraadslede, ouderlinge en die ses ander is spanlede. Nege en negentig persent van die tyd kom ek u-hm... met voorstelle of rigtinggewende goed wat ek reeds in my hart het en ek sal dit na die bestuursraad toe vat en met hulle begin praat daaroor en u-hm... hulle terugvoering kry. Wat ek probeer sê is, hulle neem nooit inisiatief om van hulle kant af te sê ons wil dit voorstel of ons wil in daardie rigting gaan of in daardie rigting nie. Hulle is 'n baie sterk klankbord en u-hm... u-hm... ad...en vervul vir my 'n adviserende funksie u-hm.... Ek praat met hulle en sê vir hulle u-hm... dit is wat ek voel in my gees, dit is wat ek ervaar hoe voel hulle, wat beleef hulle? en dan sal hulle terugvoering vir my gee maar die belangrikste is die inisiatief kom baie sterk

van my kant af en hulle is raadgewend en u-hm... ja klankbord effek (onduidelik). Hulle is bloot 'n administratiewe liggaam, maar met my bedieningsouens is 'n totale 'n ander liggaam, my bedieningsraad is 'n totale ander liggaam. Vandat ek dit geskei het, het ek glad nie frustrasie nie, ek kan nog nooit sê... die bestuursraad het my teëgegaan. Ja-nee hulle bestuur uit en uit, hulle is my raadgewers en terugvoering u-hm..., maar ek verwag glad nie van hulle om te bedien nie. Daar is van hulle wat op my bedieningsraad is, so sê nou maar my selleiers, ons noem dit genadegroepieiers. Daar is van hulle wat op albei rade dien. Daar is van hulle wat net op die Kerkraad of bestuursraad funksioneer en doen die besluitnemingsgoeters maar dit is waar dit stop. Hulle het geen ander bediening nie. Al sou die persoon nie 'n verskriklike groot bediening of iets het nie, maar in my hart ervaar ek hierdie persoon kan my u-hm... hande sterk maak in besluitneming en die persoon kan vir my sinvolle terugvoering, gee sinvolle gesprekvoering besluitneming en die persoon is absoluut deel van my visie en deel van my hartklop. Hy is een van my seuns in daai opsig sal ek hom betrek en deel maak van my bestuursraad, u-hm... so dit gaan nie oor alle snaakse bekwaamhede nie. Sy hart moet in die saak wees, sy hart moet nie net in die gemeente wees nie, maar sy hart moet by my wees nie, maar sy hart moet by my wees as persoon en ek moet sy oordeel vertrou. As ek nie die persoon se oordeel vertrou nie daar is baie *grand* ouens wat 'n ou kan verkry, maar jy vertrou nie hulle oordeel nie. Rondom ons bediening struktuur wat sê nou maar die selgroep struktuur is, ons praat van die genade groepe struktuur. Dit is dieselfde funksie as selgroep, daardie hele struktuur het op presies dieselfde basis begin in die sin van ek het seuns u-hm... geroep, u-hm... afgesonder ek het my seuns *gepin point* en rondom my begin skaar, u-hm..., veertig persone wat ek op hierdie stadium rondom myself geskaar het. Vier ons kom in 'n week op vier verskillende geleenthede bymekaar u-hm..., maar dit is vir my belangrik want ek het hulle *gepin point*, want ek moet saam met hulle 'n pad loop. Hulle moet my hart verstaan, hulle moet my visie deel. So daar is u-hm.....u-hm... 'n persoonlikheid faktor u-hm... wat in my hart moet *click*. Jy kry partykeer bekwame persone in 'n gemeente maar hy is nie deel van jou gees nie het nie jou gees nie, hy het nie jou...hy is nie ingekoop in jou hart en jou visie nie, en dan help dit niks. Die bekwaamheid alleen gaan net vir

jou probleme skep. Die bekwaamste ouens gaan die grootste probleme vir jou skep omdat hy nie in die hart by jou is nie. So my submissie is die hart saam met my, en dan daarna wie het die bekwaamheid of wie kan toegerus word, wie is toerusbaar, wie beskik oor moontlikhede om toegerus te word, of wie het alreeds moontlikhede, en dan het ek daardie ouens om my begin skaar, my hart met hulle gedeel 'n pad met hulle geloop. Elke week het ons 'n pad geloop en uiteindelik het ek uit hulle uit die groepe begin en hulle versprei weer my hartklop, wil ek amper sê, versprei hulle in terme van bediening, reg oor die gemeente. Ons maak glad nie hoegenaamd gebruik van demokratiese verkiesings op rade besluit oor aanstellings nie, niemand stel aan nie. Ek voel dit is iets, deel van my leierskapsfunksie om alle aanstellings te inisieer, of dit is vir die vrouebediening, of dit is vir selgroepe, of dit is u-hm... 'n tesourier of kantoorpersoneel. Alle personeel of aanstellings kom deur my, want ek voel ek moet met die persoon 'n pad loop.

E.

