

**'N PROJEKBESTUURSMODEL VIR DOELMATIGE EN
DOELTREFFENDE GEMEENTEBESTUUR**

DEUR

ADRÉAAN ALBERTUS VAN DEN BERG

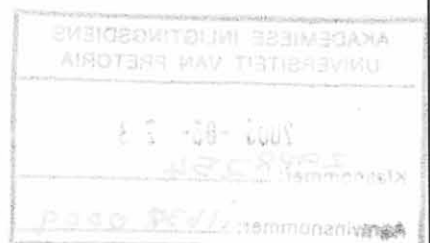
VOORLEGGING TER VERVULLING VAN DIE VEREISTE VIR DIE GRAAD

PHILOSOPHIAE DOCTOR

**IN DIE FAKULTEIT TEOLOGIE
UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
PRETORIA**

**PROMOTOR: PROF. C.J.A. VOS
MEDEPROMOTOR: PROF. J. BUITENDAG**

OKTOBER 2002



VOORWOORD

In woorde van dank en eerbiedigheid teenoor 'n aantal persone is by hierdie geleentheid geskied.

• Ons Heilige Vader wat my deur die krag en werking van die heilige Gees, Lewenskrag, tot hierdie navorsing te kon begin en af te handel.

• In Besondere woord van dank en vermelding aan my promotor prof. Cas Viljoen wat op 'n simpatieke en duidelike wyse waarp my met die studie begiet het. Sy kennis van die Praktiese Teologie het my toegewys om doelmatig en effensiel die studie te kan afhandel.

*“For a difference to be a difference it must make
a difference or what difference does it make?”*

• Laura McBean, Lize Doman en Sonja Pieterse vir die taalwerk en hulp.

• Rina Owen vir haar hulp met die opstel van die navorsingsvraag en om my te help om die stofstukke uit die navorsingsterugvoer te kan verwerk.

• Elsie Roets vir die verwerking en hulp met die bou van die navorsingsvraagstukke en die grafiese.

• My hoogste waardering en eerbiedigheid teenoor My Heilige, Vader, wat my deur hulle liefde, geduld en gebiede. Hulle moes soms baie verbeur, hulle het u toewyding geword van liefde, geduld, vriendelikhed, verandering en offerbereidheid wat us kon help om die vrug van die Heilige Gees.

VOORWOORD

'n Woord van dank en erkentlikheid teenoor 'n aantal persone is by hierdie geleentheid gepas:

- Ons Hemelse Vader wat my deur die krag en werking van die Heilige Gees toegerus het om hierdie navorsing te kon begin en af te handel.
- 'n Besondere woord van dank en vermelding aan my promotor prof. Cas Vos vir die simpatieke en duidelike wyse waarop hy my met die studie begelei het. Sy kennis van die Praktiese Teologie het my toegerus om doelgerig en effektief die studie te kon afhandel.
- 'n Verdere woord van dank en vermelding aan my medepromotor prof. Johan Buitendag. Sy kennis van die Bestuurswese het my in staat gestel om die studie op 'n besondere wyse te struktureer. Verder het sy insette t.o.v. die Postmodernisme my begelei om die kerk in dié tyd te posisioneer.
- Laura McBean, Lianie Döman en Sonja Pieterse vir die taalversorging.
- Rina Owen vir haar hulp met die opstel van die navorsingsvraelys en leiding om die statistieke uit die navorsingsterugvoer te kan verwerk.
- Elsie Roets vir die verwerking en hulp met die bou van die navorsingsresultate in Excell-grafieke.
- My hoogste waardering en dankbaarheid teenoor Martha, Marlien, Martmarié en Ean vir hulle liefde, geduld en gebede. Hulle moes soms baie verbeur. Hulle het egter getuies geword van liefde, geduld, vriendelikheid, volharding en offerbereidheid as kenmerke van die vrug van die Heilige Gees.

INHOUDSOPGAWE

VOORWOORD	ADRÉKAN ALBERTUS VAN DEN BERG	i
INHOUDSOPGAWE	PROF. G.J.A. VOS	ii
SAMEVATTING (EKSERP)	PROF. J. SUTENDAG	iii
SUMMARY	Praktiese Teologie	vi
LYS VAN SLEUTELTERME	Pra. Di. (Praktiese Teologie)	ix
LYS VAN AFKORTINGS		x
HOOFSTUK 1		xi
HOOFSTUK 2		xii
HOOFSTUK 3		xiii
HOOFSTUK 4		xv
HOOFSTUK 5		xvii
HOOFSTUK 6		xix
HOOFSTUK 7		xxi
HOOFSTUK 8		xxiii
LYS VAN BYLAES		xxvi
LYS VAN DIAGRAMME		xxvi
LYS VAN TABELLE		xxvii
LYS VAN AANBEVELINGS		xxvii
BIBLIOGRAFIE		xxvii

SAMEVATTING

'N PROJEKBESTUURSMODEL VIR DOELTREFFENDE EN DOELMATIGE GEMEENTEBESTUUR

deur

ADRÉAAN ALBERTUS VAN DEN BERG

Promotor : **PROF. C.J.A. VOS**
Medepromotor : **PROF. J. BUITENDAG**
Fakulteit Teologie : **Universiteit van Pretoria**
Departement : **Praktiese Teologie**
Graad : **Ph. D. (Praktiese Teologie)**

Die navorsing vir hierdie tesis is vanweë die verskuiwing van 'n moderne tot 'n postmoderne kultuur gedoen om in die behoefte aan 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur te voorsien. Hierdie kulturele verskuiwing vereis uiteraard ook 'n nuwe teologiese besinning wat tot 'n nuwe begrip van die self en die wêreld lei. Die kerk se standpunt in hierdie nuwe konteks is dus van wesenlike belang. Die kerk (teologie) moet besin oor die implikasies van hierdie nuwe begrip van "die self" en die wêreld vir 'n Christelike interpretasie van die werklikheid soos dit in die Bybel geopenbaar word. Die kerk moet eweneens besin of die nuwe begrip van eersgenoemde met laasgenoemde verenigbaar is.

Die eerste deel van hierdie navorsing het sommige dimensies van hierdie postmoderne kultuurverskuiwing omskryf. Vervolgens is kortliks besin oor die uitdagings en geleenthede wat hierdie aspekte van die postmoderne kultuur aan teoloë en die kerk bied. Die bedoeling was om toepaslike bestuursresponse te formuleer ten einde die kerk (teoloë, predikante en ander Christene) in staat te stel om hierdie uitdagings te aanvaar en geleenthede aan te gryp.

Die navorsing het dus getrag om die plek en funksie van Projekbestuur in die kerk te bepaal. Aandag is geskenk aan Projekbestuur om potensieel in gemeentes se huidige bestuursbehoefte te voorsien. Daar is bevind dat alhoewel Projekbestuur, as 'n wetenskap, nie aan die kerk onbekend was nie, dit wel agterweë gelaat en onderbenut is.

Die studie het daarop gewys dat Projekbestuur die aard, wese, karakter, doel en struktuur van 'n gemeente volgens die Woord van God handhaaf. Dit het voorts beklemtoon dat

Projekbestuur sy plek as gawe van die Gees van God aan spesifieke gelowiges in gemeentes sal moet vind.

Daar is ook bevind dat Projekbestuur 'n proses moet wees waardeur gelowiges wat deurlopend aan gemeente-aktiwiteite deelneem, moet probeer om mense en ander hulpbronne so doeltreffend moontlik aan te wend om in al die gemeente se behoeftes te voorsien en spesifieke doelwitte te bereik.

Om gemeentes te help om bogenoemde doelwitte te verwesenlik, is die basiese projeklewensiklus van inisiëring, beplanning, uitvoering, kontrolering en afsluiting nagevors en toegepas. Daar is bevind dat Projekbestuur as wetenskap nog nie deur lidmate toegepas word nie. Daar word dus aanbeveel dat die kerk Projekbestuursbeginsels moet toepas om haar in staat te stel om te wees wat God wou hê sy moet wees.

Daar word van die predikant en lidmate van die gemeente verwag om projekbestuursvaardighede aan die dag te lê sonder dat hulle ooit enigsins enige opleiding hierin ontvang het. Daar word van gemeentelêde wat vir die eerste keer met die bestuur van mense, take en projekte binne kerklike verband gekonfronteer word en wat nie in Projekbestuur onderlê is nie, verwag om hul nuutgevonde verantwoordelikhede in dieselfde mate van bekwaamheid as waarmee hulle hul gewone gemeentelike pligte en verantwoordelikhede nakom, na te kom.

Hierdie navorsing het ten doel gehad om Projekbestuurders sowel as lidmate van 'n generiese projekbestuursprosesmodel te voorsien. Die oogmerk was dat hierdie prosesmodel as 'n riglyn vir die Projekbestuursproses in die Projekbestuursveld beskou moet word. Die model behoort alle belanghebbendes by Projekbestuur in staat te stel om Projekbestuursprosesse te identifiseer, te begryp hoe hulle ineenkakel en hoe hulle op mekaar inwerk.

Die toepaslike Projekbestuursteorie wat tydens die toepassing van elke proses en subproses van projekbestuur nodig is, is breedvoerig bespreek. Die resultaat van hierdie studie was dus 'n stap-vir-stap Projekbestuursproses vir die gemeente.

Die navorsing het Projekbestuur eers omskryf en dit toe in die konteks van die kerk geplaas. Vervolgens is die aard van die projek omskryf, waarna dit die behoeftes en groei van hierdie bestuursdissipline vir die kerk toegelig het.

Tydens die navorsing is daar bevind dat Projekbestuur uit vyf generiese fases bestaan, naamlik Projekinisiëring, -beplanning, -uitvoering, -kontrolering en -afsluiting. Die onderskeie hulpmiddele en tegnieke, asook die probleme wat die Projekbestuurder tydens elkeen van die fases mag ondervind, is beklemtoon en bespreek. Die Projekbestuursproses is toe in die konteks van 'n projekbestuurstelsel geplaas. Die Projekbestuurstelsel is op sy beurt binne die gemeentekonteks en sy relevante gemeentefunksies geplaas.

Co-opsorser Prof. J. Cilliers

Die navorsing wat gedoen is, het bevind dat hierdie Projekbestuursprosesmodel alle gemeentelede in staat behoort te stel om 'n geheelbeeld van Projekbestuur in die kerkmilieu te verkry en hulle sal help om die Projekbestuursproses en sy subprosesse te begryp.

A project management model for efficient and effective church management became important as was noticed the shift from a modern to a postmodern culture. The shift obviously requires new, if not just, reflection. This culture shift brings a new self- and world understanding with it. The positioning of the church in this new context is therefore important. The church (theology) has to reflect on the implications and compatibility of this new understanding of self and world for a congruent understanding of reality as revealed in the Bible.

Up to now in this regard, not in clearly some dimensions of the church's still more important were discussed. The research then finally focuses on the challenges and opportunities that they offer to theologians and the church. The question was to formulate a church management responses to enable the church (theologians) to by and other church leaders cope with these challenges and opportunities.

This research was therefore an attempt to determine the place of Project Management in the church. Attention was given to Project Management and its relation to the current management needs in congregations. It was found that Management as a science is not unfamiliar in the church, but that it is rarely regarded.

Project Management will have to uphold the nature, being, character, purpose and mission of the congregation according to the Word of God. Project Management will have to take place as a gift of the Spirit of God to specific ministers in congregations.

Project Management will have to be a process whereby believers as people in active congregational service, continuously engaged in congregational activities by to use human and other resources as efficiently as possible, in order to fulfil all the ministry needs of the congregation and to achieve specific goals.

SUMMARY

A PROJECT MANAGEMENT MODEL FOR EFFICIENT AND EFFECTIVE CHURCH MANAGEMENT

by

ADRÉAAN ALBERTUS VAN DEN BERG

Promoter : Prof. C.J.A. Vos
Co-promoter : Prof. J. Buitendag
Faculty of Theology : University of Pretoria
Department : Practical Theology
Degree : Ph.D. (Practical Theology)

A project management model for efficient and effective church management became important as we noticed the shift from a modern to a postmodern culture. The shift obviously requires new theological reflection. This culture shift brings a new self- and world understanding with it. The positioning of the church in this new context is therefore important. The church (theology) has to reflect on the implications and compatibility of this new understanding of self and world for a christian understanding of reality as revealed in the Bible.

Up front in this research (not in detail) some dimensions of the culture shift that is occurring were described. This research then briefly reflects on the challenges and opportunities that they offer to theologians and the church. The intention was to formulate appropriate management responses to enable the church (theologians, clergy and other Christians) to cope with these challenges and opportunities.

This research was therefore undertaken to determine the place and function of Project Management in the church. Attention was given to Project Management as a solution to the current management needs in congregations. It was found that Management *per se* as a science is not unfamiliar in the church, but that it is merely neglected.

Project Management will have to uphold the nature, being, character, purpose and structure of the congregation according to the Word of God. Project Management will have to find its place as a gift of the Spirit of God to specific believers in congregations.

Project Management will have to be a process whereby believers, as people in active congregational service, continuously engaged in congregational activities, try to use human and other resources as efficiently as possible, in order to fulfil all the ministry needs of the congregation and to achieve specific goals.

To have been able to achieve this, the basic Project Life Cycle of initiating, planning, executing, control and closing were researched and applied. This research showed that members of the church do not yet use Project Management, as a science. It is recommended that the church should apply Project Management principles in order to enable the church to become according to the will/intention of God.

It is expected of the pastor and members to exhibit project management expertise for which he/she has never been trained. For the first time a member of the congregation (he/she) is confronted with the management of people, tasks and projects within a church environment. Despite this lack of project management knowledge, the church expects a member to perform this new responsibility with the same degree of dexterity as they have performed their normal congregational duties and functions.

The purpose of this investigation was to provide a project management process model to the church environment. The objective of this study was to provide the project manager and congregational members with a generic project management process model. This process model can be seen as a route map of the project management process within the project management discipline. It should enable all project stakeholders to identify the project management processes, as well as understand how they are linked together, and what their interaction with one another is.

The relevant project management theory that is applicable to each process and sub-process of project management, and which needs to be applied, is handled comprehensively. The result of this study is nothing more than a step by step process to project management for the church.

Up front this study defines project management and put it into the context of the church. It then defines what a project is. The needs and growth of this management discipline for the church was then emphasising.

This study shows that project management consists of four generic phases namely, project initiation, project planning, project execution and project closure. The relevant tools and techniques used in each of these four phases, as well as the problems the project manager might experience, are emphasised and discussed. The project management process was then put in the context of a project management system. The project management system was in turn then put in the context of the congregation and its relevant congregational functions.

This project management process model should enable all members of the congregation, to get an overall picture of project management in the church environment. It will facilitate the church to understand the project management process and its sub-processes.

AFRIKAANS

- Kerk
- Gemeente
- Gemeentebestuur
- Bestuur van verandering
- Projekbestuur
- Projekbestuurder
- Projeklewensiklus
- Projekbestuursproses
- Projekbestuursistels
- Matrixorganisasiesistels

KEY TERMS

ENGLISH

- Church
- Congregation
- Church management
- Management of change
- Project Management
- Project Manager
- Project Lifecycle
- Project Management Process
- Project Management System
- Matrix Organization System

SLEUTELTERME

AFRIKAANS

AFRIKAANS

Kerk

Gemeente

Gemeentebestuur

Bestuur van verandering

Projekbestuur

Projekbestuurder

Projeklewensiklus

Projekbestuursproses

Projekbestuurstelsel

Matriksorganisasiesistelsel

ABBREVIATIONS

KEY TERMS

ENGLISH

Church

Congregation

Church management

Management of change

Project Management

Project Manager

Project Lifecycle

Project Management Process

Project Management System

Matrix Organization System

AFKORTINGS

AFDELING A : WAT IN DIE NAVORSING GEDOEN IS

IN PROJEKBESTUURINGSORIENTERING VAN DIE NAVORSING

AFRIKAANS

1.1	INLEIDING	04
WAS	Werkafbraakstruktuur	08

1.3	UITGANGSPUNT	08
1.3.1	Die kekie o oorgangpunt	04

1.4	GENEGTEPRAKTYK	05
1.4.1	Ondersteuning van die proses	05
1.4.2	Toneelgedrag in die proses	05

ABBREVIATIONS

ENGLISH	Project Management	04
1.2.2	Project Management Office	05
1.2.3	Project Management Process	06

SOW	Statement of work	08
WBS	Work breakdown structure	08
PMBOK	Project Management Body of Knowledge	10

1.7	GENEGTE AS PROJEKBESTUURINGSORIENTERING	11
1.7.1	Algemene uitgangspunt	11
1.7.2	Analise	11
1.7.3	Strukturele en funksionele kekie o oorgangpunt	11

1.8	ONTWIKKELING VAN DIE NAVORSING	12
1.8	DIE UNIKITEIT BESTUURINGSORIENTERING VAN DIE NAVORSING	12

1.8.1	Inleiding	12
1.8.2	Probleemstelling en doelstelling	12

1.8.3	Die kekie o oorgangpunt	12
1.10	KEUSE VAN 'N SAFADEKING	13

1.11	PRAKTYKTEORIE	13
1.11.1	Gesamenlike	13
1.11.2	Beheer	13

HOOFSTUK 1

AFDELING A : WAT IN DIE NAVORSING GEDOEN IS

'N PROJEKBESTUURSMODEL: ORIËTERING VAN DIE NAVORSING

1.1	INLEIDING	01
1.2	PROBLEEMFORMULERING: DIE PROBLEEMVRAAG	02
1.3	UITGANGSPUNT	03
1.3.1	Die kerk in 'n oorgangstyd	04
1.4	GEMEENTEPRAKTYK	05
1.4.1	Oriëntering tot die praktyk van projekbestuur	05
1.4.2	Toegepaste projekfasies	06
1.4.2.1	Projekiniëeringsfase	07
1.4.2.2	Projekbeplanningsfase	07
1.4.2.3	Projekimplementeringsfase	08
1.4.2.4	Projekafsluitingsfase	09
1.5	PROJEKBESTUURDER	10
1.6	PROJEKVERLOOP	10
1.7	GEMEENTE AS PROJEKBESTUURSOMGEWING	11
1.7.1	Algemene uitgangspunt	11
1.7.2	Afleiding	12
1.7.3	Skriftuurlike begroning van bestuur in die gemeente	14
1.8	ONTSLUITING VAN DIE NAVORSING	17
1.9	DIE UNIEKE BESTUURSIDENTITEIT VAN 'N GEMEENTE	18
1.9.1	Inleiding	18
1.9.2	Projekbestuur in 'n oorgangsfase	20
	• Nuwe en innoverende bestuursdenke vir die gemeente	20
1.9.3	Die nuwe werkswyse	24
1.10	KEUSE VAN 'N BENADERING	24
1.11	PRAKTYKTEORIE	25
1.11.1	Gemeentesituasie	25
1.11.2	Bestuursmodel	25

HOOFSTUK 2

AFDELING B: HOE DIE NAVORSING GEDOEN IS

NAVORSINGSMETODE EN METODOLOGIE

2.1	DIE NAVORSINGSWYSE	26
2.1.1	Probleemstelling	26
2.1.2	Die navorsingsprojek se ontwerp	29
2.1.2.1	Doelstelling	29
2.1.2.2	Doelwitte	30
2.2	VERTREK PUNT: HIPOTESESTELLING	31
2.2.1	Model vir die ondersoek: interpretasie	33
2.3	METODOLOGIE	34
2.3.1	Vooraf ondersoek	38
2.3.2	Literatuurstudie	39
2.3.3	Die belangrikheid van praktykkennis	39
2.3.4	Die noodsaaklikheid van praktykkennis vir teorievorming	39
2.3.5	Praktykkennis: Keuse van 'n benadering	40
2.3.6	Die aard van praktykkennis: Projekbestuurstoepassing	41
2.3.7	Praktykkennis: Navorsingsbenutting	42
2.4	EMPIRIESE NAVORSING: DIE PROSES	43
2.4.1	Afbakening van die studiepopulasie	43
2.4.2	Voorveronderstelling	43
2.4.3	Navorsingsplan	44
	<ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Empiriese ondersoek • Stap 2: Literatuurstudie • Stap 3: Die identifisering van relevante grondslae • Stap 4: Evaluering • Stap 5: Interpretasie van navorsingsresultate • Stap 6: Resultate 	45 47 47 47 47 48
2.4.4	Navorsingsvraelys: Opstel en toetsing	48
2.4.5	Resultate: Steekproef in die Ned. Geref. Kerk	49
2.5	VOORSIENING VAN PROBLEME	51
2.5.1	Terugvoer van resultate	51
2.5.2	Beperkinge en leemtes in die navorsing	51
2.6	BESTUURSBYDRAE: AKTUALITEIT	52
2.7	'N KOMMUNIKATIEWE HANDELINGSTEORIE	54
2.7.1	Die uitgangspunt vir die studie	54

HOOFSTUK 3

AFDELING C: DIE BASISTEORIE

'N GEMEENTE AS PROJEKBESTUURSOMGEWING: 'N POSISIONERING

3.1	INLEIDING	56
3.2	VERTREKPUNT	57
	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene kenmerke van die Postmodernisme • Postmodernisme en die Christendom • Christene maak sin van die Postmodernisme 	57 58 58
3.3	DIE KERK AS MENSLIKE SAMELEWINGSVERBAND	59
3.4	DIE KERK: HAAR WESE EN HAAR ROEPING	61
3.4.1	Perspektief op die kerk	61
	<ul style="list-style-type: none"> • Pastorale funksie van die kerk • Sosiale funksie van die kerk 	62 63
3.5	DIE KERK IN KONINKRYKSPERSPEKTIEF	65
3.5.1	Grondplan van die Bybel	65
3.5.2	Nuwe werklikheid	67
3.5.3	Gemeentewees in die perspektief van die Koninkryk	68
3.6	KERK EN SAMELEWING IN PERSPEKTIEF	69
3.7	DIE POSISIONERING VAN DIE KERK IN 'N POSTMODERNE KULTUUR	71
3.7.1	Postmodernisme in perspektief	71
3.7.1.1	Die geesteklimaat van die Postmodernisme	73
3.7.1.2	Die taak van die kerk in 'n Postmodernistiese samelewing	73
3.7.1.3	Hoe kom die kerk in pas	75
3.7.2	Die kerk as alternatiewe gemeenskap	76
3.7.3	Geloofsgemeenskap as ontmoetingsplek	77
3.7.3.1	Die behoefte van die mens in die kerk	77
3.7.3.2	Oplossings aan die mens deur die kerk	78
3.7.3.3	Voorlopige bestuursoplossing	80
3.8	DIE KERK: 'N SOEKE NA ALTERNATIEWE IN 'N POSTMODERNE TYD	81
3.8.1	Inleiding	81
3.8.2	Vertrekpunt	82
3.8.3	Enkele kerkmodelle vir die Postmoderne tyd: 'n oorsig	83
3.8.3.1	Publieke karakter van die kerk	84
	<ul style="list-style-type: none"> • Oop-Kerkmodel • Rondetafel-Kerkmodel • Evaluering: 'n Slotopmerking 	84 86 87

	• Oop-Kerkmodel	87
	• Rondetafel-Kerkmodel	88
	• Implikasies	89
3.9	TEOLOGIESE IDEEAALSTELLING	90
4.1	INLEIDING	92
4.2	UITGANGSPUNT	93
4.3	KOMPLETE GRONDSLAG VIA BEHALING VAN SUKSE?	95
4.3.1	Beoordeling van die kerk se rol in die ontwikkeling van 'n kerk in 'n land	95
4.3.1.1	In Gekonsolideerde en in 'n postkoloniale konteks	97
4.3.1.2	In Gekonsolideerde en in 'n postkoloniale konteks	97
4.3.1.3	In Gekonsolideerde en in 'n postkoloniale konteks	97
4.3.2	Praktiese implikasies van die teologiese idealisering	99
4.4	STRATEGIE VIR 'N KONSENTRIEKE PRAKTYKTEORIE	101
4.4.1	Die teologiese idealisering van die kerk se rol	101
4.4.2	Die teologiese idealisering van die kerk se rol	101
4.4.3	Konkrete implikasies van die teologiese idealisering	102
4.4.3.1	Vereis	103
4.4.3.2	Wants	103
4.4.3.3	Wants	103
4.4.3.4	Wants	103
4.4.3.5	Wants	103
4.5	DE BEVEENTE AS OORLEEFINGSWYSE	104
4.6	PROJEKBESTUURINGSKONTRAKTE	104
4.6.1	Beoordeling van die teologiese idealisering	104
4.6.1.1	Die teologiese idealisering	104
4.7	PROJEKBESTUURINGSKONTRAKTE	104
4.7.1	Praktiese implikasies van die teologiese idealisering	104
4.7.1.1	Projekbestuurskema	104
4.7.1.2	Die Projekbestuurskema	104
4.7.1.3	Die Projekbestuurskema	104
	• Integrasiebestuur	104
	• Doelbestuur	104
	• Tydbestuur	104
	• Kwaliteitsbestuur	104
	• Kwaliteitsbestuur	104
	• Kommunikasiebestuur	104
	• Risikobestuur	104
	• Konkrete bestuur	104

HOOFSTUK 4

AFDELING D: DIE PRAKTYKTEORIE

GRONDSLAE VIR 'N PROJEKBESTUURSRAAMWERK IN DIE GEMEENTE

4.1	INLEIDING	92
4.2	UITGANGSPUNT	93
4.3	KONKRETE GRONDSLAE VIR BEHALING VAN SUKSES	95
4.3.1.	Bepaling van die konteks en omvang van 'n kerklike curriculum	95
4.3.1.1	'n Geloofsgemeenskap met 'n pastorale- en sosiale roeping	96
4.3.1.2	'n Geloofsgemeenskap met 'n opvoedkundige roeping	97
4.3.1.3	'n Geloofsgemeenskap met praktiese riglyne vir 'n curriculum	98
4.3.2	Praktyk van 'n gemeentelike curriculum	99
4.4	STRATEGIE VIR 'N GEMEENTELIKE PRAKTYKTEORIE	101
4.4.1	Uitgangspunt vir bepaling van doelmatige grondslae	101
4.4.2	Die identiteit van die kerk	101
4.4.3	Konkrete grondslae vir 'n bedieningspraktyk	102
4.4.3.1	Visie	103
4.4.3.2	Missie	103
4.4.3.3	Waardes	104
4.4.3.4	Doelwitte	104
4.4.3.5	Planne	105
4.5	DIE GEMEENTE AS BESTUURSOMGEWING	105
4.6	PROJEKBESTUURSFILOSOFIE	105
4.6.1	Bestuur deur middel van projekte	105
4.6.1.1	Die verloop van die proses	108
4.7	PROJEKBESTUURSRAAMWERK	109
4.7.1	Praktyk: 'n Generiese projekbestuursraamwerk	110
4.7.1.1	Projekbestuurskonteks	110
4.7.1.2	Die Projekbestuursprosesse	110
4.7.1.3	Die Projekbestuurskennisareas	111
	• Integrasiebestuur	111
	• Omvangbestuur	112
	• Tydbestuur	112
	• Kostebestuur	113
	• Kwaliteitsbestuur	113
	• Menslike hulpbronnbestuur	113
	• Kommunikasiebestuur	113
	• Risikobestuur	114
	• Kontrakbestuur	114

4.7.2	Projekbestuur: Generiese beginsels	114
4.7.3	Projeksiklus	116
	<ul style="list-style-type: none"> • Konsepfase • Inisiëring van die projek • Beplanning van die projek • Uitvoering van die projek • Kontrolering van die projekverloop • Afhandeling van die projek 	117 117 117 117 117 117
4.8	GEÏNTEGREERDE PROJEKBESTUURSMODEL	118
4.9	GENERIESE RIGLYNE VIR 'N BESTUURSRAAMWERK	119
5.1	OPLEIDING EN TOERUSTING	124
5.2	STRATEGIELE PROJEKBESTUUR	125
5.3	Definisië	126
5.3.1	Projekdefinisie	129
5.3.2	Projekbestuurdefinisie	131
5.3.3	Kontak	131
	<ul style="list-style-type: none"> • Projekdefinisie • Belanghebbendes by 'n projek • Organisasie van 'n projek • Opleiding van projekbestuurders • Projekbestuurdefinisie • Projekbestuurdefinisie • Projekbestuurdefinisie • Projekbestuurdefinisie 	131 132 133 134 135 136 137
5.4	Kenningsvlakke van 'n projekbestuurder	137
5.4.1	Kenmerkende kenmerke van 'n projekbestuurder	138
5.4.2	Aktiwiteite van 'n projekbestuurder	140
5.4.3	Kenmerkende kenmerke van 'n projekbestuurder	142
6.1	GENERAATIELE DOELWAGTEKTORE	144
6.1.1	Projekbestuurdefinisie	145
6.1.2	Bestuurdefinisie	145
	<ul style="list-style-type: none"> • Opleiding • Opleiding • Verkeersligte • Projekbestuurdefinisie • Projekbestuurdefinisie • Projekbestuurdefinisie • Projekbestuurdefinisie • Projekbestuurdefinisie 	145 146 147 148 149 150 151 152
6.2	KERNBEGINSELS VIR SUKSESS	151
6.3	KERNKLEIERS VIR RESULTATE	151
6.4	PROJEKBESTUURSRAAMWERK	153

HOOFSTUK 5

AFDELING E: BEDIENINGSPRAKTYK (1)

DIE PLEK EN FUNKSIE VAN DIE PROJEKBESTUURDER IN DIE GEMEENTE

5.1	INLEIDING	122
5.2	UITGANGSPUNT	124
5.3	VEREISTES VIR SUKSES	125
5.4	OPLEIDING EN TOERUSTING	126
5.5	STRATEGIESE PROJEKBESTUUR	128
5.5.1	Denkskuif	128
5.5.2	Projekbestuur gedefinieer	129
5.5.3	Projekbestuursraamwerk	131
5.5.3.1	Konteks	131
	• Projekfases en -lewensiklus	131
	• Belanghebbendes by die projek	132
	• Organisasionele invloede op die projek	133
	• Die matriksorganisasiestruktuur	134
	• Integrasie met ander bestuurshulpmiddele	136
	• Algemene bestuur as ondernemingsfunksie	136
	• Strategiese bestuur as ondernemingsfunksie	138
5.5.4	Kernvermoëns van die projekbestuurder ("skills")	139
5.5.4.1	Gewoontes van suksesvolle en effektiewe projekbestuurders	139
5.5.4.2	Anatomie van 'n projekbestuurder	141
5.5.4.3	Generiese kenmerk van 'n projekbestuurder	142
5.6	GENERIESE HULPMIDDELE EN TEGNIEKE	144
5.6.1	Hulpmiddele	145
5.6.1.1	Projekmandaat vir die totale projek ("Project Charter")	145
5.6.1.2	Basiskontrak vir elke mylpaal ("Baseline Contract")	145
	• Ontvangbares	146
	• Aflewerbares	146
	• Verklaring van dienswerk	146
	• Projek: Werkafbraakstruktuur (WAS)	147
	• Hulpbronomskrywing	147
	• Liniêre verantwoordelikeidskaart	147
	• Kontraktering	148
	• Die projekkantoor	148
5.7	KERNBEGINSELS VIR SUKSES	149
5.8	KERNAKSIES VIR RESULTATE	151
5.9	PROJEKBESTUURSRAAMWERK	153

	• Projektsiklus 1-3	153
	• Projektsiklus 4-6	153
	• Organisasiestruktuur	154
5.10	PROFIEL VAN DIE PROJEKBESTUURDER	154
6.1	INLEIDING	156
6.2	BESTUUR DEUR MIDDEL VAN PROJEKTE	156
6.2.1	Inleiding	158
6.2.2	Projekbeurder siklus 1-3	160
6.2.2.1	Uitsaaiings	160
6.2.2.2	Seleksie van projekbeurder	161
6.2.2.3	Die Projekt Projek beurder siklus 1-3	161
	• Bestuur van projekte	162
6.2.3	Die Profiel van beurtwyng in projekte	162
6.2.3.1	Siklus 1-3	163
	• Siklus 1: Benoeming en Kwalifisering	164
	• Siklus 2: Inleë	164
	• Siklus 3: Opleë	164
6.2.4	Getoëde projekte: Projekbeurder siklus 1-3	165
	• Formulering van die visie	165
	• Formulering van die missie	165
	• Formulering van die doelstellinge	165
	• Formulering van die doeleindes	165
	• Formulering van die uitwerkinge	165
	• Formulering van die prioriteite	165
	• Uitgangspunt van die projekbeurder siklus 1-3	165
6.2.5	Algemene beginsels van die Projekbeurder	166
	• Beplanning	166
	• Oorgawe	166
	• Afreë	166
	• Beheer	166
	• Koordeë	166
	• Bykomende hanterings	166
6.3	ASOORDELING VIR GEMEENTELIKE KOOPERASIE	167
6.3.1	Die noodsaaklikheid van bestuursovername	167
6.3.2	Bestuursovername	167
6.3.3	Bestuursovername: Opleë	167
6.3.4	Evaluering van die funksies van bestuur	167
6.3.5	Die basis van bestuur	167
6.3.6	Verreë vir oëmatigheids en goetewerking	167
6.3.6.1	Oëmatigheids bestuur	167
6.3.6.2	Evaluering van oëmatigheids bestuur	167
6.3.6.3	Projekbeurder: Periodieke korreksie-opsie	167

HOOFSTUK 6

AFDELING F BEDIENINGSPRAKTYK (2)

DIE PLEK EN FUNKSIE VAN PROJEKBEPLANNING IN DIE GEMEENTE

6.1	INLEIDING	158
6.2	BESTUUR DEUR MIDDEL VAN PROJEKTE	158
6.2.1	Inleiding	158
6.2.2	Projekbestuur : siklus 1-3	160
6.2.2.1	Uitgangspunt	160
6.2.2.2	Sisteem/stelselbenadering	160
6.2.2.3	Die Proses: Projek Helder Môrester	161
	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur deur projekte 	162
6.2.3	Die Praktyk van beplanning in projekbestuur	162
6.2.3.1	Siklus 1-3	163
	<ul style="list-style-type: none"> • Siklus 1: Behoeftte en Konsep • Siklus 2: Inisiasie • Siklus 3: Beplanning 	164 164 165
6.2.4	Geïntegreerde Projekbestuur: Beplanningsproses	165
	<ul style="list-style-type: none"> • Formulering van die visie • Formulering van die missie • Formulering van die doelstelling • Formulering van die doelwitte • Formulering van die uitkomste • Formulering van die basiskontrak • Uitgangspunt vir die beplanningsproses 	165 165 166 167 167 167 168
6.2.5	Algemene bestuur: Die taak van bestuur	168
	<ul style="list-style-type: none"> • Beplanning • Organisering • Aktivering • Beheer • Koördinasie • Bykomende bestuurstake 	169 169 169 169 169 169
6.3	BEOORDELING VIR GEMEENTELIKE TOEPASSING	172
6.3.1	Die noodsaaklikheid van bestuursopleiding	172
6.3.2	Bestuursbenadering	173
6.3.3	Bestuurstaakelement: Beplanning	175
6.3.4	Evaluering van die funksies van bestuur	175
6.3.5	Die basis van bestuur	176
6.3.6	Vereistes vir doelmatigheid en doeltreffendheid	177
6.3.6.1	Deelnemende bestuur	177
6.3.6.2	Evaluering van deelnemende bestuur	179
6.3.6.3	Projekbestuurder: Periodieke korrektiewe optrede	180

	• Bepaal vordering na doelwitte	180
	• Prestasiebeoordeling	180
6.4	STRATEGIESE BEPLANNING	181
6.4.1	Inleiding	181
6.4.2	Strategiese beplanning	181
6.4.3	Die belangrikheid van strategiese beplanning	183
	• Aanpassing by die veranderde omgewing	183
	• Verbeterde prestasie	184
6.4.4	Die vlakke van strategiese beplanning	184
	• Strategiese beplanning op kerkraadsvlak	185
	• Strategiese beplanning op kommissievlak	185
	• Strategiese beplanning op diensgroep- en taakgroepvlak	186
6.4.5	Strategiese beplanningsproses	186
	• Die proses	186
	• Evaluering van huidige prestasie en strategie	186
	• Visie en missie	187
	• Ontleding van die eksterne omgewing	189
	• Ondersoek van die interne omgewing	190
	• Strategiese evaluering en –keuse	191
	• Strategiese plan	193
6.4.6	Die plek en funksie van projekbeplanning	193
6.4.6.1	Beplanningsresultate	194
6.4.6.2	Die "Ooreengekome Projekplan"	194
6.4.6.3	Projek Helder Mōrester	195
6.4.6.4	Die "Ooreengekome Projekplan" : Raamwerk van die werksdokument	196
6.4.6.5	Projekbeplanning	196
	• Siklus 1: Behoeftefase	196
	• Siklus 2: Inisiasiefase	197
	• Siklus 3: Projekplan	197
	• Geïntegreerde projekbestuur	198
	• Toepassing van bestuursbeginsels: Projekbeplanning	198

HOOFSTUK 7

AFDELING G: BEDIENINGSPRAKTYK (3)

DIE PLEK EN FUNKSIE VAN PROJEKIMPLEMENTERING IN DIE GEMEENTE

7.1	INLEIDING	200
7.2	DIE PRAKTYK VAN PROJEKIMPLEMENTERING: SIKLUS 4-6	200
7.2.1	Projekraamwerk	200
7.3	ALGEMENE BESTUUR AS DEEL VAN PROJEK-IMPLEMENTERING	201
7.3.1	Organisering	201
7.3.1.1	Evaluering van formele en informele organisasie	203
7.3.1.2	Bestuursbeginsels van organisering	204
7.3.1.3	Organisasionele invloed op die projek	204
7.3.1.4	Die matriksorganisasiestelsel	205
	<ul style="list-style-type: none"> • Die voordele van 'n matriksorganisasiestelsel • Die nadele van 'n matriksorganisasiestelsel 	206 207
7.3.2	Aktiveer	207
7.3.2.1	Evaluering van die begrip	207
7.3.3	Beheer	208
7.3.3.1	Stappe in beheer	208
7.4	STRATEGIESE IMPLEMENTERING	209
7.4.1	Inleiding	210
7.4.2	Strategiese implementering: Generiese perspektief	210
7.4.2.1	Gemeentekultuur	211
7.4.2.2	Taktiese plan	211
7.4.2.3	Beheer	212
7.5	DIE ONTWIKKELING EN BELANGRIKHEID VAN DOELWITBESTUUR	213
7.5.1	Uitgangspunt	213
7.5.2	Uitgangspunt in doelwitbestuursperspektief	214
7.5.3	Filosofie onderliggend aan doelwitbestuur	215
7.5.3.1	Kriteria waaraan doelwitte moet voldoen	216
7.5.4	Doelwitbestuursproses	217
7.5.4.1	Beplanning en formulering van doelstellings en doelwitte	217
7.5.4.2	Kerkraadsdoelstellings en doelwitte	218
7.5.4.3	Kommissiedoelstellings en doelwitte	218
7.5.4.4	Diensgroepdoelstellings en doelwitte	218
7.5.4.5	Individuele doelstelling en doelwitte	219
7.5.4.6	Vereistes vir die sukses van doelwitbestuur	219

• Die voordele van doelwitbestuur	221
• Die nadele van doelwitbestuur	223
7.6 DIE BEPLANNING VAN DIENSTE (AKTIWITEITE)	223
7.6.1 Die inwerkingstelling van planne	223
7.6.2 Deurlopende evaluering van prestasie	224
• Meting van prestasie	225
• Periodieke regstellende optrede	225
• Vordering na doelwitte	225
• Prestasie-evaluering	225
• Evalueringsonderhoud	226
• Verwagtingsbestuur	227
• Oorsake van afwykings en regstellende optrede	227
• Die gebruik van prestasie-evaluering	227
7.7 DISSIPLINERING	228
7.7.1 Dissipline	228
7.8 DIE PLEK EN FUNKSIE VAN PROJEKIMPLEMENTERING	229
7.8.1 Beplanningsresultate	229
7.8.2 Projekplan-implementering	230
7.8.3 Projekplan: Raamwerk	231
7.8.3.1 Projekimplementering	231
• Siklus 4 – Implementering	231
• Siklus 5 – Kontrolering	232
• Siklus 6 – Afhandeling	232
7.8.3.2 Geïntegreerde bestuur	232
7.8.4 Projekimplementering deur die toepassing van bestuursbeginsels	233

HOOFSTUK 8

AFDELING H: BEDIENINGSPRAKTYK (4)

'N BESTUURSMODEL VIR GEMEENTEBESTUUR

8.1	INLEIDING	234
8.2	PROJEK HELDER MÔRESTER	234
8.2.1	Uitgangspunt	234
8.2.2	Die praktyk van 'n bestuursmodel in 'n postmoderne kultuur	236
8.2.3	Beplanningseminaar-resultate	236
8.2.3.1	Bepaling van die visie	238
8.2.3.2	Bepaling van die missie	240
	• Bepaling van die diensmodi en werkswyse	242
	• Bepaling van die fokusareas van die gemeente	245
8.3	PROJEKBESTUUR 'N GEÏNTEGREERDE PROSESMODEL	246
8.3.1	Inleiding	246
8.3.2	Projekbestuur in gemeentelike konteks	246
8.3.2.1	Inleiding	246
8.3.2.2	Omskrywing van 'n projek	247
8.3.2.3	Projekbestuur	248
8.3.2.4	Suksesvolle projekbestuur	249
8.3.2.5	Projekbestuur in die kerk	250
8.3.2.6	Die projeklewensiklus	251
8.3.2.7	Die gemeente: Gereed vir projekbestuur	252
8.3.2.8	Probleme met projekte en projekbestuur in 'n gemeente	253
8.3.2.9	Voordele van projekbestuur vir die gemeente	254
8.4	PROJEKBESTUUR IN GEMEENTEKONTEKS	254
8.5	DIE PRAKTYK VAN PROJEK HELDER MÔRESTER	255
8.5.1	Interpretasie van 'n basiskontrak	256
8.6	PRAKTIESE PROJEKVERLOOP IN DIE LEWENSIKLUS	257
8.6.1	Fase 0: Behoefte	258
8.6.1.1	Keuse en aanstel van die projekbestuurder	259
8.6.2	Fase 1: Inisieer die projek	263
8.6.2.1	Inleiding	263
8.6.2.2	Projekseleksie	264
8.6.2.3	Inisieer die proses	265
	• Keuse van die projekorganisasiestruktuur	266
	• Organisasie van die projekkantoor	268
	• Projekkantoorfunksies	269
	• Samestelling van die projekspanne	270

8.6.2.4	Projekbestuursprosesmodel vir die inisiëringsfase	271
8.6.3	Fase 3: Beplanningsfase	273
8.6.3.1	Inleiding	273
8.6.3.2	Projekbeplanning: Generiese agtergrondbeginsels	274
8.6.3.3	Die beplanningsproses en beplanningshulpmiddele	275
	<ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Verstaan die projekopdrag • Stap 2: Bepaling van die doelstellings van die projek • Stap 3: Bepaling van die doelwitte van die projek • Stap 4: Bepaling van die uitkomste van die projek • Stap 5: Voltooi projekprosesmodel vir die beplanningsfase 	<p>275</p> <p>276</p> <p>276</p> <p>276</p> <p>277</p>
8.6.3.4	Ontwikkeling van die projekbeplanningsiklus	277
	<ul style="list-style-type: none"> • Die logika van projekbeplanning • Fasilitering van die projekplan • Suksesvolle projekbeplanning 	<p>277</p> <p>282</p> <p>282</p>
8.7	DIE PROJEKPLAN	283
	<ul style="list-style-type: none"> • Uitgangspunt en gebruik 	283
8.8	IMPLEMENTERING VAN DIE PROJEK	284
8.8.1	Inleiding	284
8.8.2	Projekbeheer	284
8.8.2.1	Implementering van 'n projekbeheerstelsel	285
8.8.2.2	Die aard en omvang van 'n projekbeheerstelsel	286
8.8.2.3	Rapporteringstrukture	286
8.8.2.4	Rapporteringstegnieke en –metodes	287
	<ul style="list-style-type: none"> • Fisiese verslaggewing • Skriftelike verslag • Verslagvergaderings (Rapporteringsvergaderings 1-3) 	<p>287</p> <p>288</p> <p>289</p>
8.8.3	Kwaliteitsbeheer	290
8.8.3.1	Kwaliteitsbeplanning	290
8.8.3.2	Kwaliteitsversekering	290
8.8.3.3	Kwaliteitskontrole	290
8.8.4	Konfigurasiebeheer	291
8.9	AFSLUITING VAN DIE PROJEK	292
8.9.1	Inleiding	292
8.9.2	Stappe in die afsluitingsproses	293
	<ul style="list-style-type: none"> • Stap 1: Opstel van die afsluitingsrapport • Stap 2: Afsluitingsvergadering • Stap 3: Oorhandiging en afsluiting van die projek • Stap 4: Kommunikasie 	<p>293</p> <p>294</p> <p>294</p> <p>294</p>
8.10	PROJEKBESTUURSMODEL: PROJEK HELDER MÔRESTER	294
8.10.1	Vertrekpunt	294

8.10.2	Prosesbenadering: Projek Helder Môrester	296
	• Die proses	296
8.11	DIE BESTUURSMODEL: 'N SAMEVATTENDE OORSIG	298
8.11.1	Die projekbestuursprosesmodel	298
8.11.2	Projekbestuursproses: 'n konseptuele voorstelling	299
8.11.3	Gevolgtrekking en afsluiting	300
8.12	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.13	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.14	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.15	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.16	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.17	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.18	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.19	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.20	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.21	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.22	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.23	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.24	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.25	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.26	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.27	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.28	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.29	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.30	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.31	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.32	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.33	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.34	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.35	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.36	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.37	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.38	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.39	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.40	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.41	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.42	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.43	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.44	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.45	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.46	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.47	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.48	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.49	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.50	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.51	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.52	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.53	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.54	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.55	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.56	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.57	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.58	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.59	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.60	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.61	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.62	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.63	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.64	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.65	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.66	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.67	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.68	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.69	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.70	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.71	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.72	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.73	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.74	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.75	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.76	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.77	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.78	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.79	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.80	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.81	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.82	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.83	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.84	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.85	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.86	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.87	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.88	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.89	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.90	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.91	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.92	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.93	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.94	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.95	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.96	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.97	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.98	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.99	Die projekbestuursprosesmodel	300
8.100	Die projekbestuursprosesmodel	300

LYS VAN DIAGRAMME

Diagram 1.1	Doelstelling en rolwaaie - Projekwêreld	21
Diagram 1.2	Interpersonele verhoudings	25
Diagram 1.3	Kontroleplan vir projek wêreld	26
Diagram 1.4	Kapitaal en verhoudings met die	30
Diagram 1.5	Kennisskool van projek wêreld	33
Diagram 2.1	Respondent se verhoudings met die projek wêreld	34
Diagram 2.2	Stappentelling van projek wêreld	35
Diagram 4.1	Die projek wêreld se rolwaaie	37
Diagram 4.2	Die bestuursproses se rolwaaie	38
Diagram 4.3	Werksum per dag met 'n projek wêreld	39
Diagram 4.4	Konferensie van projek wêreld	40
Diagram 4.5	Projek wêreld se	41
Diagram 4.6	Geïntegreerde projekbestuursmodel	42
Diagram 5.1	Formeel bestuursmodel se rolwaaie van die bestuursproses	47
Diagram 5.2	Inhoud van die bestuursmodel se rolwaaie	48
Diagram 5.3	Bestuursmodel se gebruik in die projek	49
Diagram 5.4	Bestuursmodel se rolwaaie	50
Diagram 5.5	'n Multi-organisasiebestuursmodel	51
Diagram 5.6	Die lyn- en staf-organisasiebestuursmodel	52
Diagram 5.7	Die Gemeenskap se algemene bestuursproses	53
Diagram 5.8	Kennisskool se projekbestuursmodel	54
Diagram 6.1	Model van 'n gemeenskap se 'n doorn	55
Diagram 6.2	Model van 'n gemeenskap se 'n opdrag	56

LYS VAN BYLAES**303**

Bylaag A	Navorsingsvraelys	303
Bylaag B	Profiel van makro-gemeentes volgens Jaarboek 2002	311
Bylaag C	Doelstellings vir 'n gemeentelike curriculum (Strategiese grondslae)	312
Bylaag D	Doelwitte vir 'n gemeentelike curriculum (Skriftuurlike grondslae)	315
Bylaag E	Uitkomstevir 'n gemeentelike curriculum (Praktykgrondslae)	318
Bylaag F	Gemeentebestuurder: definisies en dimensies	323
Bylaag G	Kern- en subprojekte	325
Bylaag H	Projekmandaat ("Project Charter")	326
Bylaag I	"Ooreengekome Projekplan"	327
Bylaag J	Matriksorganisasiestruktuur	328
Bylaag K	Liniêre verantwoordelikhedskarta	329
Bylaag L	Geïntegreerde projekbestuursmodel	331
Bylaag M	Model vir deelnemende bestuur	332
Bylaag N	Uitgangspunte en voorbeeld van 'n visie vir die gemeente	333
Bylaag O	Voorbeeld van 'n missie vir die gemeente	335
Bylaag P	Diensgroepe: Fokusareas en besluite	336
Bylaag Q	Werkafbraakstruktuur (WAS)	341
Bylaag R	Projeklewensiklus en projekfases	342
Bylaag S :	Generiese basiskontrak	343
Bylaag T :	Generiese prosesmodel en vloeiagram	344
Bylaag U	Projekskedule: Projek Helder Môrester	348
Bylaag V	Verwantskap tussen bestuurs- en stelselbenadering	349
Bylaag W	Aanbeveling aan die kerkraad	350
Bylaag X	Agenda punte 1-3 vir die beplanningseminaar	351
Bylaag Y	Proses- en projekbestuursmodel vir Projek Helder Môrester	352

LYS VAN DIAGRAMME

Diagram 1.1	Doelstelling en doelwitte - visgraatmodel	21
Diagram 1.2	Interpersoonlike netwerk	22
Diagram 1.3	Kompleksiteit van gedrag in groepe	22
Diagram 1.4	Kennisspiraal van meerdere dienste	23
Diagram 1.5	Kennisspiraal van dieselfde dienswerk	23
Diagram 2.1	Respondente verantwoordelik vir die invul van die vraelys	49
Diagram 2.2	Statistiek: Makrogemeentes per Sinodale Streek	50
Diagram 4.1	Die grondslae van 'n strategie	104
Diagram 4.2	Die bestuursomgewing in perspektief	106
Diagram 4.3	Werksure per dag aan die bestuur van die gemeente	112
Diagram 4.4	Kernfunksies van projekbestuur	115
Diagram 4.5	Projeklewensiklus	116
Diagram 4.6	Geïntegreerde projekbestuursmodel	119
Diagram 5.1	Formele bestuursopleiding as deel van die teologiese kurrikulum	127
Diagram 5.2	Inhoud van die teologiese kurrikulum vir bestuur	127
Diagram 5.3	Bestuursterme vir gebruik in die kerk	129
Diagram 5.4	Basiese projekfases en lewensiklus	132
Diagram 5.5	'n Matriksorganisasiestruktuur	135
Diagram 5.6	Die lyn- en staforganisasiestruktuur	136
Diagram 5.7	Die Gemeente: algemene bestuursproses	137
Diagram 5.8	Kernaksies vir projekresultate	151
Diagram 6.1	Visie van 'n gemeente is 'n droom	166
Diagram 6.2	Missie van 'n gemeente is 'n opdrag	166

Diagram 6.3	Geskrewe visie en missie in die gemeente	167
Diagram 6.4	% van tyd afgestaan aan bestuurstake	170
Diagram 6.5	Belangrikheid van bestuursvaardighede in gemeentes	171
Diagram 6.6	Noodsaaklike bestuurskursusse vir gemeentebestuur	172
Diagram 6.7	Wyse van aanbieding van kursusse	173
Diagram 6.8	Die siklus van strategiese beplanning	182
Diagram 7.1	Organisasiestelsel in gebruik in gemeentes	202
Diagram 7.2	Aspekte wat deel kan vorm by organisasiebeplanning	206
Diagram 7.3	Siklus van strategiese- organisasiebeplanning	210
Diagram 8.1	Strategiese beplanningsproses	237
Diagram 8.2	Belangrikheid van die outonomieit van 'n kerkraad	242
Diagram 8.3	Siklus van toepassing van diensmodi	243
Diagram 8.4	Bestuurstegnieke in gebruik in die gemeente	250
Diagram 8.5	Lede van die projekbestuurspan	259
Diagram 8.6	Wie behoort die projekbestuurder te wees	261
Diagram 8.7	Wyse van aanstelling van die projekbestuurder	262
Diagram 8.8	Profiel van projekbestuurspligte	263
Diagram 8.9	Projekdokumente: Databasis vir die projekplan	272
Diagram 8.10	Projekkontrole- en beheersiklus	287
Diagram 8.11	Stand van kommunikasie oor bestuursbesluite	289
Diagram 8.12	Vloeiagram van prosesse	297
Diagram 8.13	Hiërargie van vloeiagramme	297

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1	Tydskaal in 2002: Verwerking van vraelyste	50
Tabel 2.2	Respons van makrogemeentes uit die Streeksinodes	50
Tabel 4.1	Onderskeid tussen projekbestuur en bestuur deur projekte	107
Tabel 6.1	Tydsverdeling per bestuursvlak	171
Tabel 6.2	Bestuursvaardighede benodig vir verskillende vlakke	171
Tabel 6.3	Voorbeelde van oorwegings vir 'n GBSS - analise	191
Tabel 6.4	Die GBSS – matriks	192

LYS VAN AANBEVELINGS 363

BIBLIOGRAFIE 366

AFDELING A: WAT IN DIE NAVORSING GEDOEN IS

IN PROJEKBESTUURSMODEL: ORIENTERING VAN DIE NAVORSING

HOOFSTUK 1

1.1 INLEIDING

"Die kerk, het die kruis laat val. Wie wil die opstap?" Die opskrif is deur Stephen Joubert gekies in 'n artikel in Rapport-Perspektief (2002:30). Hy is een van die stamme wat pleit om "in nuwe kerk" en meld dat die woord "hervorming" dertigste eeuwde in kerklike geskiedenis in Suid-Afrika gehoor word. Hy glo egter dat die hervorming die voor die "kerk" in kerklike met in 1990s, in 2001 en in memorandum-voorstelings voorgelê moet word. Hy glo dat die kerk van die 2000's eerder op die skouers van gewone mense wat behoop word om te groei en te verander. "Die kerk is nie langer 'n kerk" is die hoofsaaklike punt.

"He who fails to plan, plans to fail."

Hendriks (2001:16) vra, in aansluiting hierop, te ag die vraag: "Hoe kry ons die kerk in plaas?" Die godsdienswetenskap het en is besig om radiese skakel te ondergaan. Tradisionele teologiese leer is nie meer in 'n opeenvolgende kerklike. Die kerke, gemeentes, en ander "kerke" het almal wat alledaagse wêreld wêreld is, gaan dit nie oortuig nie. Al toe ower tydmatige soek die kerk na 'n gemeenskap waar "geloof" kry, waar buite kan sê, en soos dit is. Dit is 'n kerk waar hulle hulle hulle voel. Dit is die kerk dat uit die kerk en soos word, wat hulle alledaagse. Wat die kerk betref, ook voer die kerk in 'n wêreld wat hulle elke dag moet hanteer.

Die kerk se lewenswêreld is dit duidelik dat die kerk die veranderinge gaan wysing nie. Het soos op sosio-politieke gebied die geval is, vind ons dat nuwe paradigmas nodig is om ouer te vervang (Nell 1996:21). Uitgang van die kerk is in die proses van verandering en transformasie op soek na antwoorde. Uitdane het en behoort 'n verandering te hê dat die kerk in die proses 'n begripende rol tot verstaan van die veranderinge speel. Veranderinge noodsaak nuwe denke op al die verskillende tye van kerklike bediening.

Doelmatige en soefftreffende besluit van alle gemeenskaplike dienste, is na die mening van die navorsers, 'n noodsaaklike vertrekpunt in die soeke na 'n oplossing vir kerklike diens.

AFDELING A: WAT IN DIE NAVORSING GEDOEN IS

'N PROJEKBESTUURSMODEL: ORIËNTERING VAN DIE NAVORSING

HOOFSTUK 1

1.1 INLEIDING

“Die kerk het die kruis laat val. Wie wil dit optel?” Die opskrif is deur Stephan Joubert gekies in 'n artikel in Rapport-Perspektief (2002:30). Hy is een van die stemme wat pleit om 'n “nuwe kerk” en meld dat die woord “hervorming” deesdae dikwels in kerklike gesprekke in Suid-Afrika gehoor word. Hy glo egter dat die hervorming dié keer nie deur 'n kerkleier met 'n hamer, 'n spyker en 'n memorandum vol stellings aangevoer moet word nie. Hy glo dat die hoop vir die kerk van die 2000's eerder op die skouers van gewone mense wat hulself voor God gebonde voel om hul geloof selfstandig en op 'n innoverende nuwe manier uit te leef, rus.