M-hm sê vir my, jy het 'n belangrike ding nou-nou gesê en jy het dit twee keer weer genoem. Die ou moet jou visie verstaan: is dit vir jou die beginpunt van alles?

UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

R.

Ja ek wil amper nog sê, voordat hy my visie verstaan, moet hy my verstaan, hy moet my... hy moet my as individu, my as persoon, u-hm... ek sê, daar moet 'n band wees tussen my en die persoon, en lojaliteit teenoor my en daarna wil ek sê sal hy outomaties ook my visie aanvaar. Maar ouens wat mal is oor die visie, maar nie oor jou as individu mal is nie, dan gaan ons ook nie 'n pad loop nie. So, so dit begin vir my op 'n baie persoonlike vlak 'n *covenant relationship*, wil ek amper sê wat ek smee, wat ek smee, wat ek smee met sekere persone - dit ontwikkel oor 'n - - tydperk dan begin ek die persone wat my vertrou, wat ek vertrou, wat my hart verstaan en my as persoon verstaan, trek ek nader en... en *empower* hulle en skep vir hulle geleenthede en u-hm... stel hulle vry in strukture om my te bemagtig om my te help met die visie, dan en so meer, maar dit is belangrik, eerste die persoonlike inkoop.

E.

So jy voel, as ek mooi luister, die spilpunt van strukture is die leier, jy, jy voel die strukture vorm om die leier se persoonsmens en wie hy is en sy visie?:

R.

By ons werk dit so - die grootste hartseer en grootste pyn u-hm... wat my betref wat in die bediening kan ontstaan is dit, as jy iemand in jou struktuur het op enige plek in jou struktuur wat baie bekwaamheid het en opgewonde oor die visie is, maar hy is nie met jou as leier opgewonde nie - dit is 'n nagmerrie. Hy gee net vir jou baie groot probleme en baie groot hartseer. Dikwels, die mense met die grootste talente en bekwaamheid en die grootste *gifting*, as hy nie daai *gifting* agter jou ingooi as leier nie, as hy my hart verstaan wat wou ek wil bereik deur byvoorbeeld - die genadegroep leiers byvoorbeeld, wat wou ek bereik - hulle verstaan my hartklop en hulle implementeer dan dit wat ons geleer het, dit wat ons oor ooreengekom het. Hulle laat die visie plaasvind by die genadegroepe en by die gemeente en mense self. Mense skuil agter posisie en name en so aan, op die ou end as die persoon nie 'n funksie vervul nie, dan voel ek, hoort hy nie in 'n posisie nie, u-hm..., ek is hoegenaamd nie daarvoor om u-hm... ouens bloot op die Kerkraad te hê en die ou vervul, sit daar en het 'n posisie en hy (onduidelik) maar het nie 'n funksie nie. So ons probeer om funksioneel die ding te bedryf, maar 'n ander harde werklikheid u-hm... in hierdie hele saak is, dikwels kom mens in 'n gemeente, dan, en in my geval ook, jy erf sekere persone op jou. Jy erf 'n struktuur, maar in my geval, van die begin af, dertien jaar gelede, waar in my gees gevoel het van die ouens hoort nie daar nie, van die ouens kan nie bydra nie, van die ouens verstaan nie, my hart nie ensomeer, ensomeer kwalifiseer glad nie eers nie, u-hm... toe moes hulle 'n keuse maak: Gaan ek nou van die ouens probeer mobiliseer gaan ek probeer om hulle van my te laat hou as ek hulle in 'n blik probeer druk - wat gaan ek met hulle doen. Hierdie ouens wat nie op standaard is nie? Duidelik het ek in my gees beleef, het die Here vir my op daardie stadium gesê, moet nie karring aan die bestaande bestuursraad nie, in terme van ouers *hire* en *fire* en maak en breek en afsit en opsit

en druk plaas, of ouens in bedieninge indwing of niks nie, moenie aan die bestaande bestuursraad karring nie. Maar ek het dit net so gelos, maar langsaan dit, het ek dertien jaar terug al, het ek begin om persone wat my hart verstaan, seuns op te rig, ek het hulle 'n aparte aan, 'n parte groep u-hm... kom ons sê aparte visie en soveel klem op hulle gestel. As leiers, die gemeente se fokus het eintlik van die bestuursraad af geskuif as die belangrikste raad, wil ek amper sê, het die fokus verskuif na die bedieningsraad. Hulle as die leiers, as die werklike bedieningsleiers beleef en gevolg en ek het in 'n sekere sin baie min gemaak, baie min blootstelling gegee, baie min erkenning gegee aan die bestuursraad wat op daardie stadium in baie opsigte oneffektief was. So ek het 'n struktuur bymekaar gemaak wat na my hand was en die ou een het so op 'n stadium uitgedun en van die ouens wat nie op standaard was nie het hulleself maar later verskoon en weggeraak en verdwyn en bedank en afgesterwe en so en so en so...En toe het ek later bloot net bygesit.

E.

Ek wil vir jou baie dankie sê, jy het darem nou vir my 'n klomp inligting hier gegee waarvoor ek gaan dink...