Hendriks (2001:16) vra, in aansluiting hierby, tereg die vraag “Hoe kry ons die kerk in pas?” Die godsdienismark het en is besig om radikale skuiwe te ondergaan. Tradisionele lojaliteite hou mense nie meer in 'n bepaalde kerk nie. Dié leraars, gemeentes, en ander kerklike instansies wat alles wil behou soos dit was, gaan dit nie oorleef nie. Al hoe meer lidmate soek deesdae na 'n gemeente waar hulle “diens” kry, waar hulle kan sing, en aanbid in 'n styl en idioom waarin hulle tuis voel. Dit is duidelik dat wat geleer én beleef word, vir mense belangrik is. Wat die lering betref, soek mense leiding in kwessies wat hulle elke dag moet hanteer.

Uit bogenoemde inleidende opmerkings is dit duidelik dat die kerk nie veranderinge gaan vryspring nie. Net soos op sosio-politieke gebied die geval is, vind ons dat nuwe paradigmas besig is om oues te vervang (Nell 1996:2). Lidmate van die kerk is in die proses van verandering en transformasie op soek na antwoorde. Lidmate het en behoort 'n verwagting te hê dat die kerk in die proses 'n begeleidende rol tot verstaan van dié veranderinge speel. Veranderinge noodsaak nuwe denke op al die verskillende terreine van kerklike bediening.

Doelmatige en doeltreffende bestuur van alle gemeentelike diensmodi, is na die mening van die navorser, 'n noodsaaklike vertrekpunt in die soeke na 'n oplossing vir lidmate se vrae.

Die navorser ondersoek in dié studie projekbestuur as 'n bestuurshulpmiddel om doelmatigheid en doeltreffendheid in 'n bestuursmodel te vestig.

Die metode of wyse van argumentasie wat gevolg is in Hoofstuk 1-8, is die volgende:

- In Hoofstuk 1 word die **Wat?**-vraag beantwoord – 'n Oriëntasie van wat in die navorsing gedoen is.
- In Hoofstuk 2 word die **Hoe?**-vraag beantwoord – die navorsingsmetode en metodologie wat gevolg is.
- In Hoofstuk 3 word die **Waar?**-vraag beantwoord - die posisionering van die kerk as 'n bestuursomgewing in 'n postmoderne tyd (kultuur).
- In Hoofstuk 4-8 word die resultate van die **Wat?, Hoe? en Waar?**-vraag geïmplementeer – die gestaltegewing aan die praktyk van 'n projekbestuursmodel.

Die probleem wat in die navorsing onder die loep geneem is, word nou geformuleer.

1.2 PROBLEEMFORMULERING: DIE PROBLEEMVRAAG

Die voorveronderstelling in die navorsing is dat daar 'n probleem is met die manier waarop makrogemeentes in die Ned. Geref. Kerk bestuur word. Die probleem wat in die navorsing ondersoek is, is die vormgewing (gestaltegewing) aan 'n doelmatige en doeltreffende bestuursmodel vir 'n makrogemeente. Die vormgewing aan so 'n bestuursmodel is, om projekbestuur as bestuursmeganisme (hulpmiddel) van toepassing op kerklike bestuur te maak.

Gestaltegewing aan bestuur en projekbestuur (PMBOK 2000) *per se* is baie nuut of totaal onbekend in die Ned. Geref. Kerk. Noodwendig moes die volgende vrae beantwoord word, naamlik:

- Kan die kerk ('n gemeente) as 'n onderneming geklassifiseer word?
- In watter mate word die gestaltegewing van 'n projekbestuursmodel in die Ned. Geref. Kerk gereflekteer?
- In watter mate beskik gemeentes (lidmate) oor die nodige kennis tot gestaltegewing van 'n projekbestuursmodel vir die kerk?

In die vermoede dat daar 'n probleem met betrekking tot die gestaltegewing van 'n projekbestuursmodel vir doelmatigheid en doeltreffendheid in die kerk bestaan, was dit nodig:

- om 'n basisteorie oor die gestaltegewing van 'n projekbestuursmodel te formuleer (Hoofstuk 3).
- om die gestaltegewing aan die model onder gemeentes aan die hand van die generiese teorie, empiries te ondersoek. Die empiriese ondersoek is gedoen in gemeentes in die Ned. Geref. Kerk wat aan die definisie van 'n makrogemeente voldoen (Hendriks (red) 1992:13). Resultate uit die ondersoek is deurlopend in die navorsing verdiskonteer, waar van toepassing en word nie in 'n selfstandige hoofstuk gedoen nie.
- dat 'n verstellde praktykteorie voorgestel word wat kan lei tot 'n verstellde bedieningspraktyk (Hoofstuk 8).

Die resultaat wat uit bogenoemde argumente bereik is, was om vanuit 'n bestaande situasie (praxis 1) die vormgewing van 'n bestuursmodel voor te stel (praxis 2) – 'n verstellde praktykteorie.

Die navorser het telkens, na aanleiding van bogenoemde, die probleemvraag in die navorsing geadresseer deur die volgende vrae te vra:

- Hoe vind gestaltegewing van projekbestuur deur lidmate (bestuur) van die kerk plaas?
- Watter basisteoretiese veronderstellings bepaal die praktyk?
- Hoe kan die basisteoretiese verstell word om tot 'n verstellde praktyk te lei, waarin die gestaltegewing van die projekbestuursmodel tot sy reg kom?

1.3 UITGANGSPUNT

Vir die navorser is dit duidelik dat 'n gemeente aan die kriteria beantwoord om 'n onderneming te wees (vgl. Buitendag 1994:2-3). Hierdie argument is in Hoofstuk 4-8 verder uitgewerk, waar bewys word dat bestuursbeginsels toepaslik en toepasbaar is op alle terreine van kerklike bedieninge.

Die kern of wesenlike identiteit van die kerk is egter altyd haar band met God. Hierdie band word versterk deur haar eienskappe, naamlik eenheid, heiligheid, katolesiteit en apostolisiteit. Omdat die Bybel nie vir ons 'n bloudruk gee van hoe die kerk in die praktyk behoort te lyk nie, die gestaltegewing, is dit belangrik om in die lig van haar identiteit, riglyne neer te lê. Hendriks (2001:16) stel dit onomwonde dat alle suksesvolle gemeentes egter nie noodwendig gesonde gemeentes is nie. Baie van die gewilde gemeentes is meer in pas met

die populêre kultuur en natuurlike begeertes van vandag se mense as met die evangelie. Hy is reg as hy sê dat slegs die tyd sal leer wie reg geluister en gehoorsaam gevolg het.

Die gestaltegewing moet gevolglik bogenoemde identiteit op 'n eietydse wyse vergestalt. Dit sal altyd binne 'n sekere konteks gestalte moet kry. Die Skrif, soos reeds hierbo gesê, sanksioneer nie 'n bepaalde vorm van gemeentewees nie. Die eie tyd, omstandighede, kultuur en geestesklimaat speel 'n belangrike rol in die gestaltegewing van die kerk. Die kerk moet eietyds en dus relevant wees. 'n Visie en missie van die kerk behoort gevolglik so geformuleer te word, dat dit die mens van vandag raak.

Die bestuur van 'n gemeente behoort gevolglik van so 'n aard te wees, dat dit doelmatigheid en doeltreffendheid bevorder¹. Om dit te bereik, was die uitdaging van die navorsing juis om die kennis van die beginsels van projektebestuur op die kerklike bedieningspraktyk tersaaklik te maak.

Die volgende omskrywing en situasie van die kerk is deurlopend deur die navorser in die studie verdiskonteer, naamlik:

1.3.1 Die kerk in 'n oorgangstyd

Die kerk mag nie swig of toegee aan die behoeftes van die moderne mens nie. Die kerk moet haar wese gestand doen deur kerk-in-die-wêreld te wees. Van der Walt (1998:83) stel dit kategoriees dat daar 'n geestelike grondverskuiwing, plaaslik en wêreldwyd, besig is om plaas te vind. Hierdie verskuiwing het 'n impak op die politieke, ekonomiese, kulturele, en godsdienstige terreine. Hy stel dit verder dat ons die derde millennium ingaan met 'n nuwe werklikheidsverstaan, dié van die Postmodernisme. Kennis is geneem van hierdie denke en is deurlopend in gedagte gehou tydens argumentasie in die navorsing. Dit was nie die bedoeling om in die hoofstuk of die verdere navorsing 'n uitvoerige redenasie oor Postmodernisme te lewer nie.

¹ Met doelmatigheid ("efficiency") word bedoel dat die werksaamhede van die gemeente teen die laagste koste uitgevoer moet word. Met doeltreffendheid ("effectiveness") word bedoel dat die regte take uitgevoer word om die gekose doelstelling te bereik (aangepas uit Marx et al. 1991:274-275).

Die doel was eerder om die kerk na aanleiding van die verskillende sienings in 'n postmoderne tyd te posisioneer (Hoofstuk 3). Die kerk moet dan in dié tyd so bestuur word, dat sy in staat sal wees om aan die (postmoderne) mens antwoorde te verskaf sonder om self postmodernisties te word.

Sulke oorgangstye kan beteken dat daar onsekerheid, onrustigheid en 'n gevoel van ontworteling by gelowiges plaasvind. Aan die ander kant kan daar gevra word na die egte, wesenlike en belangrikste – dit wat werklik saak en sin maak. Die resultaat is dat gelowiges begin vra na ware geloofsidentiteit. Die kerk het in sulke tye 'n baie belangrike rol te speel.

1.4 GEMEENTEPRAKTYK

1.4.1 Oriëntering tot die praktyk van projekbestuur

Die meeste gemeentes beskik oor byna geen kennis van projekbestuur nie. Die resultaat hiervan is dat gemeentes projekbestuur nie korrek kan toepas nie. Daar is min of geen lidmate met erkende projekbestuurskwalifikasies of ondervinding.

Dienswerk word soms onder die vaandel van projekte gedoen terwyl projekbestuur as wetenskap en die gepaardgaande projekbestuursprosesse nie verstaan word nie. Baie lidmate beskik wel oor bestuurskennis en –ervaring. Gemeentes ervaar egter dat hierdie lidmate baie keer nie hulle weg oopsien om dit in gemeentes toe te pas nie. Die redes hiervoor is wyd uiteenlopend en was nie deel van hierdie navorsing nie.

Gemeentes maak gevolglik van die gewilliges onder lidmate gebruik om hoogs ingewikkelde projekte te bestuur. Dié projekbestuurders is dan grootliks vir die sukses in die bestuur van 'n projek van hulle natuurlike aanvoeling en leierskap afhanklik. Hierdie projekbestuurders beskik soms oor die een of ander kort kursus wat uit nood gevolg is om waarde toe te voeg tot 'n projek. Die dienswerk word gedoen as 'n daad van liefde vir die Here en nie om 'n loopbaan, soos in die privaatsektor, te bou nie.

Omdat projekbestuur ook 'n groot premie plaas op die bestuur van mense tydens die lewensiklus van die projek, is dit ook nie altyd suksesvol nie. Die rede is dat alle mense nie altyd die nodige menseverhoudings het nie of bloot net nie met mense kan of wil werk nie. In 'n gemeente as bestuursomgewing is dit egter baie belangrik om met mense te kan werk.

Alle mense is nie bestuurders nie en ook nie leiers nie. Dit beteken nie dat hulle nie goeie werk kan doen nie. Hulle verkies om te volg en dienswerk te doen.

Dié Projekbestuursmodel vir doelmatigheid en doeltreffendheid is om 'n bestuursbasis vir leer en toerusting van gemeentelede daar te stel. Dit is bereik deur projekmetodieke te kies om 'n gekose projek, voorlopig genoem **Projek Helder Môrester**, te ontwerp. Hierdie projek dien as 'n voorbeeld van projekbestuurselemente wat ten minste in 'n projek vervat behoort te word (**Hoofstuk 8**). Die metodiek integreer die algemene- en strategiese bestuurshulpmiddele om van die projek 'n sukses te maak.

Die projekbestuurder is die persoon (lidmaat) met die gawe van bestuur wat dit behoort toe te pas in die uitvoering van die projek. Die resultaat van die navorsing is 'n stap-vir-stap projekbestuursmetode of prosesmodel vir gemeentelike gebruik. Die prosesmodel vir gemeentes is so ontwikkel dat ervare én onervare bestuurders dit stapsgewys kan volg.

1.4.2 Toegepaste projekfases

Die generiese projekfases wat die projeklewensiklus vorm, is die volgende:

- Projekinisiëring.
- Projekbeplanning.
- Projekimplementering.
- Projekkontrole en beheer.
- Projekafsluiting (PMBOK 2000; Kerzner 1998:73; Graham 1995:16-17).

Hierdie projekfases kom in alle projekbestuursprosesse voor en word geïnisieer deur die bepaling van 'n behoefte(s) in 'n bestuursomgewing. Hierdie fases is die grondslag waarop enige projekbestuursproses en -model gebou word. Die behoefte word as 'n projek bestuur om verandering te bewerk of die behoefte te bevredig. In die navorsing word projekbestuur as 'n jong bestuursdissipline aan die kerk voorgestel. Hierdie model maak van mense (lidmate) gebruik om projekte te bestuur en af te lewer. Die bestuur van die menslike aspek van projekte behoort altyd as baie belangrik beskou te word.

Die ontwikkeling van 'n projekbestuursmodel vir 'n makrogemeente was die resultaat van die navorsing met die volgende inhoud:

1.4.2.1 Projekinisiëringsfase

Hierdie fase word soms voorafgegaan deur 'n behoeftefase. Die behoeftefase kan ook deel vorm van die inisiëringsfase. Vir die doel van hierdie navorsing word dit as 'n pre-projekfase (fase 0) gebruik. Die projekinisiëringsfase gebruik die inligting van die pre-projekfase vir die inisiëring van die projek (Kerzner 1998:73; Van der Walt & Knipe 1998:66-71; Gido & Clements 1999:21-51; Meredith 2000:39-45)

Die projekinisiëringsfase is die eerste fase in 'n projeklewensiklus en die volgende prosesse vir die fase word geïdentifiseer:

- 'n Gemeente-analise.
- Verwerking van die analise se resultate.
- Bekendmaking van die behoeftes, geleenthede of idees.
- Projekseleksie en –prioritiserings uit die resultate.
- Die opstel van 'n projekversoek.
- Uitvoerbaarheidstudie.
- Aanbeveling van 'n projek vir goedkeuring aan die kerkraad.
- Aanbeveling van die projekbestuurder vir aanstelling.
- Keuse van 'n organisasiestruktuur vir die projek.
- Organisering van die projekkantoor.
- Keuse van die projekspanne in beginsel.

1.4.2.2 Projekbeplanningsfase

Die projekbeplanningsfase is die tweede fase in die proses. Die doel van hierdie fase is om die volgende vir 'n gemeente in te sluit:

- Formuleer en verstaan die projekomvang sodat 'n bepaling gemaak kan word vir die projekdienswerk. Hierdie raming moet binne die gegewe koste, tyd, en standaard beplan en georganiseer word.
- Bepaal alle risiko's en beplan daarvoor.
- Beplan dat alle aflewerbares aan die gestelde standaard voldoen (Dinsmore 1996:115-143; Gido & Clements 1999:182-217; Newbold 1998:101-113).

Die volgende beplanningsprosesse word as die kerntaak van die projekbestuurder gesien en beplan die prosesse met die volgende doel:

- Geïdentifiseerde behoeftes moet verstaan word.
- Verkry al die belanghebbendes se verbintenisse tot die projek en subprojekte.
- Beding aanvaarding van eienaarskap vir elke dienswerk.
- Fasiliteer die projekplan deur die volgende aktiwiteite:
 - ◆ Verduidelik alle dienswerk per projek deur die werkaftreksstruktuur.
 - ◆ Verduidelik alle interafhanklikhede van dienste (take) op mekaar.
 - ◆ Bepaal die tyd en kosteberamings van elke dienswerk (taak).
 - ◆ Bepaal hulpbronne (lidmate met gawes) per dienswerk.
 - ◆ Stel die projekskedule(s) vir die hele projek op.
 - ◆ Stel die finale projekplan saam.
 - ◆ Administreer die projekplan deur die byhou van 'n projeklêer deur die personeel van die projekkantoor.
 - ◆ Doen deurlopend verslag deur die projek se status te kommunikeer.

Die projekskedule is die hulpmiddel wat die projekbestuurder in staat stel om alle hulpbronne doelmatig en doeltreffend aan te wend. 'n Moderne skeduleringsprogram kan gebruik word om die projekbestuurder(s) in staat te stel om hulpbronladinge per dienswerk (take) te manipuleer sodat geen oorbenuiting kan plaasvind nie (**Bylaag U**). Die beplanning van die projek met die hulp van 'n skedule word geïdentifiseer as een van die sleutelaspekte vir effektiwiteit tydens die projekverloop.

1.4.2.3 Projekimplementeringsfase

Die projekimplementeringsfase is die derde fase in die proses. Die werklike uitvoering van die projek is die stap-vir-stap implementering van die projek deur toepassing van die projekskedule. Die uitvoeringsproses bestaan uit die volgende sub- en verwante projekte, naamlik:

- Projekbeheer – met doelmatige en doeltreffende prosesse in plek.
- Kwaliteitsbeheer.
- Konfigurasiebestuur (Van der Waldt & Knipe 1998:82-83; Meredith 2000:261-462).

Dit is in die navorsing aangetoon dat effektiewe uitvoering van 'n projek nie sonder 'n behoorlike beheerstelsel gedoen kan word nie. Só 'n beheerstelsel vereis die volgende strukture, metodes, aktiwiteite, bestuurstegnieke en dienste (aksies en take):

- Effektiewe rapporteringstrukture.
- Effektiewe rapporteringstegnieke en –metodes.
- Effektiewe statusverslae.
- Effektiewe interpreteringsmetodes van data wat versamel is.
- Effektiewe kwaliteitsversekering.
- Effektiewe konfigurasiebestuur.

Die implementering van die projek beteken dat die beplande dienste en take gedoen word. Dit beteken die inisiëring van die dienswerk op elke projek en dat deurlopende opvolg van vordering op die dienswerk gemonitor word. Die gepaardgaande kwaliteitsversekering, konfigurasiebestuur en die neem van regstellende aksies indien nodig, is bepalend vir elke taak. Die doel is om die projek binne die skedule (tyd, begroting en gestelde standaarde) af te lewer.

Deur bogenoemde in plek te stel, is die doelstelling en doelwitte van die projek bereik. Hierdie handeling word as 'n kragtige hulpmiddel vir die projekbestuurder geïdentifiseer.

1.4.2.4 Projekafsluitingsfase

Hierdie is die laaste fase in die projeklewensiklus. Dit word uitgewys dat enige projek eers as afgehandel beskou kan word wanneer dié fase voltooi is. Die afsluiting van die fase vind plaas by die aftekening daarvan deur die projekeienaar (die kerkraad).

Die volgende afsluitingsaktiwiteite, wat moet plaasvind ten einde die projek as voltooi te beskou, sal uitgewys word:

- Die voltooiing van uitstaande take indien nodig.
- Prestasiebeoordeling – nie noodwendig vir die gemeente nie.
- Projekevaluering en 'n projekoudit.
- Die opstel van 'n afsluitingsverslag en die hou van 'n afsluitingsvergadering.

1.5 PROJEKBESTUURDER (BESTUURSORGEWIND)

Die projekbestuurder word uitgesonder as die lidmaat wat deurlopend in al die projekfases betrokke moet wees - 'n oorkoepelende koördineringsfunksie. Van die projekbestuurder sal verwag word om deur die projeklewensiklus, mense (lidmate) te bestuur. Die aanstelling van die projekbestuurder sal 'n besondere profiel van die kandidaat vereis en die navorsing sal belangrike kwaliteite uitgewys wat altyd in ag geneem behoort te word. Die proses wat bestuur behoort te word, word uitgewys as 'n stap-vir-stap proses binne 'n stelsel van interaktiewe en interafhanklike dienste en take. Die beginsel van delegering van gesag en verantwoordelikhede deur deelnemende bestuur word gevolg ten einde die doelwitte van elke projek te bereik. Die keuse val op 'n dinamiese, dualistiese matriksorganisasie-model om die projek in die gemeente te bestuur (**Bylaag J**).

1.6 PROJEKVERLOOP

Daar word aangetoon dat die ooreengekome projekplan binne 'n gedefinieerde projek- en prosesverloop behoort plaas te vind. Die projekbestuurder se opdrag om 'n kurrikulum vir 'n gemeente te ontwerp en te implementeer, word aangetoon dat dit binne 'n generiese en geïntegreerde prosesraamwerk behoort plaas te vind. Die projekbestuurder se opdrag word uitgewys as die volgende kernaktiwiteite:

- Die ontwerp en implementering van 'n doelmatige en doeltreffende model vir gemeentebestuur deur:
 - ◆ Die toepassing van projekbestuursbeginsels met integrering van die volgende bestuurshulpmiddels: algemene- en strategiese bestuur.
 - ◆ Die uitkoms van die aktiwiteite word bepaal, naamlik die ontwerp en implementering van 'n kurrikulum vir leer en toerusting van lidmate met die doel om gemeente na die bedoeling van God te wees (word).

Die bestuursproses word gemodelleer deur 'n prosesmodel wat dien as die projekbestuurder se bestuurshulpmiddel. Die generiese projekbestuursbeginsels word deurlopend in die projeklewensiklus (**Bylaag R**) toegepas. Elke fase in die lewensiklus word beskryf en prakties toegepas in **Projek Helder Mōrester** (Hoofstuk 8). Dié projek word grootliks in die skedule (**Bylaag U**) vergestalt en is die resultaat van 'n "Ooreengekome Projekplan" (**Bylaag I**).

1.7 GEMEENTE AS PROJEKBESTUURSOMGEWING

1.7.1 Algemene uitgangspunt

Die navorser het die navorsing as 'n uitdaging beskou om projektebestuur op die kerklike praktyk tersaaklik te maak. Die toepassing vind plaas binne 'n gemeente wat as 'n eie onderneming beskou kan word. Die navorser is self 'n predikant in 'n gemeente. Daar bestaan, wat Suid-Afrika betref, geen empiriese projektebestuursinligting oor die raakvlakke met die kerk nie. Die navorsing het gevolglik in die implementering en toepassing 'n meer generiese aard aangeneem.

Die plek en funksie van bestuur in die kerk is nie meer 'n vreemde verskynsel nie. Die kerk word in die navorsing so beskou dat dit as 'n onderneming verstaan kan word (vgl. Van den Berg 1889). Dit is nie meer vreemd om waar te neem dat bestuursbeginsels op 'n gemeentelike omgewing en situasie van toepassing gemaak kan word nie. Buitendag (1994:3) stel dit as volg: "Per slot van rekening is dit ook 'n selfstandige stelsel wat met sy wigte en teenwigte in balans is en in die samelewing moet kan oorleef. Die basiese beginsel van enige onderneming, naamlik dat dit *geld* wil maak, nie ten koste van die omgewing nie, maar gekwalifiseerd *ten behoeve* daarvan, kan ook van die kerk gesê word, hoewel geldmaak nooit 'n doel op sigself kan en mag wees nie...die kerk bly egter anders, alhoewel nie *totaal* anders nie".

Die ekonomiese beginsel van die skaarsheid (vraag en aanbod) van 'n produk kan nie op die kerk toegepas word nie. Die produk (dienswerk) wat in die kerk "verhandel" moet word om behoeftes te vervul, is deur God aan die kerk gegee. Die produk (dienswerk) is die verkondiging van die evangelieboodskap van Jesus Christus. Die kerk ontvang dus sy produk (dienswerk) van God, maar die mens moet self tot die besef van sy behoefte aan dié produk kom. Die kerk moet dan die produk op die mees kundige wyse aan die mens bemark (vgl. Buitendag 1994:3).

Na die mening van die navorser is die kundige bestuur van die kernbediening van die kerk deur projektebestuursbeginsels, die oplossing. Hierdeur kan God se produk (dienswerk) die beste aan die mens met 'n behoefte gekommunikeer word. Die verkoop van die produk word gevolglik elke gelowige in die kerk se verantwoordelikheid.

Bestuur, en projekbestuur in besonder, is die proses waardeur mense as gelowiges in bepaalde gemeentelike dienste, menslike- en ander hulpbronne so doelmatig moontlik aanwend ten einde die (bedienings-) behoefte op elke terrein van die gemeente te vervul, om so die spesifieke gemeentelike doelstellings te bereik (aangepas uit Marx et al. 1998:351-391). Volgens Lindgren (1992:60) is die handeling in die kerk met die oog op doelmatige kerkbestuur, die betrokkenheid van die kerk by die ontdekking van haar aard (*identiteit*) en missie. Dit is ook 'n samehorige en omvattende beweging na ervarings wat die kerk in staat sal stel om al haar hulpbronne en personeel te benut in die vervulling van die missie van God se liefde (Jesus Christus) vir alle mense.

1.7.2 Afleiding

Vir die doel van die navorsing word 'n gemeente as projekbestuursomgewing met 'n pastorale en sosiale funksie geïdentifiseer. Die begrip wat al God se handeling en bedoeling omvat en die sin van God se handeling openbaar en tegelykertyd die finale doel van alles aandui, is die begrip Koninkryk van God (Hoofstuk 3). Vanuit die Koninkrykperspektief word die gemeente as deel van die samelewing waarin ons leef en werk, gesien. Die konkrete gemeentelike praktyk en die konteks van die samelewing waarin die kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie geskied, word holisties waargeneem. Die Woord en werklikheid (*teorie en praktyk*) word vanuit 'n Koninkrykperspektief saam gesien en beskryf. Die pastorale- en sosiale taak of funksie van die kerk as geloofsgemeenskap word omskryf. Die kerk as draer van die Bybelse boodskap sal kontemporêr gesien, uit verskillende gesigshoeke of perspektiewe beskou word. Die gestaltes ter sprake is: teologiese gestalte, sosiale gestalte, individuele gestalte en publieke gestalte.

Verskillende prosesse in die samelewing is waargeneem om die samelewing te onderskei en te beskryf, naamlik: differensiasie, sekularisasie, individualisering, pluraliteit en globalisering. Die kerk is deel van hierdie samelewing (wêreld) en moet haarself nie net hierin vind nie, maar duidelik posisioneer. Die kerk word gevolglik as die alternatiewe gemeenskap beskryf. In die kerk as geloofsgemeenskap vind daar 'n ontmoeting tussen God en die gelowige plaas. Die kerk word dié ontmoetingsplek. Die doel was om 'n bydrae te lewer om gemeentes te help om as geloofsgemeenskap hierdie taak raak te sien en na behore uit te voer (te bestuur).

Behoeftes van die mense in die kerk as geloofsgemeenskap, word geïdentifiseer en oplossings word voorgestel. Die behoeftes kan alleen deur die geloofsgemeenskap bevredig

word deur die volgende funksies na te kom, naamlik: die priesterlike-, profetiese- en leraarsfunksie. Die gemeente moet daarom 'n religieuse leeringesteldheid by mense skep om 'n begeerte te kweek om die Bybel daagliks te bestudeer. Die gemeente, as geloofsgemeenskap, skep 'n leerkultuur waardeur mense toegerus word in die waarhede van die Woord.

'n Voorlopige bestuursoplossing word aangebied deur leiers in die gemeente te bemagtig. Leiers moet daarom effektief wees in dit wat hulle doen. Leiers moet presies kan bepaal **wat** gedoen moet word, **hoe** dit gedoen gaan word en **verslag doen** dat dit gedoen is. Geestelike leiers moet, om effektief te wees, funksioneel begin dink om te kan "doen". Die kerkraad is geïdentifiseer as die liggaam in die gemeente wat instrumenteel moet wees om bogenoemde te inisieer (Hendriks 1995:13-174).

Die soeke na "die nuwe" (alternatiewe) in die kerk vir die postmoderne tyd word geadresseer. In die soeke na 'n nuwe ekklesiologie om die rol van die kerk in 'n gesekulariseerde samelewing (wêreld) te omskryf, word naas ontmoetingsplek, ook na interpretasiegemeenskap verwys. Dit beteken dat die kerk se primêre taak deurlopende geloofsbesinning oor fundamentele sake bly. Die kerk kan nie meer net as 'n eksklusiewe goddelike instituut ("communio sanctorum") gesien word nie, maar ook as 'n gemeenskap van gewone mense ("communio permixta") (Dingemans 2000:204-300).

Die geloofsgemeenskap (die gemeente) is die "plek" waarin die Gees van Christus in ons wêreld werk. Die kerk (gemeente) is daarom 'n ontmoetingsgebeure – ontmoeting tussen God en mens. Die hart van die geloofsgemeenskap is kommunikasie. Kommunikasie word verdeel in geloofskommunikasie en pastorale kommunikasie. Geloofskommunikasie is primêr – dit is die kommunikasie met God. Pastorale kommunikasie – dit is die kommunikasie van lede onderling (in hulle verskillende ampte en dienste) en kommunikasie met die samelewing waarin mense leef. Pastorale kommunikasie word altyd afgelei van geloofskommunikasie (Dingemans 2000:244).

Daar word verder gekyk na moontlike kerkmodelle vir die moderne tyd. Hierdie proses van soeke bring die kerk by die punt van selfverstaan - 'n proses waar elke gemeente haar eie situasie moet analiseer. Die aktuele selfverstaan van die kerk sal voortdurend in verskillende tye en verskillende situasies verskillend geformuleer word. Die vraag word gevra watter model in die huidige situasie die geskikste is om reg te laat geskied aan die bevordering van die publieke (sosiale) karakter van die Christelike geloof. Die oplossing wat as algemene

beginsel gestel word, is dat die kerk nie alleen instituut mag wees nie, maar 'n brug moet wees na die samelewing.

Die modelle wat hierdie funksie die beste kan bevorder is volgens Heitink (2000:270-274) die "Oop-Kerkmodel" en volgens Dingemans (2000:276-300) die "Rondetafel-Kerkmodel". Beide hierdie modelle word bespreek in die soeke na 'n moontlike oplossing vir die postmoderne tyd. Daar word krities na beide die standpunte van Heitink en Dingemans gekyk en 'n eie evaluering daarvan word geformuleer.

As instrument of gereedskap om die situasie te bestuur, word 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur voorgestel. Hierdie navorsing neem gevolglik die bestuurshulpmiddel, projekbestuur, as instrument om 'n bydrae te lewer tot die uiteindelijke posisionering van die kerk (gemeente) in die samelewing en haar soeke na 'n oplossing (model) vir dié tyd – die postmoderne tyd.

Vanuit die teologiese begroning van die kerk as bestuursomgewing, word generiese riglyne vir 'n bestuursraamwerk vir 'n gemeente geïdentifiseer. Die bedoeling van die raamwerk behoort die daarstel van doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur te wees. Die doelwitte van die projek, naamlik om 'n kurrikulum vir 'n gemeente te ontwerp en te implementeer, word gevolglik haalbaar deurdat die verworwe kennis stap-vir-stap toegepas word.

1.7.2 Skriftuurlike begroning van bestuur in die gemeente

Die terrein van 'n gemeente is deur God begrens. Die gemeente as plaaslike kerk se taak is onder andere die geloofsvoeding en -opvoeding van haar lidmate en die kerstening van alle nasies. Gemeentes speel 'n baie belangrike rol in die Koninkryk van God. God het die gemeente as werktuig en vrug van sy Koninkryk daargestel. Elke gemeente is 'n geloofsgemeenskap, 'n belydenisgemeenskap, 'n aanbiddingsgemeenskap en 'n werkgemeenskap. Die bediening van die Woord is die sentrale taak van die gemeente. Die boodskap van die Woord is die boodskap van die Koninkryk.

Die gemeente is 'n gemeenskap van mense rondom die prediking van die Woord en bediening van die sakramente. Die begrip gemeente in sowel die Ou Testament as die Nuwe Testament, dui op 'n versameling van mense. Die fondament waarop die gemeentes deur die eeue staande bly, is die mag van die Woord en die Gees van God. Die wyse

waarop gemeentes al hulle aktiwiteite beplan, moet altyd deur hierdie fondament bepaal word.

Die uniekheid van die gemeente kan onder andere in die volgende saamgevat word:

- dat God mense uit alle tale, volke en nasies roep om sy volk te wees;
- dat God hierdie mense met die bloed van Christus gekoop het om aan Hom te behoort;
- dat God aan sy eiendom sy Woord as rigsnoer vir hulle lewe gegee het;
- dat God gereeld sy eiendom bymekaar roep om deur sy Woord en Gees met hulle in gesprek te tree;
- dat God gereeld met die sakramente met sy volk feesvier.

Die bestuur van gemeentes moet op die fondament van die mag van die Woord en die Gees van God gebou word. Bestuur is een van die funksies of diensmodi van die gemeente en staan in die gemeentebou as *kubernetiek* bekend. Die kubernetiek as studieveld is 'n onderafdeling van gemeentebou en hou hom besig met die bestuur in die kerk. Die doel van bestuur in gemeentes is om die gemeente in 'n dienste- of behoeftestruktuur te organiseer. Die gemeente moet op alle vlakke die basiese bestuurstake implementeer. Die bestuur van 'n gemeente moet sodanig wees, dat dit elke gemeentelid die geleentheid bied om sy/haar gewes produktief aan te bied tot diens. Die ontwikkeling en toepassing van bestuur in die gemeente, is nie iets nuut nie. Die term "bestuur" word as 'n aanvaarbare term in die kerk erken. Hierdie feit is nie altyd erken nie. Verskillende vertalings vir bestuur is al in die Bybel gebruik om by die mees aanvaarbare term vir kerklike gebruik uit te kom.

Bestuur as diensmodus word in 1 Kor. 12:28 as gawe aangegee (vgl. ook Rom. 12:8). Hierdie diensmodus verwys na administrasie, bestuur, leierskap of iemand wat die orde handhaaf of soos die stuurman van 'n boot, die koers bepaal. In die Gereformeerde kerke staan die funksie in noue verband met die regerende dienswerk van die ouderlinge en die kerkraad in sy geheel (Pop 1974:290-299; De Boer 1979:211-213; Nel 65-69).

Bestuur as gawe aan die kerk, is bepalend vir die funksionering van die basiese bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, aktivering en beheer (Van den Berg 1998). Bestuur as diensmodus moet deurlopend toegepas word op elke terrein in die gemeente se dienswerk. Die teorie van bestuur het 'n plek in elke gemeente en moet aangepas word om die gemeente se doel te bereik. Gemeentelede behoort voortdurend toegerus te word om as gemeentebestuurders op te tree. Die doel is om die gemeente te begelei om 'n gemeente na

die bedoeling van die Here te wees. Die Kerkorde en bepalings van die kerk sal ook altyd geïnterpreteer moet word binne die bestuurstaak van die kerk.

Bestuur behoort te fokus op die wese van gemeenteweese. Die gawe van bestuur is in elke gemeente aanwesig. Die Heilige Gees rus lidmate toe met die gawe van bestuur. Kerkrade in gemeentes behoort toe te sien dat ruimte geskep moet word vir die funksionering van hierdie gawe.

Hierdie navorsing toon aan dat die funksie van die term “bestuur”, in noue verband staan met die regerende dienswerk van die ouderling. Die term “regeer” het, hoewel dit ingeburger geraak het, ’n negatiewe konnotasie. Die 1983-vertaling van die Bybel het die oorspronklike Griekse woord “regeer” met ander woorde vertaal, naamlik in 1 Tim. 3:4-5; 3:12 met “beheer” en in 1 Tim. 5:17 met “leiding gee” (vgl. ook Bürki 1979:101-104, 113, 178).

Hierdie vertalings van “regeer” (*προϊσταμαι*), bevredig nie en daar sal na alternatiewe gesoek moet word om die wese van die ouderling se taak meer korrek uit te druk (Louw & Nida 1988:465-466). Die term “regeer” kan maklik die indruk skep dat die persoon wat die amp beklee, Christus self is. Die bedoeling van die Kerkorde van die Nederduitse Gereformeerde Kerk, artikel 16, is dat die ampswerk van die ouderling in afhanklikheid van Christus gedoen moet word. Hierdie diensterrein word in die woord “bestuur” beter tot uitdrukking gebring. Die woord word in die 1983-vertaling van die Bybel met “bestuur” vertaal. In Luk. 12:42 (vgl. ook Grundmann 1978:267; Rienecker 1982:321-323) word dieselfde woord as in Tit. 1:7 (Bürki 1979:151) met “bestuurder” vertaal. In Lukas word die woord met “verstandige” of “getroue bestuurder”, wat ’n slaaf is, vertaal. Die verband waarin die woord “bestuurder” hier vertaal word, gee uitdrukking aan die betekenis om “dienskneg” of “rentmeester” te wees.

Deur die woord *οικονομος* met bestuurder te vertaal, word gepoog om reg te laat geskied aan beide die dienskneggestalte van die amp en die besondere verantwoordelikheid wat aan die ampsbekleder opgedra is (Louw & Nida 1988:521). In die Nederlandse Geloofsbelydenis, artikel 30, word die volgende gesê: “Ons glo dat hierdie ware kerk ooreenkomstig die geestelike bestuurswyse wat ons Here ons in sy Woord geleer het, geregeer moet word”.

Die woord “bestuur” is daarom nie werklik vreemd aan kerklike taal nie. Hierdie amp is die van die “opsiener” (1 Tim. 3:1-7), in die ou vertaling en “ouderling”, in die nuwe vertaling. Die term dui veral op die regering deur die ouderling. Dit is omdat iemand slegs draer van en instrument in God se hand is, dat daar van gesag sprake kan wees.

1.8 ONTSLUITING VAN DIE NAVORSING

Die proses wat in hierdie navorsing voorgestel word om 'n gemeente te bestuur, is in 'n bestuursraamwerk vervat met die volgende inhoud:

- Die gemeente in kubernetiese perspektief.
- Die formulering van grondslae vir 'n doelmatige bestuursraamwerk is vir 'n gemeente ontsluit.
- Die posisionering van die projekbestuurder as bestuurder van verandering - die veranderingsagent.
- Die identifisering van bestuurshulpmiddele vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur, naamlik:
 - ◆ Projekbestuur met deurlopende integrering van algemene- en strategiese bestuur
- Die praktyk van **Projek Helder Môrester** is deur middel van 'n projekskedule gemodelleer.

Bogenoemde in ag geneem, het hierdie navorsing die volgende vir 'n gemeente ontsluit:

- Projekbestuur is as 'n bestuurshulpmiddel vir lidmate, as projekbestuurders, in konteks geplaas.
- Die projekbestuursproses is as 'n stap-vir-stap proses ontwerp en is as 'n prosesmodel gemodelleer.
- Die projekbestuursproses is as deel van die projekbestuurstelsel vir die aangewese projekbestuurder en lidmate binne die gemeente geposisioneer.
- Lidmate behoort deur die kennis wat deur die studie verwerf kan word, die projekproses te verstaan, te implementeer en gevolglik 'n bydrae te kan lewer tot gemeentewees soos dit in die Woord bedoel is om te wees. Met hierdie kennis, en die teorie wat die navorsing aan die projekbestuurder bied, is die kans dat die aangewese projekbestuurder die projekbestuursproses nie sal verstaan nie, minimaal.

- Met hierdie navorsing behoort dit duidelik te word dat die projekbestuursproses, hoewel kompleks, nie moeilik is om te verstaan nie en maklik is om uit te voer. Die grootste probleem met gemeentelike bestuur behoort nie soseer die kompleksiteit van die projekbestuursproses te wees nie, maar die moontlike gebrek aan begrip daarvoor in die kompleksiteit van die gemeente as bestuursomgewing.
- Hierdie navorsing bied aan enige voornemende projekbestuurder 'n goeie fondament waarop hy/sy hul eie projekbestuurskundigheid kan bou deur:
 - ◆ die uitvoer van projekbestuursaktiwiteite deur toe te sien dat hul byvoorbeeld binne tyd, koste en aan gestelde standaarde voldoen;
 - ◆ die projekbestuursaktiwiteite krities uit te voer deur die volgende vrae deurlopend te vra:
 - Is dit wat gedoen word nog nodig om te doen - bestaan die behoefte nog?
 - Het dit wat uitgevoer word nog 'n doel – pas dit steeds in by die gestelde doelstelling en doelwitte van die gemeente?
 - Word dit wat gedoen word, reg gedoen - volgens ooreengekome standaarde en definisies?
 - Is daar nie ander of beter metodes om dit wat gedoen word, te doen nie – kan die proses dalk verbeter word vir die huidige projek?

Die projekbestuurder en elke lid van die span behoort deurlopend krities te wees oor al die projekbestuurspraktyke en prosesse. Hy/sy moet alle projekbestuursaktiwiteite deurlopend tydens die projeklewensiklus krities evalueer en indien nodig, dit by die betrokke gemeentesituasie(s) aanpas.

1.9 DIE UNIEKE BESTUURSIDENTITEIT VAN 'N GEMEENTE

1.9.1 Inleiding

Soos reeds aangehaal, is die kerk of gemeente 'n komplekse samelewingsverband met 'n unieke identiteit, taak, manier van doen wat binne 'n bepaalde konteks moet leef – die (bestuurs) omgewing.

Dit word van die gemeente met haar uniekheid verwag om nader aan dié ideaal te kom deur: 'n visie (identiteit) en missie (taak/dienste/bedieninge) te formuleer en dan kreatief te

verwerklik in die konteks waarin sy leef, sodat lidmate deur die Woord en Gees vernuwe word tot 'n nuwe lewensvisie wat gestalte vind in 'n nuwe lewenswandel (Van der Walt 1999:47,49,93). Hierdie mag nooit net 'n ideaal bly nie.

Deur 'n projekbestuursproses wat kundig bestuur behoort te word, moet die gemeente kerk word na die bedoeling van God soos ons dit in die Woord vind. Aandag is gevolglik gegee aan projekbestuur as 'n moontlike oplossing vir die huidige bestuursbehoefte in gemeentes – die daarstel van 'n generiese projekbestuursprosesmodel.

Dit stel die projekbestuurder en lidmate in staat om al die subprosesse van die projekbestuursproses te identifiseer, asook hoe die subprosesse in mekaar skakel, en wat die interaksies tussen die subprosesse is. Die projekbestuurder word dus met 'n geheelbeeld van die projekbestuursproses voorsien, met spesifieke verwysing na die samestelling en werking daarvan.

Bykomend tot die projekbestuursprosesmodel, word die toepaslike projekbestuursteorie, wat met die toepassing van elke proses en subproses van projekbestuur benodig word, breedvoerig behandel. Die resultaat van die navorsing is 'n stapsgewyse projekbestuursproses vir gemeentebestuur.

Projekbestuur is gedefinieer en in konteks te plaas. Dit is gedoen deur 'n projek en projekbestuur te definieer. Tydens die studie is aangetoon dat projekbestuur uit vyf generiese fases bestaan, naamlik projekinisiëring, projekbeplanning, projekuitvoering, projekkontroliering en projekafsluiting. Die onderskeie hulpmiddele, tegnieke, probleme asook voor- en nadele wat in elkeen van die fases betrokke is, word in die studie uitgelig en bespreek.

'n Belangrike proses wat deurlopend by die studie ingewerk word, is die bestuur van die menslike dimensie van projekbestuur. Projekte word deur mense uitgevoer, 'n aspek van projekbestuur wat dikwels afgeskeep word. Die studie behandel dié aspek as 'n proses van projekbestuur wat parallel met die genoemde vier fases van die projekbestuursproses uitgevoer moet word.

1.9.2 Projekbestuur in 'n oorgangsfase

- **Nuwe en innoverende bestuursdenke vir die gemeente**

Innoverende bestuursdenke word as 'n voorvereiste vir die gemeente in 'n postmoderne era gestel. Die volgende dien as riglyne:

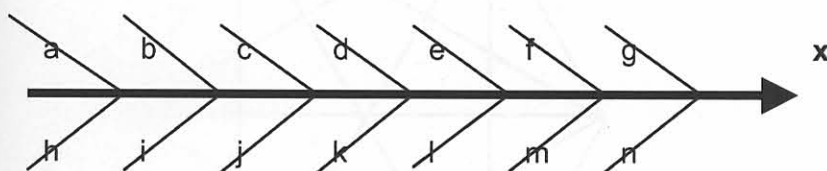
- Kies (aanvaar opnuut), in opdrag van die Woord van God, die diens (-kneg) gestalte. In die kerk kan dit nooit oor mag en of status gaan nie. Havenga (2000:35-37) rapporteer oor hierdie beginsel (diensbeginsel) as volg waar dit met sukses in 'n private maatskappy gestalte vind: "...client service approach became the inspiration for transformation into flat structures". Die maatskappy het begin om die beginsel goed te keur deur 'n baie groot premie te plaas op die respek vir die individu en individuele vermoëns van sy werknemers. Verantwoordelikhede word gedentraliseer "... in fact the company abhors any centralised function". Elke lidmaat word verantwoordelik vir 'n dienswerk en neem dan eienaarskap daarvan (Van den Berg 1998). Die navorser stel dit as 'n deurlopende proses voor waar die volgende aspekte toepassing vind:
 - ◆ Kies projekbestuur as bestuurshulpmiddel. Die onderliggende kriteria in projekte kom altyd neer op kwaliteit, koste en tyd (Hoofstuk 4, 5, 6, 7 & 8). Elke diensterrein behoort dan deur hierdie bestuursbeginsel gedryf te word. Die platstruktuurbeginsel in projekbestuur is gevolglik verantwoordelik dat niemand deur 'n gebrek aan status en mag bedreig voel nie.
 - ◆ Daar bestaan nie titels gekoppel aan dienswerk nie. Daar word gefokus op die resultaat of uitkoms wat gelewer moet word (produk of diens). Havenga (2000:36) haal vir Francois Hugo, 'n kliniese sielkundige, aan oor die saak naamlik: "Managers, and not HR departments, take responsibility for people issues within their profit centres. We're all in the same fox hole, therefore we take ownership of people as 'n team".
 - ◆ Die resultaat van dienswerk word nie gedryf deur mense *per se* nie, maar deur doelwitte. In die model word mense nie genegeer nie, maar vertrou en word geglo dat mense die regte dinge sal doen binne 'n duidelik geformuleerde doelstelling met gepaardgaande doelwitte.

Projekbestuur behoort as bestuurshulpmiddel toegepas te word. Hierdie hulpmiddel leen hom daartoe om lidmate te bemagtig om eienaarskap te kan neem van die taak en dienswerk

wat God vir die gelowige daarstel. God gee gawes aan gelowiges tot opbou van die gemeente. Deur dié hulpmiddel toe te pas saam met die gawes deur God aan gelowiges gegee, kan doelmatigheid en doeltreffendheid behaal word.

Bestuur, diensleiers en dienswerkers het die verantwoordelikheid om as projekspan duidelike doelwitte (missie) te stel ten einde die gestelde doelstelling (visie) te bereik. Die navorser stel dit voor as 'n visgraat (**Diagram 1.1**). Die projekspan bepaal die oorhoofse doelstelling wat bereik wil word. Die besluit volg uit 'n debat naamlik: Waar is ons nou? Waar wil ons wees? Hoe gaan ons daar uitkom?

Diagram 1.1 Doelstelling en doelwitte – visgraatmodel



'n Tipiese visiestelling - die hoofpyl in die skets met **X** as die resultaat, produk of diens wat vir die projek geformuleer is. Om dit te kan bereik, is dit nodig dat die doelwitte (a-n) vir die projek duidelik geformuleer word (die missiestelling vir die projek). Hugo word deur Havenga (2000:36) in die verband as volg aangehaal: "If objectives are clear and people are free to make their own choices, they will inherently choose the sensible thing. We have a deeply held belief in the ability of the individual. In this way, we create a context in which ordinary people can achieve extraordinary things".

Hierdie model berus op onderlinge diens en ondersteuning en nie op gesag en regeer nie. Dit berus op interpersoonlike netwerke (**Diagram 1.2**) wat uitgediende piramide-strukture vervang.

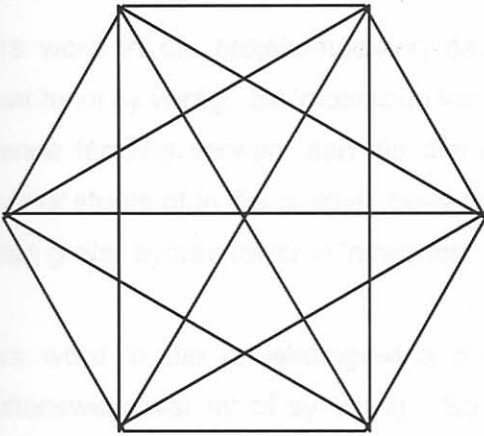
Hierdie netwerk vervang gevolglik strukturele gesag met interpersoonlike en funksionele gesag. Daar kan dus net van gesag binne 'n sekere situasie sprake wees. Dit maak ons nederig en afhanklik van mekaar (Buitendag 2001:105). Binne die projekomgewing waar die individu verantwoordelikheid neem vir 'n bepaalde spesialistaak as deel van die projekomvang, word gesag vir daardie deel van die projek oorgedra.

Die navorser sluit aan by Havenga (2000:36-37) as hy verwys na die kompleksiteit van gedrag in groepe "...flocks of geese for instance. A flock in flight is a highly complex

mechanism that delivers a huge benefit – birds in formation fly further and faster than a lone bird. Yet these complex relationships are covered by three simple rules: don't bump into anything, keep up, stay close”.

Hierdie gedrag word deur die navorser in **Diagram 1.3** gedemonstreer vir 'n projekomgewing. Dit beteken nie 'n abdikasië van leiding nie, maar is ...“leadership by letting go that unleashes creativity and exceptional performance” (Havenga 2000:36).

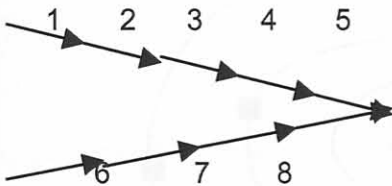
Diagram 1.2 Interpersoonlike Netwerk



Bron: Buitendag 2001:105

'n Projekomgewing kan met dié van gansse in vlug vergelyk word. Elke lid van die projekspan is 'n spesialis op sy/haar gebied. Die projek word so geskeduleer dat take interafhanklik van mekaar is, naamlik dat een stel take afgehandel moet word alvorens die volgende taak kan begin (“a finish to start relationship”).

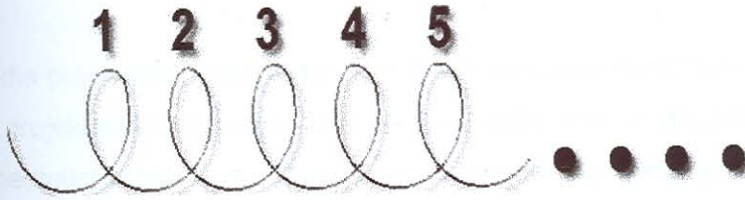
Diagram 1.3 Die kompleksiteit van gedrag in groepe : Gansse in vlug



Gans no. 5 vlieg voor vir die duur van haar taak. Sodra haar taak volgens projekspesifikasies afgehandel is, val sy uit en neem haar plek agter in die formasie in waartydens gans no. 4 volgens skedule die leiding neem vir die duur van die volgende taak.

So herhaal die situasie homself volgens die projekskedule tot voltooiing. Dit kan ook voorgestel word met twee tipes spirale (**Diagram 1.4 & 1.5**).

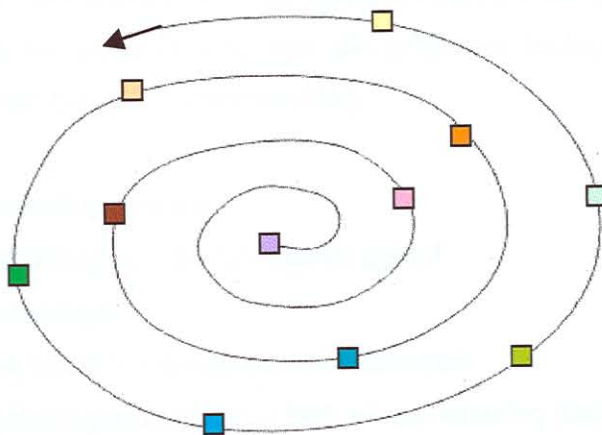
Diagram 1.4 Kennisspiraal van meerdere dienste



Diensterkers word in die projekomgewing deurlopend vertrou met eienaarskap van die dienswerk wat hy of sy verrig. So 'n persoon kan dan self besluit of sy of hy meerdere kennis van verskillende terreine verwant aan die dienswerk wil opdoen. Deur dan kennis op te doen, hetsy deur studie of in die praktyk, beweeg jy dan van 1 na 5 in ons skets. So kan die persoon 'n nog groter bydrae lewer in 'n netwerk van verhoudings.

Diensterkers word in die projekomgewing deurlopend vertrou met eienaarskap van 'n besondere dienswerk wat hy of sy verrig. So 'n persoon doen meerdere kennis op van verskillende aspekte van dieselfde dienswerk as gawe aan die persoon. Deur meerdere kennis op te doen van die besondere dienswerk, word hy of sy besonder toegeruste lidmate om weer ander te kan toerus. Elke blokkie in ons skets (**Diagram 1.5**) verteenwoordig meerdere kennis van die spesifieke (dieselfde) dienswerk.

Diagram 1.5 Kennisspiraal van dieselfde dienswerk



Die studie maak verder gebruik van die matriksorganisasiestelsel. Die navorser poog om dit nuut en innoverend vir die kerk toe te pas. Die konsep word in Hoofstuk 7 & 8 verduidelik en toegepas (**Bylaag J**).

1.9.3 Die nuwe werkswyse

Nadat die projekbestuursprosesse en hul onderskeie subprosesse in die studie behandel is, is die projekbestuursproses binne die konteks van 'n projekbestuurstelsel geplaas. Die projekbestuurstelsel is op sy beurt weer binne die konteks van die gemeente en sy relevante gemeentefunksies geplaas. Projekbestuur, die projekbestuurstelsel en die projekbestuursproses is dus binne die gemeente geïntegreer. Hierdie projekbestuursprosesmodel behoort die onervare lidmate in staat te stel om 'n geheelbeeld van projekbestuur te kry en toe te pas.

1.10 KEUSE VAN 'N BENADERING

Die navorser sluit met die nuwe werkswyse aan by en werk met die volgende definisie van die praktiese teologie in die studie:

Die praktiese teologie as kommunikatiewe handelingsteologie is die empiries-georiënteerde teologiese teorie binne 'n hermeneutiese raamwerk oor die kommunikasie van die Christelike geloof in die praxis van die geloofsgemeenskap en samelewing (Heitink 1993:18; Pieterse 1993:1-7).

Hierdie definisie dien as uitgangspunt vir die argumente om die navorsingsmetodologie, Hoofstuk 2, te motiveer. Die benadering wat verder in die navorsing gevolg is, was om die volgende te ondersoek ter verduideliking van die praktiese teologie as kommunikatiewe handeling in die praxis van die geloofsgemeenskap:

- Kommunikatiewe handeling (praxis).
- Kommunikatiewe handeling van die Christelike geloof.
- Empiriese praktiese teologie.
- Empiriese ondersoek binne 'n hermeneutiese raamwerk.
- Die praxis van die geloofsgemeenskap – kerk en samelewing (teorie-praxis verhouding).

1.11 PRAKTYKTEORIE

1.11.1 Gemeentesituasie

Die navorsing het, in die soeke na 'n verstelde bestuurspraktyk, 'n gemeente binne sy samelewingskonteks (Van der Ven 1993:10-12) ondersoek. Gemeentes bestaan en funksioneer as deel van 'n samelewing. Die funksionering binne so 'n samelewing is noodwendig onderworpe aan al die geleenthede, beperkings, sterk punte en swak punte wat so 'n samelewing bied. Die resultaat hiervan is dat ook in die navorsing die empiriese werklikheid van 'n gemeente se situasie deurlopend in berekening gebring is (Pieterse 1993, 169-170; vgl. veral Smuts 1995:121-181).

Die gemeentelike praxis staan nie los van historiese veranderinge en kulturele en sosiale verskille nie. Dit lei tot 'n pluriforme praxis (Van der Ven 1988:9-11; vgl. ook Dreyer 1993:223). Hierdie pluriformiteit noodsaak een of ander vorm van praktykkennis vir teorievorming oor 'n bepaalde praktyk. Vir die doel van hierdie navorsing is slegs inligting oor die praktyk van bestuur in gemeentes nagevors, dit is praktykkennis (naas algemene teorie) met die oog op 'n spesifieke gemeentekonteks (Dreyer 1993:223-224; vgl. ook Burger 1991:150).

Sonder praktykkennis kan 'n kloof ontstaan tussen die normatiewe ideaal wat vir die gemeente praxis gestel word en die werklikheid van die konkrete gemeentesituasie. In 'n poging om vas te stel wat die interaksie tussen ideaal en werklikheid en die konkrete gemeentepraktyk van bestuur is, is 'n empiriese vraelys aan makrogemeentes gestuur. Die doel was om aan die praktisyns, die projekbestuurders in gemeentes, naas die resultate van basiese navorsing praktykkennis oor bestuur daar te stel met die oog op die toepassing daarvan in 'n bepaalde konteks. Praktykkennis oor bestuur en projekbestuur in besonder behoort te lei tot beter gemeentefunksionering en gemeenteverandering, maar is nie 'n gegewe nie (Dreyer 1993:239). Die empiriese navorsingsbenutting word in Hoofstuk 2 aan aandag gegee.

1.11.2 Bestuursmodel

Die navorsing het projekbestuur as bestuurshulpmiddel behandel en beoordeel. 'n Praktykteorie vir die ontwikkeling en vestiging van 'n eie bestuursmodel is aangebied. Dit is gedoen deur 'n interaksie van ekklesiologie en situasie te benut.

AFDELING B: HOE DIE NAVORSING GEDOEN IS

NAVORSINGSMETODE EN METODOLOGIE

HOOFSTUK 2

2.1 DIE NAVORSINGSWYSE

2.1.1 Probleemstelling

Die kerk, of dan gemeente as geloofsgemeenskap (Burger 1991:27-32), is *per se* ook die bestuursomgewing (Kroon 1997:51-70; vgl. ook Van den Berg 1998; Buitendag 1994:2-3). Die bestuur in dié geloofsgemeenskap skep probleme. Die probleme manifesteer deurdat die kommunikasie van die Christelike geloof in die praxis van die geloofsgemeenskap (gemeente) en die moderne samelewing (Heitink 1993:18) mank gaan aan doelmatige en doeltreffende bestuur. Bestuur in die gemeente sal daarom sy plek moet vind as gawe deur die Gees van God aan bepaalde gelowiges in die gemeente. Die projekbestuurder sal die aard, wese, karakter, doel en struktuur van die gemeente as opdrag deur die Woord moet handhaaf in die soeke na 'n bestuursmodel. In die proses van bestuur, moet die gestaltegewing en strukturering van die gemeente sodanig van aard wees, dat dit dien as ontplooiings- en werkruimte vir die genadegawes in die volle spektrum daarvan. Hierdie ontplooiings- en werkruimte behoort binne die gemeente as bestuursomgewing gevestig te word.

Die praktiese teologie sal, om bogenoemde te vestig, voortdurend op soek moet wees na nuwere interpretasiemodelle vir die veranderende omstandighede waarin die Christelike geloof bemiddel moet word. Hierdie modelle sal verder voortdurend aan aanpassings en veranderings onderwerp moet word, aangesien die lewensduur van modelle beperk is (Dingemans 1991:101). Die Projekbestuursmodel as hulpmiddel vir bestuur deur middel van projekte, dien juis as hulpmiddel vir die Praktiese Teoloog om hom in staat te stel om effektief te kan kommunikeer in die gemeente. Die navorsing voorsien 'n deurlopende ondersoek en soeke na 'n hermeneuties- teologiese teorie vir die kommunikasie van die Bybelse boodskap in 'n veranderende kommunikatiewe situasie van die onderskeie handelingsvelde (Heitink 1993:238) van die Praktiese Teologie.

Om dit te vestig, is ondersoek gedoen na die verskillende handelingsvelde (terreine) waarop 'n gemeente funksioneer, en wat die doelwitte is wat op elke terrein bereik behoort te word. Die volgende stap was om vas te stel watter produkte of uitkomstige gelewer moet word. Uit die voorgaande twee stappe is bepaal watter dienste, take en aktiwiteite in die gemeente moet funksioneer. Die primêre funksie van bestuur sal dan sodanig moet wees dat dit nie die vrymagtige werking van die Heilige Gees aan bande lê nie (1 Kor. 12). Die projekbestuurder sal deur gebruikmaking van elemente van die teorie van bestuur, naamlik projekbestuur, geïntegreer met algemene- en strategiese bestuur, die gemeente moet toerus.

Die projekbestuurder sal as fasiliteerder (Hoofstuk 5), gelowige mense met die gawe van bestuur en leiding van gemeentelike aktiwiteite moet toerus om die identiteit van die gemeente te herontdek deur:

- 'n nuwe visie vir die gemeente te formuleer;
- 'n nuwe missie vir die gemeente te formuleer;
- 'n waardesisteem vir die gemeente te formuleer (geloofsbelydenis, etos);
- 'n nuwe doelstelling (langtermyn) vir die gemeente te formuleer;
- nuwe doelwitte (korttermyn) vir die gemeente te formuleer;
- 'n plan op te stel om alles te laat gebeur.

Die proses sal die volle siklus van die projekfases moet deurloop. Die proses wat hierbo gevolg is, moet onder andere die generiese proses wees wat die gemeente en die wat leiding neem op elke diensterrein, moet volg, naamlik: die gemeente, kerkraad, elke kommissie, elke diensgroep en ook elke lidmaat. Die diensgroepleiers, in besonder, sal in diensgroepe, taakgroepe of aktiwiteitsgroepe riglyne moet formuleer om bedieningsbehoefte te vervul. Hierdie bestuursproses, waarin die projekbestuurder die leiding sal moet neem, sal die volgende behels: die toepassing van projekbestuur met die integrering van algemene bestuur en strategiese bestuur. Die formulering en uiteensetting van die gemeente-organisasie op 'n skematiese basis is dan vervolgens baie belangrik. Die sisteembenadering van Kroon (1995:41-44) en die benadering van Manning (Manning 1989:1-7) het 'n handige riglyn gebied. Die twee konsepte kom later in die studie aan die orde.

Verder behoort die projekbestuurder alle bykomende bestuurstake in die proses te inkorporeer. Dit behoort nodig te wees om deelnemende bestuur te bevorder en bestuursverantwoordelikhede onder gemeentelike te vestig. Dit sal belangrik wees om bestuursrolle en bestuursvaardighede van gemeentelike binne gemeenteverband te

ontwikkel. Die doel van die gemeente kan dan bereik word deur doelmatigheid en doeltreffendheid as bewys van dissipelskap. Strategiese bestuur (strategiese beplanning en implementering) sal as bestuurshulpmiddele toegepas word. Verder sal die praktiese toepassing, die uitvoer van die plan, toepassing vind in die gemeente deur middel van projekbestuur. Die projekbestuursproses wat vir die gemeente ontwikkel behoort te word, sal deur moderne bestuurstegnieke deurlopend ontdek "... what he ought to be doing, to understand why he is doing it, and to set forth the basic principles for moving toward the goal of equipping the church to fulfill her mission" (Lindgren 1992:13).

Die probleem in die gemeente lê daarom by die bestuur of administrasie van die gemeente. Bestuur sal fokus op spesifieke take en dienste in elke gemeente. Die plek en funksie van die projekbestuurder sal bepaal moet word. Die plek en funksie van 'n doelmatige gemeentebestuursproses in die opbou van die gemeente sal dan deur die projekbestuurder geïmplementeer moet word. Hierdie projekbestuurder sal bestuursprosesse in elke dienswerk of funksie in die gemeente moet fasiliteer. Hy sal 'n kundige moet word deur moderne bestuurstegnieke in die gemeente toe te pas.

Die proses van bestuur sal as 'n gegewe in die gemeente deur al die belanghebbendes ontwikkel moet word. Elke lidmaat sal eienaarskap van sy of haar dienswerk en taak in so 'n proses moet aanvaar. Die projekbestuurder sal voortdurend besig moet wees met 'n soeke na die eie aard van 'n gemeente om sekere vooropgestelde doelstellings en doelwitte vir 'n spesifieke gemeente te bereik. Die plek, toerusting en funksionering van die projekbestuurder behoort as prioriteit op die gemeente se agenda wees.

Dit sal 'n generiese bestuursproses moet wees waardeur gelowiges:

- as mense in aktiewe gemeentediens
- voortdurend besig met gemeente aktiwiteite, dienste en take
- probeer om menslike en ander hulpbronne
- so doeltreffend moontlik te gebruik
- ten einde in alle bedieningsbehoefte van die gemeente te voorsien en
- om spesifieke doelstellings en doelwitte te bereik (Van den Berg, 1998).

Om die funksionering van 'n generiese bestuursproses in die opbou van die gemeente suksesvol te implementeer, sal die projekbestuurder die proses deur die beginsel van

deelnemende bestuur moet fasiliteer. Hierdie grondslae behoort dan in perspektief geplaas te word met die oog op implementering in 'n gemeente.

Die projekbestuurder sal hierdie doelstelling bereik deur van die volgende doelwitte na te streef, naamlik:

- die toepassing van die beginsels van projekbestuur en verdere integrering van algemene- en strategiese bestuursbeginsels.

Die profiel, rol, outoriteit en verantwoordelikheid van die projekbestuurder, die projekspan en die projekkantoor, in die proses van die opbou van die gemeente, sal 'n deurslaggewende rol in die projekbestuursmodel speel.

2.1.2 Die navorsingsprojek se ontwerp

2.1.2.1 Doelstelling

Hoewel die bestuursaspek van hierdie navorsing swaarder weeg as die teologiese, is dit belangrik dat die bedoeling van God met gemeentewees nooit uit die oog verloor mag word nie. In navolging van Heitink (1993) se model van 'n prakties-teologiese handelingsteorie, sal onder andere 'n hermeneutiese-teologiese uitgangspunt gevolg word, wat die hermeneutiese-teologiese praxis in die verskillende kommunikatiewe handelingsvelde kan dien. Die projekbestuur as bestuurshulpmiddel sal die doelstelling om die prakties-teologiese handelingsteorie in die praxis van die kommunikatiewe handelingsvelde te vestig, fasiliteer. Die doelstelling en oorhoofse doel van hierdie navorsing is daarom die volgende:

- As **basisteorie** die ontwikkeling van 'n hermeneutiese-teologiese teorie vir die handeling in die kommunikatiewe situasie. Die betekenis (vir die basisteorie) is om 'n teologiese beligting van die kerk (soos reeds geïnterpreteer en nagevors) toe te pas. Bestuur as kommunikatiewe handelingsteorie in die praxis berus op teologiese grondslae.
- As **praktykteorie** in die hermeneutiese raamwerk van die kommunikatiewe situasie, die ontwerp van 'n "raamwerk" vir 'n projekbestuursmodel as grondslag vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur. Hierdie teorie sal 'n alternatief op die normale vir bestuur van die kerk voorstel – verstellde praktykteorie (hoe die kerk veronderstel is om bestuur te word), naamlik:

- ◆ 'n model en raamwerk vir projekbestuur in die gemeente te ontwikkel en
 - ◆ geïntegreerde bestuur te vestig met algemene- en strategiese bestuur as basis.
- As **bedieningspraktyk** met projekbestuur as bestuursbeginsel en gerig op al die verskillende handelingsvelde binne die Praktiese Teologie (gemeente): mens en religie; kerk en geloof, godsdiens en samelewing (Heitink 1993:238) vir die implementering van die beginsels van projekbestuur deur:
- ◆ 'n model en raamwerk vir projekbestuur in die gemeente toe te pas, naamlik:
 - om die generiese beginsels van projekbestuur te implementeer deur die profiel, rol, outoriteit en verantwoordelikheid van die projekbestuurder, die projekspan en die projekkantoor in die proses te bepaal.

Die doel van die navorsing is 'n empiries-teologiese navorsing. Die oogmerk is dus om:

- die hermeneuties-kommunikatiewe praxis in die bestuur van die gemeente te verstaan;
- aanbevelings te maak om die praxis te verander en te verbeter deur 'n projekbestuursmodel te modelleer en te implementeer.

Die doelwitte om die doelstelling te realiseer word hierna geformuleer.

2.1.2.2 Doelwitte

Ten einde die doelstelling hierbo te bereik, word uitgegaan van die model van Heitink (1993:161), en word die volgende doelwitte nagestreef:

- 'n Literatuurondersoek – dit is die hermeneutiese handeling waar **verstaan** en **begryp** toepassing vind.
- 'n Empiriese ondersoek – die bestaande praxis word ondersoek met betrekking tot die gestaltegewing van 'n bestuursmodel in makrogemeentes van die Ned. Geref. Kerk. Dit behels 'n empiriese handeling waar die **verklaar** toepassing vind.
- Die voorstel van 'n projekbestuursmodel – die bestaande praxis word vervang met 'n verstellde praxis wat 'n verstellde praktykteorie daarstel. Dit behels 'n strategiese handeling waar **verandering** toepassing vind.

Die praktyk om die doelwitte te bereik, word in die volgende handeling verder verduidelik:

- 'n Omskrywing van die basisteorie word gegee oor die interpretasie van die verstaan van die kerk binne 'n Koninkryksperspektief. Dit is ontwikkeling en daarstelling van 'n skriftuurlike begroning van die gemeente wat as projek- en bestuursomgewing sal dien. Dit beskryf skriftuurlik wat die kerk is en hoe die kerk in beginsel as bestuursomgewing moet werk.
- 'n Omskrywing van die praktykteorie word gegee: dit is die teorie wat beskryf hoe die basisteorie in die praktyk (bestuurspraktyk) behoort te funksioneer – die bestaande praxis. Die bepaling van breë grondslae vir toepassing in die praktyk deur 'n doelmatige projekbestuursproses in die bestuursomgewing, is 'n belangrike handeling van die projekbestuurder. Sinodale besluite, die kerkorde en ander kerklike bepalings begelei normaalweg die kerk in dié taak, maar nie noodwendig nie.
- 'n Omskrywing van die bedieningspraktyk word gegee: dit verwys na die werklike situasie van hoe 'n bepaalde gemeente deur die toepassing van projekbestuursbeginsels behoort te funksioneer – die verstellde praxis. In hierdie geval sal die bedieningspraktyk verwys na die toepassing van bestuur deur middel van projekte as grondslag vir gemeentebestuur.

Wat met die studie bereik is, is 'n hermeneutiese en empiriese beter verstaan met die teologiese resultaat dat 'n verstellde bestuursmodel aanbeveel kon word. Die navorser glo dat die Koninkryk van God hierdeur beter gedien kan word.

2.2 VERTREKPUNT: HIPOTESESTELLING

'n Navorsingshipotese dui op 'n tentatiewe of voorlopige oplossing van 'n probleem (De Wet et al. 1991:32). Mouton & Marais (1989:135) definieer 'n hipotese as volg: " 'n Hipotese is 'n stelling wat 'n vermeende verband of verskil tussen twee of meer verskynsels of veranderlikes postuleer" (vgl. ook Emory & Cooper 1991:58-63).

Die navorser het na aanleiding van bogenoemde uitgegaan van die volgende hipotese in die studie:

Die gebrek aan, afwesigheid van, of disfunksionering van 'n bestuursmodel in makrogemeentes in die Ned. Geref. Kerk noodsaak gestaltegewing aan 'n projekbestuursmodel.

Die vertrekpunt was die beginsels van projekbestuur as die kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie. Hierdie ondersoek het die volgende definisie van projekbestuur as die kommunikatiewe handeling by die "Project Management Institute" (Project Management Body of Knowledge – PMBOK 1996:6) oorgeneem:

"Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities in order to meet or exceed stakeholders needs and expectations from a project. Meeting or exceeding stakeholder needs and expectations invariably involves balancing competing demands among:

- Scope, time, cost, and quality
- Stakeholders with differing needs and expectations
- Identified requirements (needs) and unidentified requirements (expectations)".

Vir die doel van 'n empiriese ondersoek, is 'n nulhipotese gekies. Die nulhipotese word gebruik vir toetsing. "It is a statement that no difference exists between the parameter and the statistic being compared to it" (Emory & Cooper 1991:521; vgl. ook Mouton & Marais 1989:136). Die doel in die navorsing was om die feit van die nulhipotese te weerlê.

Die nulhipotese vir die doel van toetsing is as volg geformuleer:

Bestuur in makrogemeentes van die Ned. Geref. Kerk ondervind nie 'n probleem met die gestaltegewing van 'n projekbestuursmodel nie.

Verder het hierdie navorsing op Heitink (1993:18-21) se definisie van Praktiese Teologie as basis vir die ontwikkeling van die prakties-teologiese handelingsteoretiese model binne die bestuursraamwerk vir die toepassing van projekbestuur in die praxis van die geloofsgemeenskap gesteun, naamlik:

Praktiese Teologie as kommunikatiewe handelingswetenskap is 'n empiries-georiënteerde teologiese teorie in 'n hermeneutiese raamwerk van die bemiddeling (praxis 1) van die Christelike geloof in die praxis van die moderne samelewing (praxis 2).

2.2.1 Model vir die ondersoek: Interpretasie

Heitink (1993:154 ev.) se interpretasiemodel het toepassing gevind. Heitink doen dit deur vrae te stel. Om antwoorde te kry en reg te laat geskied aan die kommunikatiewe handeling, vra hy die vrae binne die volgende struktuur, naamlik: Wie doen wat, waar, wanneer, waarom en hoe?

Elke kommunikatiewe handeling kan volgens hierdie model geïnterpreteer word:

“De vraagzin verwijst naar (1) de actor – wie deed het? (2) het type van handeling – wat deed hij? (3) de modaliteit - hoe deed hij het? (4) de kontekst – waar, wanneer en onder welke omstandigheden deed hij het? En (5) de reden van de handeling – waarom deed hij het?”

Hierdie vaste struktuur dien as kommunikatiewe handeling waaruit Heitink (1993:156-159) sy interpretasiemodel ontwikkel. Die struktuur begelei as model die praktiese teoloog om te vra: Wie doen wat? Die vraag moet verder ontleed word om te bepaal of te verstaan wat met die vraag bedoel word. Die **wat** word as 'n handeling beskou. Hierdie handeling word gekoppel aan die deelnemer/agent in die kommunikasieproses om die interpretasie of begrip/begryp van die handeling te bewerkstellig. Die agent moet in sy deelname aan die kommunikasieproses die **wat** kan interpreteer (verklaar). Daar moet dan betekenis aan die handeling gekoppel word. Die **wie** identifiseer die agent wat deelneem.

Die interpretasie vanuit die antwoord op die vraag begelei of modelleer om die volgende struktuur te volg naamlik:

- Wie doen wat: Waarom/Waaroor?

Die waarom-vraag is intensioneel van aard, omdat dit oortuiging en geloof tot stand wil bring. Die waaroor-vraag is referensieel wat in die interpretasie van die handeling vra na die inhoud van 'n bepaalde kommunikatiewe handeling om dit te “begryp”. “Wat is de zin of betekenis van een tekst of handeling?”

- Wie doen wat: Waar/Wanneer?

Hierdie vraag hou verband met die situasie en is gevolglik verbind met die situasionele aspekte van die kommunikatiewe handeling. Die interpretasie is gevolglik empiries van aard.

Dit volg dan logieserwys dat die plek en tyd van die handeling belangrik is in die interpretasie. Die omstandighede waarin die handeling plaasgevind het, kan dan “verklaar” word.

- Wie doen wat? Hoe/Waartoe?

Die instrumentele en teologiese aspek van die handeling word deur hierdie vraag beantwoord. Die kommunikatiewe handeling het strategiese waarde. Die handeling is dus gerig op “verandering”.

Vir die doel van hierdie navorsing vind die interpretasiemodel op die volgende wyse toepassing in die afsonderlike hoofstukke, naamlik:

- ♦ Die perspektief van die wat-vraag funksioneer in Hoofstuk 1. Hier word die leser georiënteer ten opsigte van die uitkoms van wat nagevors is.
- ♦ Die perspektief van waarom/waaroor-vraag funksioneer in Hoofstuk 2 om ‘n motivering vir die navorsing daar te stel – die navorsingsmetode en metodologie.
- ♦ Die perspektief in Hoofstuk 3 is die interpretasie se bedoeling om ‘n basisteorie te vestig. In Hoofstuk 4 word die interpretasie gedoen om ‘n generiese praktykteorie te vestig om te kommunikeer hoe die gemeente bestuur behoort te word – ‘n projekbestuursraamwerk.
- ♦ Die perspektief van die hoe/waartoe-vraag funksioneer in Hoofstuk 5, deurdat die projekbestuurder as gawe aan die kerk onder die loep geneem word. Die hoe/waartoe-vraag word verder beantwoord in Hoofstuk 6, 7 & 8, deurdat die beplanning en implementering van projekbestuur as bestuursmeganisme prakties tot uitvoer gebring word deur fasilitering deur die projekbestuurder.

2.3 METODOLOGIE

Die praktiese teologie as wetenskap met die handelingswetenskaplike benadering soos hierbo omskryf, het toepassing gevind. Die kerk - die gemeente *per se*, word as deel van die samelewing, waarin ons leef en werk, gesien. Die openbaring van God en die ervaring van mense staan in ‘n bepaalde relasie tot mekaar (Heitink 1993:114 & 254 – 255; vgl. ook Vos 2000:172-189). Die relasie is die tussen God se Woord en die ervaring van die mens daaruit. Die waarheid van God se Woord kom langs die weg van interpretasie en toewening. Dit is ‘n subjektiewe waarheid aangesien dit op elke mens persoonlik gerig is.

Die resultaat van die interpretasie kry in elke mens(subjek) 'n eie werking. God ontmoet mense deur sy Woord. So openbaar God sy wil aan die mens en daar vind 'n ontmoetingsgebeure plaas. Hierdie openbaring wek ervaring. Op hierdie manier leer ons God ken al is die openbaring slegs maar indirek. Dit bly steeds menslike (subjektiewe) ervaring (Heitink 1999:500). Die teks van die Bybel as die Woord van God het die krag om die mens as interpreteerder se verstaan te transformeer. So word nuwe betekenis en ervaringshorisonne geskep (Tracy 1999:500). Die handelingswetenskaplike benadering, wat in hierdie navorsing neerslag vind, het 'n verbreding van die objek van die praktiese teologie teweeg gebring. Verder het die benadering die volgende tot gevolg gehad, naamlik:

- Die wetenskaplike karakter van die vak is gevestig.
- Die perspektief van die vak is verruim.

Die objek van die praktiese teologie het kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie geword. Die gevolg hiervan was en is dat die kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie ook buite die kerk, in die konkrete konteks van die samelewing, bestudeer kan word (Pieterse 1993:10-12). Die gemeente kan gevolglik nou ook as bestuursomgewing bestudeer word.

Die metodologie van Heitink (1993:17-18), naamlik dat Praktiese Teologie 'n kommunikatiewe handelingswetenskap is wat langs drie perspektiewe: antropologiese-, ekklesiologiese- en diakonologiese teorievorming tot gevolg het, het raakpunte en oorvleueling met die van Van der Ven (1993:38). "The task of the Church is to trace and think through the interactions or lack thereof between Christianity inside the Church and that outside of it". Volgens Van der Ven (1993:41) en ook Burger (1999:111) is daar by 'n metodologie vier basiese funksies van die kerk betrokke: kerygma, leiturgia, koinonia en diakonia. Heitink (1993:238, 262, 277) verwys na hierdie funksies as handelingsvelde en koppel elkeen aan 'n vakgebied (Van der Ven 1993:42 & Heitink 1993:237-241).

Die gemeente kan en behoort van bestaande navorsing buite die kerk gebruik te maak om aan haar doel te beantwoord. Die praktiese teoloog behoort die generiese beginsels van projekbestuur en ander bestuurshulpmiddele te gebruik in die bestuur van die gemeente (Van den Berg 1998). Die metodologie van Heitink (1993) word daarom gekies, omdat hierdie ondersoek 'n empiries-georiënteerde teologiese teorie binne 'n hermeneutiese raamwerk as

prakties-teologiese model vir die interpretasie van die gemeente as bestuursomgewing (praxis) wil ontwikkel.

Hierdie navorsing is daarom empiries georiënteerd, omdat die ondersoek ten doel het om vanuit die basisteorie 'n generiese praktykmodel daar te stel wat in die bedieningspraktyk gestalte kan vind. Die wetenskaplike resultaat van die metodologie in hierdie lig gesien, is die volgende:

- Hermeneuties - 'n bepaalde verstaan van die kerk as gemeente - dit is die basisteorie (Heitink 1993:179-181). Verder is Vos (1996a:11) duidelik in sy benadering ten opsigte van die hermeneutiese: "Met die oog op egte spiritualiteit is 'n kritiese hermeneutiek nodig. Dit vra 'n vertolking van God se Woord vir hierdie tyd wat moderne mense kan aanspreek, indien hulle bereid is om hulle hele bewuste en onbewuste bestaan op die spel te plaas".
- Strategies – vanuit die verstaan van wat 'n gemeente na die bedoeling van God is, die hermeneutiese resultaat, behoort 'n versterkte of herontwerpte praktykteorie geïmplementeer te word. Prakties teologies gesien, behoort die teorie van bemiddeling in die praxis van die moderne gemeente toepassing te vind. Die bemiddeling sal gerig moet wees op verandering deur begeleiding, deelnemende besluitneming en beïnvloeding. Die verandering vir die doel van hierdie navorsing, sal 'n denkskuif ten opsigte van 'n bestuursbenadering moet wees.
- Empiries – die navorsing is gevolglik eksploratief van aard (Heitink 1993:220). Die bedieningspraktyk, naamlik hoe die beginsels van 'n projekbestuursmodel as grondslag vir doelmatige en doeltreffend gemeentebestuur daar moet uitsien, sal 'n kombinasie moet wees van die integrering van die volgende:
 - ◆ Projekbestuursbeginsels - dit is die toepassing van 'n aangepaste generiese projekbestuursmodel.
 - ◆ Teologiese beginsels - die Bybelse boodskap vir die gemeente en samelewing in 'n postmoderne tyd moet van 'n teologiese teorie voorsien word. Dit bestaan uit die bemiddeling van die Christelike geloof in en vir die kerk. Hierdie bemiddeling gaan om 'n kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie (Heitink 1993:154).
 - ◆ Empiries sal die navorsing die bedieningspraktyk voed. Die metodologie sal empiries georiënteerd wees. Die uitgangs- en vertrekpunt sal deurlopend die ervaringswêreld van die gelowige lidmaat in die situasie van die kerk en samelewing wees. Die

navorsingsterugvoer uit die makrogemeentes as praxis van die geloofsgemeenskap is deurlopend in die hoofstukke waar van toepassing verwerk.

Heitink (1993:159-161) gebruik begrippe om sy metode uit te werk: begryp, verklaar en verander. Hierdie navorsing sluit dan aan by Heitink in die toepassing van die begrippe in navolging van 'n metodologie.

Die argument/metode van Heitink (1993:161-162) word soos volg verduidelik. "De drie sirkels korresponderen met die verskillende doelstelling van het vak: het interpreteren van menslik handelen in het licht van de christelike traditie (hermeneuties), het analyseren van het handelen ten aanzien van feitelijkheid en potentialiteit (empiries), het ontwikkelen van handelingsmodellen en-strategieën" (strategies- 'n denkskuif in die bestuur van die gemeente). Hy beeld die beginsel uit in 'n skets (Heitink 1993:161).

Die interpretasie van die skets van Heitink (1993:160-161) en die begrippe is as volg in hierdie ondersoek van toepassing gemaak:

- Begryp - "begrijpen staat centraal in de hermeneutische interpretatietheorie, de sich primair rich op het verstaan van teksten, maar binne de menswetenschappen kan worden toegepast op het verstaan van handelingen". In hierdie navorsing sal die perspektief fokus op die verstaan van die huidige gebrek en of ontoereikendheid aan effektiewe bestuur van die gemeente as praxis van die kommunikatiewe handelingsvelde. Hierdie handelingsvelde is die omgewing waarbinne die bemiddeling van die Christelike geloof doelmatig en doeltreffend bestuur moet word (Heitink 1993:160).
- Verklaar – hierdie navorsing het van 'n empiriese navorsingsvraelys gebruik gemaak nadat die navorsingsomgewing (makrogemeentes volgens definisie) geïdentifiseer is. Hierdie manier van doen was om 'n bevestiging te kry dat daar wel behoefte bestaan aan 'n praktykmodel wat verander moet word. Sodanige verandering wat 'n verstelde praktykmodel tot gevolg moet hê, sorg vir 'n interpretasie van die bestaande bestuursmodelle in die praxis as geloofsgemeenskap. Die afleiding hieruit is dat alle handeling situasioneel is. Die betekenis hiervan is dat die handeling afspeel in 'n bepaalde ruimte en tyd en beskik oor 'n eie konteks wat deur uiteenlopende omstandighede en faktore bepaal word (Heitink 1993:212).
- Verander - die resultaat waarvan hierbo melding gemaak word, vra dat daar strategiese besluite geneem moet word. Hierdie besluite sal verandering teweeg bring wat 'n denkskuif ten opsigte van bestuur in die gemeente sal bewerk. Daar sal dus beleidmatig,

planmatig en metodiese handeling geformuleer moet word. Die verandering sal 'n direkte invloed op die hermeneutiese en empiriese perspektiewe hê.

Hierdie metode dring die geloofsgemeenskap, die gemeente, met al sy lidmate om mekaar te begelei tot verstaan (hermeneuties). Dit is verder belangrik om te meld dat hierdie model die kerk moet begelei tot die ontdekking van hulle eie voorveronderstellings van die toepassing van bestuur in die algemeen en projektebestuur in besonder. Dit dwing die gelowige om selfondersoek te doen na sy eie denkproses om gevolglik verantwoording te kan doen ten opsigte van sy eie teologiese teorievorming.

2.3.1 Vooraf ondersoek

Die funksionering van die gemeentes van tweeduisend, behoort die belangstelling van talle praktiese teoloë te wees. Bestuur van gemeentes het die belangstelling van talle praktiese teoloë geword. Bestuur deur middel van projekte is egter 'n jong benadering in die bestuurswese. Hierdie navorsing poog om die belangstelling van talle praktiese teoloë vir projektebestuur te wek. Die doelmatige en doeltreffende funksionering van die gemeentes en gemeenteprosesse is toenemend die brandpunt van navorsing en publikasies. Daar is 'n verskuiwing weg van die prinsipiële-teoretiese vrae oor die aard en wese van die kerk na vrae oor die bediening en dienste van die kerk. Die praxis van die moderne gemeente, die kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie soos dit in gemeenteverband gestalte kry, en die funksionering van die moderne gemeente, het die fokuspunt van talle praktiese-teologiese studies geword (Dreyer 1993:222).

Die belang van kennis van die konkrete praktyk word nou beklemtoon (Pieterse 1986:63-73). Vossen en andere beklemtoon die feit dat meer as net dogmatiese insigte en die implikasies daarvan nodig is vir die praktyk van gemeentewees (Vossen 1987:233-255). Die omvattende begrip, naamlik "praktykkennis", word gebruik om te verwys na die kennis van die konkrete praktyk. Die bestuurswetenskappe gebruik die term bestuursomgewing om na die konkrete praktyk te verwys as die omgewing wat ondersoek moet word. Kennis van die konkrete praktyk dui op die verwerking van inligting wat op sistematiese wyse uit die praktyk opgeneem is. Praktykkennis word as 'n omvattende begrip gebruik en sluit die resultate van nadenke oor die praktykervaring sowel as empiriese navorsing in (Dreyer 1993:222-223). Praktykkennis oor die gemeente as bestuursomgewing sal onder andere deur praktiese-teologiese empiriese navorsing bekom word.

2.3.2 Literatuurstudie

Die doel om literatuur vooraf te bestudeer, was om enersyds te bepaal of daar genoegsame literatuur in Suid-Afrika beskikbaar is. Andersyds is bepaal of die omvang van literatuur van so 'n aard is dat die studie suksesvol afgehandel sal kan word. Die navorsing het uit die aard van die saak met beide die bestuurs -en teologiese wetenskappe te make. Die literatuur is in alle universiteitsbiblioteke beskikbaar. As alternatief, indien literatuur nie in biblioteke opgespoor kon word nie, is dit by geselekteerde boekhandelaars beskikbaar.

2.3.3 Die belangrikheid van praktykkennis

Die gemeente van vandag, haar funksionering en bestuur, is ter sake. Die bestuur van die bediening van die kerk staan sentraal in hierdie navorsing. Die praxis van die gemeente, die kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie soos dit in gemeenteverband gestalte kry, is verder hierdie navorsing se fokuspunt. Dit is vir hierdie navorsing belangrik om die konkrete praktyk te beklemtoon. Daar word na hierdie konsep verwys as praktykkennis (Pieterse 1986:63-73).

Praktykkennis word as omvattende begrip gebruik en sluit die resultate van nadenke oor praktykervaring sowel as empiriese navorsing in. Praktykkennis dui op die aktiewe en reflektiewe verwerking van inligting wat op 'n sistematiese wyse uit die praktyk opgeneem is (Dreyer 1993:222). Hierdie navorsing wil in navolging van bogenoemde stellings, projekbestuur vir gemeentes ontsluit en toeganklik maak. Die doel van hierdie navorsing is om die generiese beginsels van projekbestuur as praktykkennis vanuit die bestuurswetenskappe van toepassing te maak op die gemeente. Die prakties-teologiese praktykkennis wat vir die doel van hierdie navorsing bekom is, is enersyds deur empiriese navorsing bekom. Andersyds is die generiese beginsels van projekbestuur wat op die gemeente van toepassing gemaak is, uit die bestuurswetenskap oorgeneem en doelmatig verwerk.

2.3.4 Die Noodsaaklikheid van praktykkennis vir teorievorming

Die volgende argumente word deur Dreyer (1993:222-225) aangevoer waarom praktykkennis oor die gemeente en haar funksionering, wel nodig is vir die praktiese teoloog:

- Die funksionering van die gemeente staan nie los van historiese veranderinge en kulturele en sosiale verskille nie. Dit lei tot 'n pluriforme praxis. Weens hierdie pluriformiteit, is een of ander vorm van praktykkennis noodsaaklik vir teorievorming oor 'n bepaalde praktyk. Gebeur dit nie, is die teorievorming oor die gemeentepaxis werklikheidsvreemd.
- Daar bestaan 'n kloof tussen die normatief-etiese ideaal wat vir 'n gemeentelike praxis gestel word en die werklikheid van die konkrete gemeentesituasie. Die ideaal vir gemeentefunksionering en die praktyk daarvan, ly skipbreuk.

Die gemeentefunksionering moet gevolglik nader aan die ideaal gebring word. Daar moet aktief beplan word om verandering te laat plaasvind in die rigting van die ideaal. Hierdie veranderingsproses word deur God bewerk deur van mensewerk gebruik te maak.

2.3.5 **Praktykkennis : Keuse van 'n benadering**

In navolging van bovermelde, is die keuse van hierdie navorsing om deur projektebestuur as bestuursbeginsel die ideaal en praktyk in 'n bipolarêre spanningsverhouding, nader aan mekaar te bring (Pieterse 1993:11). Die kerk word nie nou uitgeskuif nie, maar die kerk (in ekumeniese sin), word nou as deel van die samelewing, waarin ons leef en werk, gesien. Op hierdie wyse kan die konkrete praktyk en die konteks van die samelewing waarin die kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie geskied, soos reeds gemeld, in die blikveld kom. Deur dus 'n meer holistiese blik op die werklikheid vanuit Koninkryksperspektief te neem, kan Woord en werklikheid saam gesien word (Pieterse 1993:10).

Daar moet nie net geredeneer word oor die normatiewe aspekte vir gemeentefunksionering nie. Daar sal indringende introspeksie van die gemeente gedoen moet word oor waar die gemeente haar bevind op weg na die ideaal. 'n Kritiese interaksie tussen ideaal en werklikheid, tussen teorie en praktyk, tussen die Christelike boodskap en die konkrete gemeentepaxis, is nodig (Dreyer 1993:223). Die praktykkennis en toepassingsmoontlikhede van bestuur deur middel van projekte, is die keuse van 'n benadering om die gaping tussen teorie en praktyk te oorbrug.

Die gemeente is nie outomaties oppad nie. God gebruik mense in hierdie proses van verandering in die oppad-wees-na die ideaal. Met hierdie beginsel, teonome repositieit, lei God mense deur sy Gees om besluite te neem wat die gemeente nader aan die ideaal sal

bring (Firet 1988:161-172). Die mens (gelowige lidmaat) word gevolglik ingeskakel in die veranderingsproses. Van der Ven (1990:96-101) stel stappe in die beplanningsproses voor om die verandering te fasiliteer.

Die stappe wat voorgestel word om vordering in verandering te evalueer, is die volgende:

- 'n Volledige gemeente-analise moet gedoen word wat die eksterne voorwaardes (demografie, ekonomie, politiek, kultuur ens.), insluit.
- Interne voorwaardes (godsdiensstige opvattinge, houdings ens.).
- Effekte van verandering moet in berekening gebring word.

Nel (1994:148-180) stel dit duidelik dat die bedoeling van 'n gemeente-analise 'n kyk-in-die-spieël is en dat na die hoe-dit-lyk-ervaring iets moet gebeur. Hy begelei gemeentes deur kundige metodes tot selfontdekking en gevolglik verandering. Hierdie verandering is die opspad-wees na die ideaal. Nadat hierdie analise tot verandering gedoen is, volg doelgerigte aksie om die ideaal te bereik. Alles wat tot hier gesê is, begelei praktiese teoloë om praktykkennis op te doen.

Hierdie kennis moet leiers in die gemeente lei om die antwoorde en oplossings vir verandering te formuleer. Die beginsels van projekbestuur wat geïntegreerd gebruik word met ander bestuurshulpmiddele, is noodsaaklik vir die bereiking van hierdie doel. Die projekbestuursproses is dié bestuurshulpmiddel wat juis meganismes bevat wat die leierskap van enige organisasie begelei tot identifisering van probleme en formulering van oplossings.

2.3.6 Die aard van praktykkennis - Projekbestuurstoepassing

Praktykkennis oor die gemeente en haar funksionering is noodsaaklik vir die projekbestuurder om doelmatig en doeltreffend te wees. Die aard van praktykkennis wat benodig word, sal gevolglik onder die loep geneem moet word. Hierdie hoofstuk toon o.a. aan hoe praktykkennis wetenskaplik bekom is en hoe die empiriese navorsing gedoen is.

Die aard van die praktykkennis soos benodig, is in die volgende verdeel:

- Praktykkennis bekom deur empiriese navorsing. Hierdie kennis bestaan uit stellings oor die werklikheid wat aan die eise van betroubaarheid, geldigheid en objektiviteit voldoen. Bestaande inligting oor gemeentes en hulle funksionering, genoem voorwetenskaplike

praktykkennis, is in 'n groot mate gebruik om empiriese navorsing te ondersteun en is van groot waarde vir die praktiese teoloog en projekbestuurder.

- Beginsels van projekbestuur as generiese bestuurskennis wat reeds wetenskaplik getoets en toepassing vind in die moderne bestuursomgewings. Hierdie kennis uit die bestuurswese moet as bestuurshulpmiddel deur mense (lidmate) met die gawe van bestuur geïnterpreteer en toegepas word.

Die aard van praktykkennis oor die gemeente en haar funksionering is benut deur gebruik te maak van die beginsels van projekbestuur. Die projekbestuurder met sy kennis van projekbestuur pas die beginsels toe op die praktykkennis van die gemeente wat bekom is deur empiriese navorsing en bestaande gemeentekennis (Dreyer 1993:221-244).

2.3.7 **Praktykkennis: Navorsingsbenutting**

Die empiriese navorsingsresultate is selektief in diagramme of grafieke vervat en deurlopend waar van toepassing in hoofstukke weer gegee. Die praktykrelevansie van die resultate hou verband met die potensiaal van die navorsing om 'n bydra te lewer tot die oplossing van 'n bepaalde praktykprobleem. Die praktykprobleem is vervat in die hipotesestelling. Die implementeringspotensiaal (interpretasie van elke grafiek) van die navorsingsresultate behoort aan die hand van die volgende aspekte beoordeel te word:

- Is die navorsingsresultate oordraagbaar van een konteks na 'n ander – kan bestuurswetenskaplike beginsels van toepassing gemaak word op 'n gemeente.
- Is die implementering van die resultate uitvoerbaar met in agneming van die bevindinge en voorstelle – die model.
- Is die risiko (die verhouding tussen voor- en nadele) wat die implementering (of die nie-implementering) van die bevindinge, bepaal (Dreyer 1993:237-244).

Die gevolgtrekking waartoe die navorsing wil kom is dat praktykkennis noodsaaklik is vir teoretisering oor die gemeente en haar funksionering. Dit moet spesifiek prakties-teologiese wetenskaplike praktykkennis wees (Dreyer 1993:232). Die praktykkennis vir die doel van die navorsing word beperk tot bestuurskennis in geïdentifiseerde gemeentes. Die navorsing het daarom gebruik gemaak van 'n empiriese ondersoek wat kennis en inligting verskaf het wat noodsaaklik kan wees vir gemeentefunksionering en gemeenteverandering. Die navorsing het meer gebruik gemaak van die navorsingsresultate verwand aan projekbestuur as die van algemene- en strategiese bestuur.

2.4 EMPIRIESE NAVORSING: DIE PROSES

2.4.1 Afbakening van die studiepopulasie

Die studie word afgebaken tot die gestaltegewing van 'n projekbestuursmodel vir 'n makrogemeente. Die empiriese navorsing word beperk tot die gemeentes in die Ned. Geref. Kerk wat aan die definisie van 'n makrogemeente beantwoord (Hendriks (red) 1992:13).

Aangesien hierdie navorsing die grondslae van doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur met die plek en funksie van die projekbestuurder in die proses van bestuur wou bepaal, het makrogemeentes 'n empiriese navorsingsvraelys beantwoord. Hierdie gemeentes verteenwoordig makrogemeentes uit die Ned. Geref. Kerk. Die gemeentes is geïdentifiseer op grond van 'n definisie vir makrogemeentes (Hendriks & Van Rensburg 1994:1-9).

Die grondslae van doelmatige gemeentebestuur is bepaal in die volgende velde van bestuur, naamlik: projekbestuur (bestuur deur middel van projekte), algemene bestuur en strategiese bestuur. Nadat bogenoemde bepaal is, is die grondslae in die bestuursomgewing, die gemeente, toegepas. Die rol, plek, funksie en hulpmiddele van die projekbestuurder in die bestuursproses, was gevolglik bepalend vir toepassing.

Die gekose gemeentes is verder op die volgende wyses geïdentifiseer:

- Per definisie.
- Hul ernstige soeke na bedieningsvernuwing.
- Hul oorweging van alternatiewe bestuursmoontlikhede.
- Hul gedagte aan 'n persoon om prosesse voltyds te bestuur.
- Hul gevorderdheid op die pad van implementering van gekose prosesse.
- Hul identifisering (afsondering/uitsondering) van 'n predikant of lidmaat vir die bestuur van die prosesse.
- Hul gebruikmaking van kundiges (konsultante) in of buite die gemeente.

2.4.2 Voorveronderstellings

- Hermeneuties word die ondersoek beperk tot 'n gemeente as bestuursomgewing - die gemeente as geloofsgemeenskap, soos God dit in sy Woord bedoel het, om te wees.

- Empiries, deur navorsingsresultate, via 'n vraelys aan makrogemeentes. Die resultaat van die empiriese navorsing sal dien om 'n projekbestuursmodel te vestig nadat 'n denkskuif ten opsigte van kerk/gemeentebestuur gemaak is.
- Strategies, deur beplanning en implementering van verandering in die teorie van bestuur van die gemeente.

Hierdie navorsing het gevolglik geput uit 'n interpretasie van die Ou- en Nuwe Testament, oor kerkwees soos verstaan en gerapporteer deur die Ned. Geref. Kerk (AKLAS 1982, 1990, 1994). In interaksie met empiriese resultate uit makrogemeentes is strategiese bestuursbesluite vir 'n doelmatige en doeltreffende bestuursmodel vir gemeentes ontwikkel. Hierdie navorsing laat die handelingsvelde deurlopend deel vorm van die uitgangspunt en fokus van die gemeentebestuursmodel. Die handelingsvelde as voorveronderstellings, is die van Heitink (1993:238): Mens en religie, kerk en geloof, godsdiens en samelewing.

Hierdie navorsing het daarom van die veronderstelling uitgegaan dat Praktiese Teologie 'n teologiese en handelingswetenskaplike dissipline is (Heitink 1993:108; Pieterse 1993:52.107). Dit beteken dat die teologiese wetenskap as handeling (die bemiddeling van die Christelike geloof) net in die gemeente as objek toepassing vind. Die teologiese karakter soos van toepassing in die gemeente, word hermeneuties uitgewerk (Heitink 1993:114; Vos 1996a:7; Dingemans 1991:30; 1996:79). Dit dra 'n handelingswetenskaplike karakter, omdat die handeling ook die objek van Praktiese Teologie is. Die handeling, die bemiddeling van die Christelike geloof, vind binne die konteks van die postmoderne samelewing plaas (Heitink 1993:131).

2.4.3 Navorsingsplan

Om 'n doelmatige en doeltreffende projekbestuursmodel en proses te ontwikkel en te implementeer is 'n generiese proses toegepas in 'n bestuursomgewing, die gemeente. Die projekbestuurder het 'n kernrol in hierdie proses te speel. Die vraelys het inligting bekom oor die generiese toepassing van die volgende velde in die gemeente: projekbestuur, algemene- en strategiese bestuur. Die algemene bestuursbeginsels het deel uitgemaak van die vraelys aangesien hierdie beginsels toepassing vind op al die ander terreine van bestuur. Die vraelys het vroeë ingesluit rondom die profiel, plek en funksie van die projekbestuurder in sodanige proses (**Bylaag A**).

Die metode om praktykkennis wat benodig is te bekom, is verkry deur multidissiplinêre, interdissiplinêre en intradissiplinêre navorsing (Van der Ven 1990:107-130). Hierdie drie verskillende metodes is in kombinasie met mekaar in 'n mindere of meerdere mate gebruik. Hier moet onthou word dat, alhoewel hierdie navorsing in die praktiese teologie is, die bestuurswetenskaplike praktykkennis swaar weeg in die toepassing daarvan op die gemeente. Die gemeente is die praxis waar die handeling, (die projekbestuur), plaasvind. Die gemeentelike praktykkennis is daarom as onmisbaar vir die generiese toepassing van die projekbestuursbeginsels beskou.

Stappe (navorsingsplan) wat gevolg is om die grondslae vir 'n projekbestuursproses en die plek en funksie van die projekbestuurder in hierdie proses te identifiseer en te omskryf, was die volgende:

Stap 1: Empiriese ondersoek: Die bepaling van grondslae vir 'n generiese projekbestuursmodel en proses, asook die plek en funksie van die projekbestuurder in die proses.

Vir die doel van hierdie navorsing is verskillende wyses om wetenskaplike praktykkennis te verkry, in kombinasies gebruik. Die eerste wyse wat gevolg is, was om empiriese navorsingsgegewens van die sosiaal- en bestuurswetenskaplikes te gebruik. Hierdie gegewens is agterna gereflekteer vanuit 'n teologiese perspektief. Dit staan bekend as die multidissiplinêre model (Dreyer 1993:228). Don Browning (1983:220-237) is 'n verdere voorbeeld van hierdie benadering. Browning dui aan dat praktykkennis verlang word ten opsigte van veral vyf vlakke van prakties-teologiese denke, naamlik: die metaforiese vlak; die vlak van verpligtinge; die vlak van behoefte en neigings; die kontekstueel-voorspellende vlak en die vlak van reëls, rolle en kommunikasie.

Die navorser, so blyk dit uit Browning se benadering, neem nie enige empiriese navorsing self waar nie. Deur middel van die krities-korrelatiewe benadering bring die praktiese teoloog dan sosiaal-wetenskaplike navorsingsresultate met die teologiese insigte in verband. Die navorser het, wat die navorsingsresultate op die terrein van die projekbestuur betref, hom onder andere op hierdie metode verlaat. Die wyse wat noodwendig ook gebruik is, was om die empiriese navorsing saam, dit wil sê in interaksie met die sosiaal-wetenskaplikes, te onderneem. Hierdie metode staan bekend as die interdissiplinêre model (Van der Ven 1990:113-117).

Die navorsingsresultate uit die gemeentes is deur die navorser gebruik in die toepassing van projekbestuursbeginsels op die gemeente. Die praktiese teoloog, die navorser self, het ook selfstandige empiriese navorsing onderneem. Hierdie metode veronderstel noodwendig dat interdisiplinariteit onmoontlik is sonder intradissiplinariteit. Die intradissiplinêre metode (Van der Ven 1990:113-117) is gebruik om selfstandige praktykkennis te verkry.

Die navorsingsresultate vanuit makrogemeentes het hoofsaaklik op die bestuursaspekte van die gemeente gefokus. Die teologiese vraagstelling, naamlik die toepassing van projekbestuursbeginsels in die gemeente, is gevolglik intradissiplinêr, deur teoloog en sosiaal-wetenskaplike, gedoen (Heitink 1991:534).

Die voordeel van die gebruik van hierdie metode vir hierdie navorsing was die volgende:

- Die navorser is self 'n teoloog (predikant/tentmaker in aktiewe bediening).
- Die navorser is ook 'n gekwalifiseerde en geregistreerde projekbestuurder (PMI 1995).

Die probleemstelling, eie konseptualisering en operasionalisering kon gevolglik deur die navorser self geformuleer word. Dit alles is gedoen deur 'n vraelys aan makrogemeentes te stuur om te voltooi. Verder is onderhoude met geselekteerde projekbestuurders en adviseurs van gemeentes gevoer. Hierdie onderhoude se doel was om grondslae van gemeentebestuur, wat bydra tot die sukses van hulle gemeentes, te identifiseer en te bespreek. Die data is op die volgende wyse verwerk:

- Statistiese ontleding van die gesamentlike insette van al die respondente ten opsigte van al die vrae is gedoen. Resultate is nie in detail bespreek nie.
- Identifisering van die belangrikste projekbestuursgrondslae (literatuurstudie).
- 'n Uiteensetting en toepassing van die belangrikste en toepaslikste projekbestuursgrondslae op die gemeente, is gemaak (ontwikkeling van 'n projekbestuursmodel).

Die bydrae wat die studie met die empiriese navorsing wil bereik is die volgende en behoort telkens tydens die interpretasie van 'n grafiek in gedagte gehou te word:

- 'n Gemeente kan as 'n bestuursomgewing bestudeer word.
- Bestuursbeginsels kan van toepassing op 'n gemeente gemaak word.
- Inligting soos aangevra kan en het van gemeente tot gemeente verskil.

- Resultate het 'n bydrae gelewer tot die verstaan van 'n gemeente en haar funksionering.
- Resultate het die status van bestuurskennis in die gemeentes weerspieël.
- Die resultate behoort 'n bydrae te kan lewer om 'n verstelde praxis te modelleer.
- Die resultate word slegs selektief gedemonstreer en nie in detail bespreek nie.
- Die navorser is in staat om 'n empiriese ondersoek te beplan en uit te voer.

Stap 2: Literatuurstudie: Ontleding van elkeen van die geïdentifiseerde projekbestuursgrondslae deur omskrywings, definisies en besprekings uit die literatuur, is gemaak.

Die generiese toepassing van bestuursbeginsels uit die bestuurswetenskappe vir die gemeente as bestuursomgewing, is gedoen in opeenvolgende hoofstukke. Die navorsingsresultate uit die vraelyste is deurlopend in elke hoofstuk, waar van toepassing, gedemonstreer. Die bedoeling was nie om die resultate in detail te ontleed en te geïntegreer nie. Die resultate leen dit daartoe om in 'n artikel oor kerkbestuur vervat te word. Deur die literatuur oor projekbestuur te bestudeer en van toepassing te maak op 'n gemeente, is die navorsingsresultate selektief maar toepaslik soos dit in gemeentes funksioneer, gerapporteer.

Stap 3: Die identifisering van relevante grondslae: Identifisering van grondslae om as basis vir die formulering van kriteria vir die toepassing in 'n bestuursproses te dien.

Dit is gedoen deur die bevindinge van die literatuurstudie en die vraelyste te kombineer en te ontleed en die relevante grondslae in 'n bestuursmodel en proses te vervat. Die totale omvang van projekbestuursbeginsels is nie vir die gemeente toepaslik nie. Die gevolg hiervan is dat nie al die beginsels op die gemeente toepaslik gemaak is nie.

Stap 4: Evaluering: Bepaling van die geldigheid van geïdentifiseerde grondslae.

Die geïdentifiseerde grondslae is getoets aan die hand van skriftuurlike vereistes en binne die bestuursomgewing, die gemeente, toegepas.

Stap 5: Interpretasie van navorsingsresultate: Die interpretasie van die vraelyste is gedoen om te bepaal watter grondslae reeds suksesvol en toepaslik is in gemeenteverband.

Dit is gedoen deur die invul van 'n vraelys deur gemeentes wat reeds bestuursbeginsels toepas en aan die vereiste vir 'n makrogemeente voldoen. Die vraelyste is geëvalueer en saamgevat om te bepaal wat die relevante grondslae, wat bydra tot 'n suksesvolle gemeentebestuursmodel en -proses, is. Hierdie generiese grondslae is verder deurlopend skriftuurlik geëvalueer.

Stap 6: Resultate: Die toepassing van die generiese projekbestuursbeginsels op die praktykkennis wat uit die gemeentes bekom is.

Die ontwikkeling van 'n bestuursmodel vir die gemeente is gedoen deur:

- die daarstelling van 'n projekbestuursmodel as grondslag vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur. Dit is verfyn deur die implementering van 'n generiese projekbestuursproses in die opbou van die gemeente.
- die bepaling van die plek en funksie van die projekbestuurder in die gemeente.
- integrasie met ander bestuurshulpmiddele, algemene- en strategiese bestuur, dit het deurlopend toepassing gevind.

2.4.4 Navorsingsvraelys: Opstel en toetsing

Die navorsingsvraelys (**Bylaag A**) is opgestel aan die hand van riglyne deur Mouton (1996); Huysamen (1993) en Emory & Cooper (1991). Verder is die formaat van die vraelys deur die Departement Statistiek van die Universiteit van Pretoria getoets. Die resultate is ook deur dieselfde departement verwerk. Vraelyste is so opgestel dat dit relevante gemeentelike bestuursvrae bevat. Vraelyste is aanvanklik aan geselekteerde respondente uitgestuur om die toepaslikheid daarvan te toets.

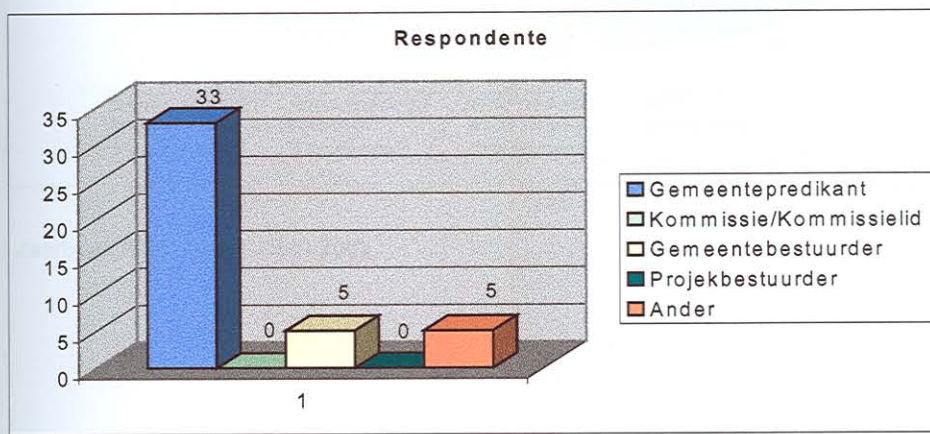
Die vraelyste is ná hierdie proefneming herstel deur die veranderinge aan te bring wat interpretasie vergemaklik het. Die vraelyste is daarna aan die geïdentifiseerde studiepulasie gestuur (makrogemeentes in die Nederduitse Gereformeerde Kerk). Die populasie het bestaan uit 70 makrogemeentes van die Nederduitse Gereformeerde Kerk (Jaarboek 2002). Die vraelyste is aan gemeentes wat aan die definisie van 'n makrogemeente voldoen, gestuur.

Die definisie is die volgende: 'n Makrogemeente (Hendriks 1992:13) het:

- óf 4 en meer leraars en ten minste 2100 lidmate;
- óf meer as 2700 lidmate en ten minste 3 leraars.

Respondente in die gemeentes wat verantwoordelik was vir die invul van die vraelys is die volgende (**Diagram 2.1**)

Diagram 2.1 Respondente verantwoordelik vir die invul van die vraelys



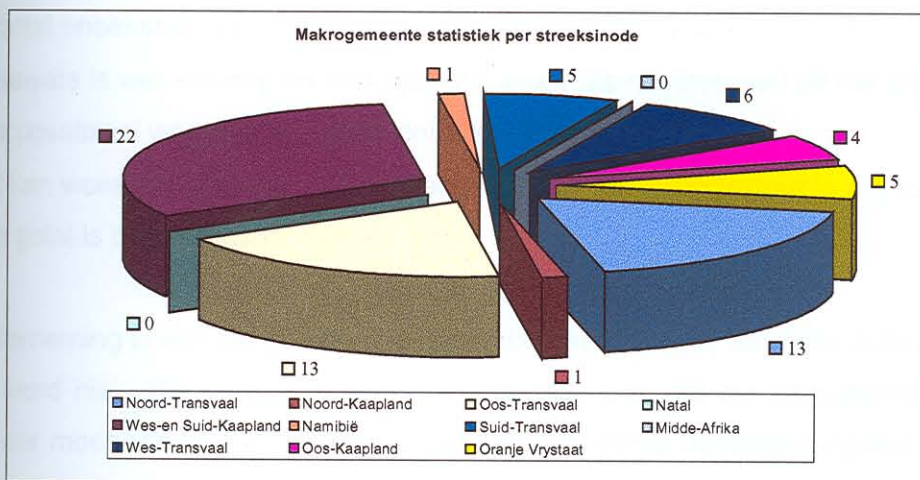
Bron: Navorsingsvraelys 2002

2.4.5 Resultate: Steekproef in die Ned. Geref. Kerk

Die Nederduitse Gereformeerde Kerk bestaan uit 11 Streeksinodes wat die hele Suid-Afrika, Namibië en Zimbabwe beslaan. Die populasie bestaan uit makrogemeentes wat geïdentifiseer is per definisie in al die streeksinodes. Die verspreiding van dié gemeentes in sinodale gebiede word in **Diagram 2.2** gerapporteer. Verder is die profiel van makrogemeentes van die Nederduitse Gereformeerde Kerk met statistiek soos in die Jaarboek (2002) van die Nederduitse Gereformeerde Kerk, in **Bylaag B**, opgeneem. Die bepaling van die tydskale waarbinne die vraelyste uitgestuur en verwerk is, word in **Tabel 2.1** gegee. 'n Uiteensetting van die respons verkry, word in **Tabel 2.2** gegee.

Die terugvoer toon aan dat sewe en twintig (27) van die teikengroep makrogemeentes se vraelyste nie terugontvang is nie. Aangesien die vraelyste vertroulik hanteer is, kon nie bepaal word watter gemeentes hulle vraelyste teruggestuur het nie. Die respondente is slegs gevra om die sinodale gebied waarbinne hulle val, in te vul.

Diagram 2.2 Statistiek: Makrogemeentes per Sinodale Streek



Bron: Jaarboek Ned. Geref. Kerk 2002

Tabel 2.1 Tydskale in 2002: Verwerking van vraelyste

Taak	Mei. 2002	Jun. 2002	Jul. 2002	Aug. 2002	Sept 2002
Uitstuur van vraelyste	X				
Ontvang van respons		X	X		
Statistiese verwerking			X	X	
Implementering van statistiek					X

Tabel 2.2 Respons van makrogemeentes uit die Streeksinodes

	Gemeentes	% van die totaal
Aantal vraelyste uitgestuur	70	100%
Aantal vraelyste terugontvang	43	61%
Aantal vraelyste nie terugontvang nie	27	39%

Bron: Navorsingsvraelys 2002

Die resultaat van die opvolg was dat slegs die volgende afleidings gemaak is, maar nie bewys kon word nie:

- vraelyste is nie deur gemeentes via die pos ontvang nie (het in die posstelsel weggeraak – getal onbekend); of
- vraelyste is wel ontvang en teruggestuur, maar die navorser het dit nie ontvang nie (het in die posstelsel weggeraak – getal onbekend); of
- dit kan wees dat vraelyste wel ontvang is, maar nie teruggestuur is nie (onbepaalbaar en die getal is onbekend).

'n Onderneming is van die gemeentes gevra dat daar nie later as einde Julie 2002 gereageer moes word nie. Die rede vir hierdie onderneming was dat die Departement Statistiek die terugvoer moes verwerk en dan moet die resultate in die navorsing ingewerk word. Indien geen reaksie teen die sperdatum ontvang was nie, is besluit om met die bestaande resultate te volstaan.

2.5 VOORSIENING VAN PROBLEME

2.5.1 Terugvoer van resultate

Die moontlikheid dat respondente stadig sal reageer, is voorsien. Die proses om 'n kerkraadsbesluit oor 'n saak te kry, kan beteken dat die vraelys met kerkraadsgoedkeuring die terugvoering kan vertraag. Die navorser het 'n persepsie gehad dat daar egter 'n positiewe gesindheid in gemeentes is jeens die tipe inligting wat gevra word. Respons van ten minste 70% is aanvanklik verwag. Die resultate en interpretasie van die terugvoer word in **Tabel 2.2** gerapporteer.

2.5.2 Beperkings en leemtes in die navorsing

Die volgende aspekte kan as die grootste beperkings en leemtes gesien word:

- Min of geen nuwe literatuur oor generiese bestuursprosesse van toepassing op die Nederduitse Gereformeerde Kerk is tans beskikbaar nie. Projekbestuursinligting van toepassing op 'n gemeente, kon nie bekom word nie.
- Min navorsing oor doelmatige gemeentebestuur is gedoen.
- Min of geen navorsing is gedoen oor die projekbestuurder as gemeentebestuurder nie.

- Die subjektiwiteit van respondent-gemeentes om hulle gemeentes “goed” te laat lyk, kan 'n ware beeld van die makrogemeentes benadeel.
- Die meeste van die navorsing op bestuursprosesse vir gemeentes word in die VSA gedoen en is nie altyd relevant in die Suid-Afrikaanse konteks nie.
- Die navorsing van sowel die VSA en ander oorsese lande is goed, maar daar moet daarteen gewaak word om dit net so op die Suid-Afrikaanse gemeentesituasies toe te pas.

2.6 BESTUURSBYDRAE: AKTUALITEIT

Die navorser is van mening dat die studie aktueel is binne die volgende kontekste:

- 'n Veranderende samelewing (Buitendag 2001; Hendriks 2001; Joubert 2002).
- 'n Paradigmaskuif binne die praktiese teologie in Suid-Afrika (Van Wyk 1989, 1991, 1994; Pieterse 1993).
- Die oplewing van belangstelling in praktykkennis (Dreyer 1993:221).
- Die oplewing en belangstelling in bestuur en veral gestaltegewing aan projekbestuur (PMBOK 2000; Kerzner 2000; Oosthuizen 1998).

Bogenoemde kontekste word veral in Hoofstuk 4-8 aangespreek. Die aktualiteit van die navorsing kan veral ook in die volgende aspekte gevind word:

- Resultate vir die gemeente: Die navorsing wil die kerk in die breë en gemeentes in besonder help om sy personeel/lidmate so toe te rus dat die voortdurende behoefte aan konstruktiewe leiding en bestuur aangespreek word. Verder kan gemeentede wat reeds oor bestuurskundigheid beskik, die gemeente meer effektief bestuur. Die navorsing se bydrae is dat 'n bestuursproses vir die gemeente ontwikkel word wat kontinuïteit sal vestig. Die navorsing het ten doel om onder andere predikante en gemeentede bewus te maak en in te lei in die beginsels van projekbestuur. Dienswerkers behoort gevolglik opgelei en toegerus te word in die beginsels van projekbestuur. Die beginsel van projekbestuur, naamlik die bestuur deur middel van projekte, kan dan met vrug deur elke lidmaat in sy dienswerk toegepas word. Bestuur deur middel van projekte, behoort op alle vlakke in die gemeente toegepas te word. Die projekbestuurder moet die basiese en bykomende bestuurstake van die algemene bestuur by sy bestuur inkorporeer deur middel van projekte op 'n deurlopende basis. Die doel van die navorsing is om die projekbestuurder te fokus om die teorie van bestuur as

wetenskap so te gebruik ten einde die gemeente se doelstellings en doelwitte te bereik. Die navorsing se bydrae is verder om die projekbestuurder op te lei om die gemeente te begelei tot doeltreffendheid en doelmatigheid binne die bestuursproses wat ontwikkel behoort te word vir elke gemeentelike situasie.

- **Besparings vir die gemeente:** Gemeentes moet huidig in 'n groot mate van 'n fasiliteerder(s) buite die gemeente gebruik maak in 'n poging om die gemeente strategies te begelei. Dit is nie net 'n duur proses nie, maar kontinuïteit word ingeboet. Hierdie studie kan predikante, kerkrade en gemeentelede die toerusting bied om gemeentes effektief te bestuur. So kan die gemeente nie alleen koste bespaar nie, maar kontinuïteit behou. Die gemeentes wat die teorie van bestuur as wetenskap benut, sal dadelik 'n voorsprong bo ander hê. Deur hierdie navorsing word gepoog om die algemene bestuurstake, en bestuurshulpmiddele wat in 'n gemeente van toepassing behoort te wees, vir die gemeente in die breë te ontsluit. Die bestuurshulpmiddele, wat projekbestuur, algemene bestuur en strategiese bestuur insluit, sal deel vorm van die toerusting wat vir die proses nodig sal wees. Gemeentes wat hulle bestuurskundiges, predikante en alle ander belanghebbendes in die gemeente laat toerus met hierdie bestuurstake, sal dadelik gefokus wees en so groot kostes kan bespaar. Die projekbestuurder sal daardie lidmaat moet wees wat hierdie besparing kan teweegbring en op die voorpunt van die nuutste tendense wat gemeentebestuur betref, bly. Hy word gevolglik die toeruster van toerusters.
- **Bydrae op die vakwetenskap (Praktiese Teologie):** Die navorsing se doel is om 'n gesprek te begin oor die toerusting en funksionering van die projekbestuurder in die opbou van die gemeente. Die plek en funksie van doelmatige gemeentebestuur, as proses in die opbou van die gemeente, is die fokus van die vakwetenskaplike bydrae. Die vakwetenskap kan dan baat vind deur deel te neem aan die gesprek. Verder sal die vakwetenskap baat vind by hierdie navorsing deurdat die navorser kursusse uit hierdie navorsing vir gemeentes wil ontwikkel. Die kursusse kan dan as 'n deurlopende gemeentebestuurprogram jaarliks aangebied word. Hierdie navorsing behoort die grondslag vir doelmatige gemeentebestuur te vind. Hierdie grondslag vir bestuur in gemeentes kan die basis van verskeie toerustingskursusse vorm. Opgeleide en toegeruste bestuurders kan dan as kundige projekbestuurders die generiese bestuursgrondslae in 'n gemeente toepas.
- **Denkskuif:** Die aktualiteit en behoefte aan doelmatige en doeltreffende bestuur van gemeentes kan nie oorbeklemtoon word nie. Die denkskuif, wat al sterker op die terrein van kerk/gemeentebestuur waargeneem word, dra by tot die oortuiging dat hierdie navorsing 'n bydrae kan lewer tot ware kerkwees. Die denkskuif hier ter sprake, wil dat

gemeentes nuut sal dink oor die manier van hoe gemeentes bestuur moet word. Dit is so dat nuwe denkskuiwe altyd besig is om die oues te vervang in 'n poging om nuwe vrae beantwoord te kry of om oplossings te weeg te bring. Wat wel altyd in gedagte gehou moet word, is dat 'n bepaalde denkskuiw op 'n bepaalde stadium van gemeentebestuur, die enigste werkbare antwoord tot die bestuursprobleem mag verskaf. Dit is egter op sigself nooit die rede waarom hierdie denkskuiw die enigste ware een is nie.

Die aktualiteit van hierdie navorsing word onderstreep as 'n soeke na 'n hermeneuties-prakties-teologiese projekbestuursmodel. Hierdie model wil 'n doelmatige en doeltreffende model wees vir die gemeente as praxis van die bemiddeling van die ganse Bybelse boodskap. Hierdie bemiddeling sal in die handelingsvelde van die Praktiese Teologie gestalte moet kry, naamlik: mens en religie, kerk en geloof en godsdiens en samelewing, soos reeds genoem (Heitink 1993:93).

2.7 'N KOMMUNIKATIEWE HANDELINGSTEORIE

2.7.1 Die uitgangspunt vir die studie

Die model vir die navorsing kan saamgevat word deur dit as 'n proses te beskryf. Die navorsing het volgens die model van Zeffass (1974:164-177) verloop. Die model stel voor dat vanuit die huidige praxis (vanweë 'n geïdentifiseerde probleem in praxis 1) gewerk moet word na 'n verstellde praxis of nuwe teorie. Die nuwe teorie lei dan tot 'n gewysigde praxis ('n verstellde praxis 2) (vgl. ook Pieterse 1993:175 & Dingemans 1990:142-143). Die proses word in Heitink (1993:159 ev.) se model soos reeds hierbo verduidelik, vevat. Hierdie model het as raamwerk vir hierdie studie gedien. Die metodologiese uitgangspunt in die studie was om voortdurend die wisselwerking tussen teorie en praxis in die oog te hou. Dit is bewerk deur die volgende in die studie te verdiskonteer:

- Kommunikatiewe handeling: Die kommunikasie van die Christelike geloof (kommunikatiewe praxis). God skakel die mens in sy werk in. God kommunikeer met die mens deur middel van sy Woord (Heitink 1993:20). Die kommunikasie van die Christelike geloof is dan die resultaat van mense se onderlinge verhoudinge en vind binne die kragveld van die Gees plaas (Pieterse 1993:5-7). Die gelowige vind sy/haar identiteit in Christus in toewyding aan mekaar. Mense (gelowiges) gee gevolglik gestalte aan hulle lewe binne die geloofsgemeenskap en in die konteks van die samelewing.

Gelowiges laat hulle lewe in dié kommunikatiewe praxis dan lei deur Skrifbeginsels (Pieterse 1993:6-7).

Hierdie studie het in dié kommunikatiewe praxis gefokus op die volgende:

- 'n Empiriesegeoriënteerde praktiese teologie (Pieterse 1993:9).
- 'n Empiriese ondersoek binne 'n hermeneutiese raamwerk (Heitink 1993:168-169; Pieterse 1993:19-28).
- Die praxis van die geloofsgemeenskap – kerk en samelewing (Heitink 1993:21; Vos 1995a:105 & Pieterse 1993:12).

Die resultaat van die studie:

- 'n Teorie-praxis verhouding as 'n verstelde praxis 2 (Pieterse 1991:139) – 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur.

AFDELING C: BASISTEORIE

'N GEMEENTE AS PROJEKBESTUURSOMGEWING: 'N POSISIONERING

HOOFSTUK 3

3.1 INLEIDING

Om 'n teologiese begronding van die kerk as projekbestuursomgewing te bepaal, behoort die wese en roeping van die kerk as geloofsgemeenskap beskryf te word. Hendriks (1999:18-19) beklemtoon die feit dat die kerk haarself moet her-posisioneer. Hy vra, tereg: "Gaan Gereformeerde Kerke groei, kwyn of verdwyn"? Die kerk is gevolglik verplig om baie krities na haar eie teologiese metodiek te gaan kyk. Hy stel dit duidelik dat die Reformasie 'n kind van sy eie tyd was en, soos daardie tyd se uurglas nou uitloop en die filosofies-teologiese foutiewe grondvoorveronderstellings van die tyd besef word, is dit tyd om grondig te reformeer. Die plek waar teologie beoefen moet word, waar inligting, kennis, insig tans ontsluit word en deurgegee word, het drie maal verskuif: van die Vatikaan na universiteite en sinodes, na die gewone lidmaat op straat wat elke dag deur duisend en een keuses gekonfronteer word (Hendriks 1999:19).

As 'n lidmaat nie self teologies kan dink en oordeel nie, word so iemand meegesleur deur die advertensie-geproklameerde afgode en korrupsie van ons tyd. Die gewone gelowige kies vandag 'n kerk wat hom of haar geestelik, emosioneel en moreel rugsteen in die stryd teen die owerhede en magte van hierdie tyd (Hendriks 1999:19). Mense soek na lewende geloofsgemeenskappe wat hulle kan verstaan en teologies bemagtig met die oog op die vrae en probleme van vandag. Gereformeerde Kerke moet hierdie uitdaging aangryp. Lidmate, veral die jong lidmate, wil hulle geloof beoefen, wil deelneem en ervaar. Hulle het 'n behoefte aan 'n geloofsbelewenis waarin hulle sintuie 'n rol speel, nie net hulle rede nie (vgl. ook Rossouw 1995:75-91 & Waldner 2002:15).

Die kerk bevind haarself gevolglik in 'n oorgangstyd of ander kultuur. Hierdie tyd veroorsaak geestelike grondverskuiwings in Suid-Afrika en ook wêreldwyd. Dié kultuur het 'n invloed op politieke, sosiale ekonomiese kulturele en ook godsdienstige terreine. Hierdie invloed bring 'n nuwe lewensgevoel, dié van die Postmodernisme. Daar behoort vervolgens as vertrekpunt gekyk word na die Postmodernisme om die kerk te posisioneer vir haar taak in dié tyd.

3.2 VERTREK PUNT

Die posisionering van die gemeente ten opsigte van haar taak, naamlik hoe 'n gemeente volgens die Skrif gelowiges behoort te begelei, stel velerlei uitdagings aan die orde. Binne die postmodernistiese filosofie is daar tans 'n groot verskeidenheid van standpunte en substrominge dat dit moeilik is om hierdie denkwysse te tipeer (Van der Walt 1999:84). In die navorsing word slegs hoë vlak waarnemings oor die geestesklimate van die postmodernisme gemaak. Daar word selfs nie eers gewaag om 'n moontlike definisie te verwoord nie.

Wanneer die kerk sin moet maak van die Postmodernisme, impliseer dit fundamentele veranderinge in ons samelewing, veranderinge wat elke gelowige ten diepste raak. Die kerk sal moet vra of die Postmodernisme die Christelike boodskap as 'n betekenisvolle of betekenislose boodskap sal behandel. Die doel met die posisionering is om ten minste die kerk bewus te maak van die volgende dimensies en uitdagings van die tyd, naamlik:

- **Algemene kenmerke van die Postmodernisme.**

Onder Postmodernisme kan baie dinge verstaan word. Die Postmodernisme is nie net 'n nuwe styl nie maar wil 'n nuwe manier van dink wees (Van der Walt 1999:86). Dit verklaar dat die hoofideologieë van die negentiende en twintigste eeu 'n dooie punt bereik het. Die Postmodernisme verklaar almal vals, een na die ander het hulle misluk. Dit verwerp terg die verafgoding van die mag van die rede en die beperkte kennis wat dit kan bied. Die dooie punt wat bereik is in al die sosiaal-politieke paaie van die Modernisme is die eerste belangrike boodskap van die Postmodernisme (Goudzwaard 1998:2-3).

In die Postmodernistiese kultuur dien die waarheid nie langer as 'n maatstaf vir dit wat vertoon word en wat die mens sien nie – die hedendaagse kommunikasie- en televisiekultuur. Die maatstaf is die indruk wat dit maak. Die beeld wat ons sien is sterker as die werklikheid. Die wêreld, soos dit geken is, bestaan nie meer nie – beelde regeer. Die Postmodernisme verkondig dat die verskeidenheid belangriker is as die eenheid. 'n Algemene beginsel of formule wat tot 'n utopia sal lei moet vermy word. Iets wat vir die groep of hele mensdom goed sou wees, moet met agterdog bejeën word.

Die Postmodernisme leer dat jy jou moet distansieer van alle openbare standpunte. Jy kan wel luister maar moet self nie jou persoonlike bedoelings openbaar nie. Om pyn en teleurstelling te ontduik, moet jy voortdurend jou eie idees of gedagtes relativer. Langdurige

en blywende oortuigings het geen waarde nie. Goudzwaard (1998:4) plaas sy argument onder die term, ironie.

- **Postmodernisme en die Christendom**

Postmodernisme sien die Christendom as 'n vennoot en medewerker in die stryd teen die universele rasionalisme en teen die verleiding van magtige ideologieë. Christene mag hulle eie plek in die hedendaagse postmoderne, plurale samelewing inneem. Daar is egter 'n voorwaarde. Die Christene moet hulleself weerhou van enige suggestie dat die Christelike geloof die weg kan wys vir 'n hele samelewing of selfs vir die mensheid as geheel. Dit sal dan verskeidenheid bedreig en ironie vernietig (Goudzwaard 1998:4). Die Christelike geloof moet tot die persoonlike, private terrein beperk word. Dit mag nie mense en samelewings aan algemene reëls en dogmas bind nie.

- **Christene maak sin van die Postmodernisme**

Goudzwaard (1998:6) beantwoord die vraag deur ons aandag te vestig op die begin van die Evangelie van Johannes. God die Vader is hier aan die woord. Hy spreek deur sy Woord, en sy Seun en deur die Heilige Gees. Hy sê dat dit deur die aktiwiteit is wat die Drie-enige God die wêreld geskep het. Hierdie geskape wêreld is daarom deur God geroep om 'n antwoord voor sy aangesig te wees. Die skepping moet op al die terreine, in al sy bestaanswyses, volgens sy eie unieke karakter 'n antwoord wees. Dit geld die wêreld van kuns en kultuur, die ekonomie, die politiek, die huwelik en nog baie ander (Goudzwaard 1998:6).

Die Christene kan na aanleiding van bogenoemde sin maak van die postmoderne tyd deur onder andere politieke mag te ontsluit tot 'n lewe van geregtigheid; om moontlike oplossings aan te bied in die geval van die ekonomiese lewe naamlik te sorg vir rentmeesterskap; om seksualiteit te ontsluit as liefde tussen mense. Die taak en rol van die Christen behoort deur so 'n optrede in 'n veranderende wêreld gesien en waardeer te kan word.

Dit is duidelik, met die enkele opmerkings oor die Postmodernisme hierbo, dat dit nie gerig is op die oplossing van die probleme van ons wêreld nie. Die kerk as menslike samelewingsverband moet Jesus as die Christus aanbied en verkondig as die oplossing vir die probleme van ons wêreld. Goudzwaard (1998:10) stel dit as volg: "Christene en nie-Christene moet hulle sáám bekeer. Sáám moet ons ons wegdraai van die slegte paaie van

die verlede en terugkeer na die Wil van die Vader". Die hoogste roeping van die kerk as menslike samelewingsverband is om ons lewende Antwoord, Jesus Christus, te volg in al sy weë. Deur dit te doen kan ons bevry word van sowel modernistiese selfgenoegsaamheid as postmodernistiese ondergangsdanke" (vgl ook Rossouw 1995:75-91).

Dit is gevolglik nodig dat daar nou gefokus sal word op die kerk as menslike samelewingsverband met haar unieke taak en rol in die volledige ontplooiing van ware menswees en menslike welsyn.

3.3 DIE KERK AS MENSLIKE SAMELEWINGSVERBAND

Die praktyk, naamlik hoe 'n gemeente as samelewingsverband bestuur behoort te word, word in Hoofstuk 4-8 bespreek. Die insigte vanuit die bestuursomgewing moet teologies geëvalueer en daarna prakties-teologies benut word met die oog op die praktyk van die kerklike lewe (Burger 1991:13-22). Bestuursomgewings (ook gemeentes) omvat alle interne en eksterne veranderlikes wat 'n invloed op die werking van die kerk het.

Die vinnig veranderende omgewing waarbinne die kerk hom bevind, vereis nie net 'n deeglike omgewingsbewustheid by bestuur nie, maar ook 'n aanpasbaarheid in bestuursbenadering. Die wisselwerking tussen die kerk en sy omgewing, dwing die kerk tot sistematiese, geïntegreerde strategiese beplanning (vgl. Kroon 1995:51; Hellriegel et al. 1999:80-109; vgl. ook Kruger 1993:1-51). Die kerk gebruik insette van die omgewing en lewer dan uitsette waaraan daar 'n behoefte in die omgewing bestaan. Die bestuurstaak kan egter nie uitgevoer word sonder om eksterne faktore deeglik in ag te neem nie (aangepas uit Kroon 1995:53-54; Le Roux et al. 1995:76-78; Boveé et al. 1993:137-138).

Die praxis van die gemeente, die kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie, soos dit in gemeenteverband (die bestuursomgewing) gestalte kry, is die fokus van die studie. Die begrip evangelie dui die normatiewe in die kommunikatiewe handeling aan. Pieterse (1993) haal Firet aan waar hy praat van die krag van die evangelie. Hierdie krag word deur die kommunikatiewe handeling en in die konkrete lewe en situasies van mense geopenbaar. Dit is 'n verlossende, bevrydende en transformerende krag (Pieterse 1993:11). God neem in alle gevalle die inisiatief in die kommunikasie van die evangelie. God maak egter van mense gebruik deur hulle in te skakel in die verloop van die kommunikasie van die evangelie.

Die voortgaande werk van die Heilige Gees in die mensewêreld is hierby ingesluit en gee sin aan hierdie handeling. Diens aan die evangelie is dus diens aan die gebeure van die

evangelie wat deur die Gees moontlik gemaak word. Hierdie kommunikasie moet sinsontsluitend binne die besondere konteks geskied (Pieterse 1993:11). Die gees van onverantwoordelikheid wat in die Postmodernisme ingebed is, kan nie hierdie oplossings hierbo bied nie. Dit sal nie daarna streef om die politiek te laat terugkeer na geregtigheid, die ekonomiese lewe na sorg of seksualiteit na liefde nie (Goudzwaard 1998:9).

Om 'n teologiese perspektief op die kerk as bestuursomgewing te gee, moet die kerk se pastorale- en sosiale taak omskryf word. Hierdie taak is intern en ekstern van aard. Elke onderneming (*gemeente*), gestig en bestuur deur die kundigheid en vaardigheid van die mens, het, anders as sy vestigingsplek, ook 'n bepaalde plek in die gemeenskap waarin hy funksioneer. So word die onderneming (*gemeente*) deel van die groter geheel (oorgeneem en aangepas uit Marx et al. 1991:41).

Die navorsingsbenadering in hierdie hoofstuk sluit daarom aan by die handelingswetenskaplike benadering soos van toepassing in die praktiese teologie. Die kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie, soos reeds beskryf, kan nou ook buite die kerk, in die konkrete konteks van die samelewing, bestudeer word. Die handelingswetenskaplike benadering soos in hoofstuk 2 beskryf gaan van 'n Koninkryksperspektief uit (Firt 1987:262; Pieterse 1992:326).

In die kerk gaan dit om God se handeling en bedoelings. Die kerk of gemeente is 'n komplekse samelewingsverband met baie kante. Die kerk het 'n eie identiteit (wie is ons?); taak (wat doen ons?); werkswyse (hoe doen ons dit?); wat binne 'n bepaalde konteks moet leef (in watter omgewing werk ons?). Die ware geheim van die kerk se identiteit, is altyd haar band aan of verhouding tot God. Die kerk behoort aan God. Ons Christelike identiteit is dus dat ons in bewuste, diepe afhanklikheid van God – voor sy aangesig – moet lewe. As ons God om die een of ander rede nie in die kerk ontmoet nie, is daar fout (Van der Walt 1999:46-55).

Die kerk of gemeente word as bestuursomgewing ondersoek met die oog op die implementering van projekbestuursbeginsels in gemeentebestuur. Die verhouding tussen kerk en samelewing moet daarom onder die loep geneem word. Die werkswyse moet aan die een kant een wees waar daar na die kerk se teologiese funksie gekyk moet word (*interne funksie*). Aan die ander kant moet aandag gegee word aan die funksionering van die kerk as sosiale organisasie (*eksterne funksie*) (Pieterse 1993:13-14;). Die kerk moet dus in die tyd waarin ons leef geïntegreer word.

Hierdie navorsing het die Ned. Geref. Kerk se makrogemeentes as bestuursomgewing gekies (Hoofstuk 2). Dit is dan ook gepas om veral te let op dié kerk se interpretasie van die Bybel as Woord van God, naamlik wat kerk/gemeente is (AKLAS 1992,1990 & 1994). Die basisteorie, ter sprake in hierdie hoofstuk, is die teologiese teorie wat bibliologies-dogmaties die normatief-etiese fundering van die wese en doel van die kerk weergee (Lohfink 1999:203-309; Hendriks 1992:37-38; Burger 1991:27-32; Heyns 1978:325-389).

Om 'n juiste perspektief op die kerk te vind, wat bestuurbaar is, word 'n begrip gesoek wat al God se handeling en bedoeling omvat. Die begrip behoort die sin van God se handeling te openbaar en tegelykertyd die finale doel van alles aan te dui. Die begrip is die Koninkryk van God en word in punt 3.4 verdiskonteer.

Vanuit die Koninkryksperspektief word die kerk as deel van die samelewing waarin ons leef en werk, gesien. Die konkrete gemeentelike praktyk en die konteks van die samelewing waarin die kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie geskied, word holisties waargeneem. Daar kan met Pieterse (1993:10-11) saamgestem word dat dit die moontlikheid bied om praktiese teologie te bedryf waarin teorie en praktyk, Woord en werklikheid, in 'n bipolarêre spanningseenheid op mekaar betrek kan word (Heitink 1979:75, 189 ev., 315). Die Woord en werklikheid (*teorie en praktyk*) word dus vanuit 'n Koninkryksperspektief saam gesien en bedryf.

3.4 DIE KERK: HAAR WESE EN HAAR ROEPING

3.4.1 Perspektief op die kerk

Vanuit die uitgangspunt hierbo in punt 3.2, behoort die perspektief te fokus op die kommunikatiewe en die funksionele in die kerk. Die fokus sal dan verder noodwendig op die funksies in die kerk val. Die gemeente moet altyd as volledige kerk gesien word. Wanneer daar na die gemeente as die kerk in die klein gekyk word vanuit die perspektief van die kommunikasie van die evangelie, is die volgende voor die hand liggend:

- Die lewende konkrete gemeente van Jesus Christus is 'n kommunikatiewe gemeenskap.
- In die gemeente vind die ontmoetingsgebeure tussen God en die mense as gelowiges in Jesus Christus plaas.
- In die gemeente vind die ontmoetingsgebeure tussen mense onderling plaas (Pieterse 1993:12).

- Vanuit bogenoemde ontmoeting word die evangelie in die wêreld gekommunikeer deur waardes, getuïenisse, aksies en ontmoetings (Pieterse 1991:40-44).

Hierdie eerste drie ontmoetings as kommunikasie, is die kommunikatiewe handeling van mense in diens van die evangelie (**intern**). Vanuit hiërdie ontmoetings, word die evangelie dan in die wêreld gekommunikeer deur waardes, getuïenisse, aksies en ontmoetings (**ekstern**) (Pieterse 1991:40-44).

Vanuit die kommunikatiewe perspektief verstaan ons die gemeente in terme van die funksies van die kerk. Die funksies van die kerk moet, in die lig van die teologiese en empiriese kante van die kerk, in twee kategorieë onderskei word, naamlik:

- **Die pastorale funksie.** Dit is die funksie van die kerk as organisme. Hierdie funksie verseker dat die kerk aan haar doel en identiteit as liggaam van Christus beantwoord. Dit is die teologiese doel. Hierdie funksie vind intern in die gemeente plaas as ontmoetingsgebeure as kommunikasie tussen God en mense en mense onder mekaar – die geloofsgemeenskap as ontmoetingsplek. Die klassieke teologiese funksies van die kerk is die opdragte soos geïnterpreteer uit die Bybel. Dit is teologiese normatiewe funksies wat dui op die taak van die gemeente. Die handeling van die gemeente is die uitvoer van die taak. Die pastorale funksies van die gemeente behoort die kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie te wees. Die pastorale funksies van die gemeente verteenwoordig verder die ontmoetingsgebeure tussen God en die mense, en mense onderling. Die pastorale hoof funksies ter sprake is: *kerugma*, *leiturgia*, *koinonia* en *diakonia*. Ander funksies in die Nuwe Testament kan verder onderskei word en aanhaak by die hoof funksies, maar vorm nie vaste patrone nie (Pieterse 1993:13). In Hoofstuk 4 word die volle omvang van hoof- en ander (nuwe) funksies bespreek as doelstellings, doelwitte en uitkomst of resultate. Die funksies vorm die basis van die curriculum van 'n gemeente.

Die kerk is 'n skepping van die Heilige Gees (Burger 1991:27-32). Vanuit hierdie aanname sentreer die unieke identiteit van die kerk rondom vier eienskappe, naamlik: eenheid, heiligheid, katolesiteit en apostolisiteit. Hierdie begrippe kan ook as kritiese teologiese teorie funksioneer in die dialektiese interaksie tussen teorie en praxis aangaande die bestaansvorm van die kerk, waarin die kerk as organisme en as organisasie normatief-krities beoordeel kan word (Pieterse 1993:14).

- **Die sosiale funksie.** Dit is die funksie van die kerk as organisasie. Hierdie funksie verseker dat die kerk as 'n menslike organisasie in die samelewing sinvol kan bestaan en optimaal kan funksioneer. Om so te funksioneer, beantwoord die kerk aan haar sosiale doel, wat weer ten nouste gekoppel is aan die kerk se teologiese doel (Pieterse 1993 :12). Wanneer na die funksionering van die kerk as sosiale organisasie gekyk word, moet die empiriese kant onder die loep geneem word – die gemeenskap as ontmoetingsplek.

Van der Ven (1993:79; vgl. veral 135-440) onderskei vier kernfunksies van die kerk as organisasie, naamlik:

- **Identiteit.** Dit het betrekking op die oortuiging, visie, en missie van die kerk.
- **Integrasie.** Dit verwys na die kohesie, uniformiteit en pluriformiteit.
- **Beleid.** Dit dui op die kerklike beleids-, program- en projekontwikkeling.
- **Beheer.** Dit verwys na die personeel en finansiële voorwaardes en middele in die kerk.

Die sosiale kernfunksies van die kerk hierbo, is geïntegreerde funksies wat noodsaaklik is vir die kerk se bestaan as organisasie.

Die kerkmodel wat in ons postmoderne konteks die beste ruimte bied vir die optimale funksionering van die kerk, pastoraal en sosiaal, is die liggaam van Christus-model (Lohfink 1999:253-264; Lindgren 1992:43-53; Hendriks 1992:14-34; Heyns 1978:360). Die model maak dit moontlik om as gemeente van Jesus Christus binne die heilsplan van God te funksioneer. Die redes waarom die model die beste geskik is vir ons konteks, word as volg deur Pieterse (1993:12-13) saamgevat:

- Die simmetriese aard van kommunikasie tussen alle lede van die gemeente is 'n werklikheid.
- Die opboumotief staan sentraal.
- Groepsbediening kan tot sy reg kom.
- Geestelike volwassenheid en spiritualiteit is die doel.
- Bied ruimte vir koinonia en eenheid in liefde.
- Dit skep ruimte vir die gemeente om sosiaal en polities in die samelewing betrokke te raak.

Die uitdaging vir die gemeentes is om hulle funksionering (die praktyk) te omvorm tot die ideaal. Hierdie uitdaging gaan gepaard met verandering waar erns gemaak word met die ideaal en die werklikheid. Die kloof wat bestaan tussen die normatief-etiese ideaal wat vir die gemeentelike praxis gestel word, en die werklikheid van die konkrete situasie, moet oorbrug word. Die manier om dit te oorbrug, is om nie net na te dink oor die ideaal (normatiewe aspek) vir gemeentefunksionering nie, maar om kennis te neem van waar die gemeente haar bevind (praktykkennis) op die weg na die ideaal (Burger 1991:150).

Vos (2000:172-174) maak tereg die opmerking dat kerklike instellings nie die uitwerking van veranderings vrygespring het nie. Die verhouding tussen kerk, teologie en konteks is met spanning, onsekerheid en agterdog gelaai. Daarom moet ons ons inspan om oor dié verhouding noukeurig te besin en om klaarheid hieroor te probeer kry.

Die verhouding tussen kerk en samelewing moet daarom in perspektief geplaas word. Die kerk as draer van die Bybelse boodskap moet kontemporêr gesien, uit verskillende gesigshoeke of perspektiewe beskou word. Heitink (1999:66-67) praat van gestaltes van die kerk wat in die nadenke oor die kerk nie geïgnoreer mag word nie. Die gestaltes ter sprake, is die volgende:

- Sosiale gestalte - dit is die sosiale betrokkenheid van Christene in die algemeen. Die kerk as menslike organisasie in die moderne samelewing.
- Die individuele gestalte - dit is die toewyding en diens van individuele Christene wat nie noodwendig kerklik betrokke is nie.
- Die publieke gestalte – dit is die maatskaplike en politieke betrokkenheid by die vrae en nood van die samelewing.

Hierdie betrokkenheid neem die vorm aan van aksies, bewegings en organisasies, waarbinne Christene met die lotgenote en bondgenote saamwerk. Bogenoemde feite is belangrik om Heitink (1999:67) se opmerking oor die gestaltes van geloof waar te neem "...Maar ook individuele en publieke gestalten van geloven worden vanuit die sosiale gestalte, die we kerk noemen, gevoed". Hierdie aard van die kerk bring mee dat die kerk haar verhouding met die samelewing moet ondersoek en ken (Vos 2000:174).

Heitink (1999:67-77) neem dan bogenoemde insette om verskillende prosesse in die samelewing waar te neem en die samelewing dan te onderskei en te beskryf naamlik: differensiasie, sekularisasie, individualisering en pluraliteit. Vos (2000:177) neem nog 'n

proses waar wat hy by die groep voeg, naamlik globalisering. Die kerk is deel van hierdie samelewing (wêreld) en moet haarself nie net hierin vind nie, maar baie duidelik posisioneer.

3.5 DIE KERK IN KONINKRYKSPERSPEKTIEF

3.5.1 Grondplan van die Bybel

As vertrekpunt word van die sinoptiese evangelies uitgegaan wat eenstemmig is in dié opsig dat Jesus die Koninkryk van God ten tye van sy optrede in Galilea verkondig het en mense opgeroep het om hulle lewens dienoooreenkomstig in te rig (Matt. 4:17; Mark. 1:15; vgl. ook Luk. 4:14-15). Vos (1996:81-96) ondersoek die tema “God se Koninkryk in die Nuwe Testament”, volgens die Evangelie van Markus, Matteus en Lukas en is van oortuiging dat die woord “koninkryk” verskillende betekenismoontlikhede het. Die bepaalde konteks waarbinne elkeen van die Evangeliste die term gebruik, bepaal die betekenis daarvan.

In die Bybel vind ons dié verhaal wat net één boodskap wil kommunikeer: God se handeling met die wêreld, waaruit daar één oproep tot die mens kom: dien God in alles (Heyns 1994:9). Hierdie verhaal van die Bybel met sy één sentrale boodskap, het ten doel om alle onderdele saam te bind en die verskeidenheid in 'n eenheid saam te trek. Heyns (1994:1-11) argumenteer dat daar geen beter begrip is wat as samevatting en uitdrukking van die Skrifinhoud diens kan doen, as dié van die Koninkryk van God nie. Du Toit (2000:545) daarenteen het die volgende standpunt: “The encounter between God and man, as reflected in the Bible, is as all-encompassing that it cannot be compressed into the semantic scope of one single term”. Hy stem egter met Joubert (1993:91-92) saam dat die term Koninkryk van God, die kern vorm van die boodskap van die historiese Jesus (Du Toit 2000: 545).

Du Toit (2000:545-562) ondersoek inderdaad die term “Koninkryk van God” in Matteus en is gevolglik reg as hy sê “... Matthew's message of the kingdom of God did not take place in a vacuum. It was targeted at the spesific needs of his audience”. Sy gevolgtrekking uit die waarneming in Matteus is

“We have lost sight of the wholly otherness of the kingdom of God and the God of the kingdom. We have forgotten the radicality of the kingdom offer, its joy, its liberational character. We certainly have lost sight of the radicality of its demand. We should never lose sight of the momentous character of the Christ event which changed history for ever and made this life worth living. This kingdom is

theocratic and dynamic in character. It has cosmic scope, and although it is not a political entity as such, it has thoroughgoing implications for politics, social behavior, the economy – for all fields of human endeavour” (Du Toit 2000:561).

Die boodskap van die Koninkryk van God in Matteus word soos volg saamgevat in die handeling van Matteus as “...Thus, he himself, as the scribe who became a pupil in the kingdom of heaven, found things both old and new in the kingdom treasure box, and could present these ‘jewels’ to his readers” (Du Toit 2000:561).

Van der Ven (1990:81-88 & 1993:69–76) benader die Koninkryk van God vanuit sy eskatologiese perspektief soos volg: hy verkies om van die “*basileia symbol*” te praat. Daar is twee redes hiervoor. Eerstens word die Griekse term *basileia* gebruik om konnotasies soos *kingdom of God* en *monarchy of God* te vermy. Tweedens verkies hy om die woord *symbol* te gebruik en vermy hy die terme *term*, *idea* en *concept*. Hy argumenteer soos volg oor die toepassing en eksegetiese van die tekste wat in Matteus, Markus en Lukas gebruik word in Jesus se prediking en praxis van God se *basileia* (koninkryk):

- “Jesus’ preaching and praxis of God’s *basileia* were not aimed at passing on a religious doctrine or a system of religious notions. This becomes clear immediately if one looks at the texts in which God’s *basileia* is referred to in words and which careful exegetical research has been able to ascribe to Jesus himself:
 - The statements about God’s *basileia* (Luk. 11:20; 17:20-21; Matt. 11:12), the Lords Prayer, the wisdom sayings and the parables (Van der Ven 1993:69). In addition to and in conjunction with the element of proclamation, these four types of texts also contain an element of paranesis, meaning man’s response to the proclamation of the nearness of the *basileia*. In the *basileia* proclamations the listener is drawn into the conflict between God and the powers of evil. In the Lord’s Prayer God’s forgiveness is coupled with man’s forgiveness of his fellow man. The wisdom sayings put forth a radical claim to a new standpoint, and the parables contain the shocking call to conversion and commitment (Van der Ven 1993:73). The symbol is intended to inspire the listener and the reader to a ‘disclosure experience’ and a resulting sense of commitment. It cannot be reduced to a single meaning; it is multi-significative. Each wisdom saying and each parable points to a new aspect of the meaning of God’s *basileia*” (Van der Ven 1993:69).

Heyns (1994:10-11) argumenteer oor die Koninkryk van God as grondplan van die Bybel en omskryf die term soos volg: die Koninkryk van God is sy heerskappy oor en die gehoorsame aanvaarding daarvan deur sy onderdane. Die Koninkryk van God breek deur daar waar sy onderdane aan hul Godegewe bestemming beantwoord. Die Koninkryk van God is die triomf van God se wil. Hy is van mening dat daar nie 'n enkele boek in die Bybel is waar die saak van die Koninkryk of bepaalde komponente daarvan nie aanwesig is nie. Daarom gaan Heyns (1994) voort om te beweer dat met vrymoedigheid beweer kan word dat dit in die ganse openbaringsgeskiedenis van die Ou en die Nuwe Testament gaan om die Koninkryk van God.

3.5.2 Nuwe werklikheid

Die sinoptiese evangelies bied nie 'n duidelike omskrywing van Jesus se siening oor die saak nie. Jesus gebruik die term "Koninkryk van God" as 'n "meestersimbool" om 'n nuwe werklikheid wat hyself ingelei het, onder woorde te bring. Hierdie term verwys gevolglik na die realiteit wat Jesus tydens sy optrede op aarde verkondig het (Joubert 1993:95).

Die term "Koninkryk van God" verwys nie na 'n sekere area of plek, waar God regeer nie. "The meaning of this phrase in the New Testament involves not a particular place or special period of time but the fact of ruling... it should be understood as 'accepting God's rule' or welcoming God to rule over (Du Toit 2000:550). Koninkryk van God kan daarom die beste vertaal word met "...reign of God" or "God's kingly rule" (Du Toit 2000:550). Hierdie term bring mense in 'n krisis. "It challenges people to make an existential decision" (Matt. 3:1-12; 4:17). Lohfink (1999:134-139) stem hiermee saam. Hy argumenteer vanuit sy siening van die Koninkryk van God naamlik "...the 'Todayness' of the Reign of God". Hy redeneer dat God klaar gehandel het. Dit wat in Jesus Christus gebeur het, het vir mense gebeur. "God has taken the initiative. God alone gives the *basileia*. It is for the people of God to respond. God's action makes human action possible" (Lohfink 1999:134). Die Koninkryk van God is reeds in Christus aan mense aangebied.

Jesus se siening oor die Koninkryk van God word hoofsaaklik in die sinoptiese evangelies verwoord. Die term "koninkryk" was gevolglik vir Hom 'n meestersimbool om die realiteit wat tydens sy eie bediening aangebreek het, onder woorde te bring (Joubert 1993:105). Dit was vir Hom 'n werklikheid onderskeibaar van ander werklikhede met die volgende inhoud:

- Jesus self was die brenger van die Koninkryk van God. Dit vestig die nuwe Goddelike werklikheid en word gevestig in die persoon en werk van Jesus self.
- Jesus kom stel God aan die mense van sy tyd op 'n nuwe wyse bekend. God is hoof van die ganse wêreld en is Vader van almal wat deel word van die Koninkryk van God.
- Jesus bring die goeie nuus dat daar plek is vir almal binne die Koninkryk van God – veral die sondaars en eerloos.
- Die Koninkryk van God het reeds sigbaar aangebreek en is sigbaar in die wonderwerke van Jesus. Dit is egter ook nog op pad wanneer Jesus met die wederkoms sal terugkeer na die wêreld om die Koninkryk eens en vir altyd sigbaar te vestig.
- Jesus kom deel die wêreld (mense) mee dat die Koninkryk van God oral waar Jesus se navolgers hulle bevind, aanwesig is (Joubert 1993:105-106).

3.5.3 Gemeentewees in die perspektief van die Koninkryk

Vir die kerk en die praktiese Christelike lewe en vir die teoretiese Christelike lewens- en wêreldbeskouing, vir die ganse aardse bestaan van die mens, is die Koninkryk van God van fundamentele en lewensbelang (Heyns 1994:11). Vos (2000:181) roep die kerk op om binne die Koninkryksperspektief kerk in en vir die wêreld te wees. Dit is die aanvaarding van God se "ja" teenoor die wêreld. Die aanvaarding van hierdie opdrag laat die kerk deelneem aan die gesprek oor die waardes en norme, medies-etiese sake, inrigting van 'n regverdig bestaan, geweld en armoede. Kerk vanuit Koninkryksperspektief beteken verder:

- Erken en aanvaar mense – maak ruimte vir die individu.
- Word 'n ruimte vir die gemeenskap.
- Aanvaar die diens aan die ander.
- Aanvaar haar sosiale en publieke verantwoordelikheid (Vos 2000:182; vgl. ook Nel 1994:22-25).

Dit is die Koninkryk wat ons denke normeer en daaraan inhoud en perspektief gee; dit modelleer ons lewe en voorsien ons van vorm en styl. As dinamies ontwikkelende, normatiewe werklikheid, is dit die Koninkryk wat ons leer om die verlede nie gering te ag nie, die hede nie te ooraksentueer of te onderwaardeer nie, en die hoop vir, en die uitsig op die toekoms, nie te laat verdof nie (Heyns 1994:11). So word die kerk die ruimte waar bestaansvrae aan die bod kom naamlik vrae oor die dood en lyding; ruimte waar moed geskep en hoop geskenk word. Die kerk word die ruimte waar geloofstradisie bemiddel word

deur die liturgie en die preek. Die kerk is die ruimte waar mense bygestaan word in die sleutelmomente van hulle lewe: geboorte, huwelik en rou (Vos 2000:182; Heyns 1994:11).

Die projekbestuurder, met as bestuurshulpmiddel, projekbestuur, moet instrumenteel in die hande van hulle wees wat deel geword het van die Koninkryk van God. Projekbestuur behoort binne Koninkryksperspektief mense te begelei om kerk van God te wees.

3.6 DIE KERK EN SAMELEWING IN PERSPEKTIEF

Die kerk worstel met die vraag hoe om kerk in die moderne tyd te wees. Daar moet gevolglik oor dié verhouding noukeurig besin word (Vos 2000:173-174).

Van die teologie word verwag dat dit 'n ontmoeting tussen Woord en werklikheid sal bemiddel. Die eis aan die teologie is dat dit meer handelingsgeoriënteerd sal wees ten einde die Christelike geloof in die samelewing te bemiddel (Vos 2000:182). Die konteks waarin die kerk moet funksioneer, is nie net teologies pastoraal van aard nie (pastorale funksie). Die kerk bevind hom noodwendig ook midde in die samelewing (sosiale funksie).

Heitink (1999:67) verkies om nie van die kerk in terme van teologiese woorde te praat nie (Volk van God, Liggaam van Christus) maar in terme van gestaltes van die Christelike geloof soos hierbo reeds na verwys. Heitink (1999) se onderskeid van die vier prosesse (vroeër genoem) as kenmerke van die moderne samelewing word deur Vos (2000: 177) aangevul met nog een proses naamlik, globalisering. Die kerk het daarom die taak en funksie om haar verhouding met die samelewing in die lig van die prosesse te ondersoek en haarself te posisioneer om antwoorde te verskaf.

- Differensiasie. Die eenheid van die lewe maak plek vir segmentasie en fragmentasie. Daar vind 'n versplintering op die gebied van die private, sosiale en publieke wêreld plaas (Vos 2000:177; vgl. ook Heitink 1999:67-70).
- Sekularisasie. Die ondergang en agteruitgang van die kerk. Die vermindering van godsdienstigheid, maar tegelyk ook die soeke na die egtheid van geloof (Vos 2000:179; vgl. ook Heitink 1999:70-72).
- Individualisering. Die eiebelang en onttrekking. Eensaamheid as resultaat dui op geslotenheid en uitsluiting van 'n gemeenskap. In kerklike terme lei individualisering daartoe dat mense die kerk opsoek as hulle behoefte daaraan het (Vos 2000:180; vgl. ook Heitink 1999:72-73).

- Pluraliteit. Die aanduiding van die skerperwordende verskeidenheid van kulturele gewoontes en opvattinge. Op godsdienstige vlak dui pluraliteit op geloof in meervoud – om antwoorde te soek op 'n lewe in meervoud (Vos 2000:180-181; vgl. ook Heitink 1999:73-77).
- Globalisering. Die “global village” gedagte. Die beweeglikheid van kapitaal, tegnologie, inligting en vaardighede as't ware vanuit jou eie studeerkamer via die rekenaar en internet (Vos 2000:177).

Die kerk is daarom 'n uitsonderlike, eiesoortige gemeenskap. Hierdie gemeenskap is deur God self in die lewe geroep en word deur Hom in stand gehou. In die leer van die kerk, in navolging van die Apostoliese Geloofsbelydenis, word die kerk behandel onder die Pneumatologie (Burger 1991:27-32; Heyns 1978:352-389; N.G.K.B. art. 27; H.K.S. 21, 30, 31).

Die werklikheid van die kerk is verder dat dit ook 'n menslike instansie is. Dat die kerk 'n pneumatologiese werklikheid is, doen niks afbreek aan die feit dat van 'n sekere kant gesien, die kerk ook 'n antropologiese werklikheid is nie, dit wil sê 'n gemeenskap van gewone mense. Die Heilige Gees skakel die mens nie uit nie, maar in, as deel van sy werkswyse. Die betekenis van die geloof dat die kerk 'n skepping van die Gees is, is dat die kerk in 'n oop werklikheid leef. Dié bestaan maak die kerk nie los van die geskape werklikheid nie, maar juis deel daarvan. Die teenwoordigheid van die Gees in die kerk onthef ons nie van ons menslike verantwoordelikheid en funksies nie. Wanneer die Gees oor mense kom, hou hulle nie op om mense te wees nie (Burger 1991:28-29).

Daar word met Louw (1993:17) saamgestem in sy stelling: “Hiermee wil ons geensins afbreuk doen aan die onmiskenbare waarheid dat God self op soewereine wyse werksaam is in die koms van sy Koninkryk nie. Inderdaad breek die Koninkryk van die hemel vir homself 'n pad oop (Matt. 11:12). Dit is trouens deel van die sekerheid waaruit gelowiges lewe. En tog is dit geopenbaarde waarheid dat God sy Koninkryk laat aanbreek deur die diens van mense heen”.

In die kerk moet gevra word na die wyse waarop God mense gebruik om ander mense met die evangelie te bereik. God wil deur sy Woord mense bereik en 'n heilsrelasie tot stand bring (Louw 1993:17). Oor die inhoud van hierdie heil besin die sistematiese teologie (dogmatiek); die praktiese teologie gee aandag aan die heilsbemiddeling (Pieterse 1991:37; Burger 1991:27-32).

Die gemeente as die kerk in die klein, is 'n gemeenskap van gewone mense wat so aangegryp is deur die bevrydingskrag van die evangelie, dat hulle met alle moontlike middele en met al die gawes van die Gees waaroor hulle beskik, aan hierdie boodskap konkrete gestalte wil gee in die eietydse werklikheid waarin hulle hulself bevind. Vanselfsprekend veronderstel dit dan 'n deeglike kennis van hierdie werklikheid, bepaaldelik van die eksistensiële vraagstukke van die dag waarop die evangelie van Christus inderdaad die antwoord bied – noodsaaklikerwys in die taalidroom en styl wat aansluit by die leefwêreld van die moderne mens (Louw 1993:16-17).

Vanuit hierdie perspektief kan 'n mens onmoontlik nog langer oor die gemeente dink as 'n statiese werklikheid. Daar sal baie meer dinamies, pneumatologies en selfs gewoon antropologies oor die kerk gedink moet word. Terwyl die sistematiese teologie tereg klem lê op die kerk as skepping van die Gees in navolging van Christus, is dit die taak en roeping van die praktiese teologie om aandag te vra vir die kerk as menslike instansie, want elke kerk/gemeente is en bly 'n gemeenskap van gewone mense (Burger 1991:28).

3.7 POSISIONERING VAN DIE KERK IN 'N POSTMODERNE KULTUUR

Dit is belangrik in 'n poging om die kerk te posisioneer om te weet dat die Postmodernisme die Christendom nie uitsluit uit die talle ideologieë, nie maar dit juis insluit. In die proses mag die hoop op vernuwing van die Westerse wêreld nooit deur die kerk laat vaar word nie. Daar moet volhardend van die helende Evangelie van Jesus Christus getuig word.

Die Westerse wêreld staan geestelik en materieel op die kruispunt van die pad. Die kerk sal in die tyd mense moet begelei om na Auschwitz, Bosnië, 11 September 2001, Zimbabwe en vele ander, ernstig te kyk. Die kyker sal dan moet omdraai, na die oorsake daarvan kyk, tot inkeer kom en bely dat al hierdie dinge geen antwoord op die Woord van God gee nie. Die kerk sal Christus aan die wêreld op die kruispunt van dié pad moet bekend stel. Sy staan daar as die Woord van God, meer besonderlik as die korrekte antwoord van die mens se kant.

3.7.1 Postmodernisme¹ in perspektief

Dimensies en uitdagings van die Postmoderne kultuur: Die oorgang vanaf 'n Moderne kultuur na 'n Postmoderne kultuur stel die kerk voor velerlei uitdagings. Die kerk sal moet soek na maniere hoe op hierdie uitdagings geantwoord gaan word.

Rossouw (1995:75-91) stel dimensies en uitdagings van die Postmoderne kultuur aan die orde. Hy nooi die teologie, predikante en die kerk om in gesprek te tree hieroor in 'n poging om die kerk te posisioneer vir haar taak in die tyd. Enkele kursoriese opmerkings oor van die dimensies en uitdagings is gepas, naamlik:

- **Verwaarlosing van die etiek.** Die moderne kennisideaal het bepaal dat ons slegs met sekerheid kan praat oor dit wat feitlik bewys kan word. Uitsprake wat nie op hierdie basis gegrond kan word nie, is afgemaak as betekenisloos. Die gevolg was dat etiese vrae erg verwaarloos is. Die vraag moet gevra word wat gaan die kerk in die Postmoderne tyd/kultuur mense aanbied wat op soek is na etiese riglyne in hulle lewe, werk, politiek?, ens.
- **Rationele mensbeeld.** Die moderne wetenskap het die mens toenemend begin voorstel as 'n wese wat altyd suiwer rasioneel en goed beredeneerd optree. Sodoende is die emosionele en wilsdimensie van die moderne mens erenstig verwaarloos. Die kerk het ook hierin meegedoen, aangesien die prediking en bediening almeer rasioneel en serebraal geword het. Die kerk sal weer die balans moet herstel en aandag gee aan die totale mens.
- **Oorspesialisering en kompartementalisering.** Die moderne mens is al hoe meer gedwing om (vak)-spesialiste te word. Mense weet meer en meer oor minder en minder. Dit het die gevolg dat die groter beeld oor waarom die lewe gaan en waar my lewe inpas by die groter geheel al vaer word. Die kerk sal haar so moet posisioneer om mense toe te rus om aan hulle hierdie groter beeld te verkondig. Sodoende sal die kerk mense kan help om weer heelheid en betekenis in hulle lewens te ervaar.
- **Eksperts en ervaring.** In die moderne wêreld is besluite meer en meer aan eksperts oorgelaat, aangesien daar aanvaar is dat dat hulle die beste weet. Tans word daar hewig protes aangeteken deur allerlei groepe (feministe en sosiale drukgroepe) wat gemarginaliseer is in die proses. Besluite, op hulle aandrang, moet gedemokratiseer word. Het die kerk haar hieraan skuldig gemaak? Hoe kan die kerk haar posisioneer om dit te herstel?

¹ Enkele werke wat in die laaste dekade op die gebied van die Postmodernisme die lig gesien het, bied waardevolle inligting oor die saak in geheel (vgl. Forster (ed) (1983); Crook, Pakulski & Walter (1992), Lash & Friedman (1992); Norris (1993 & 1990); Appignanesi (ed) (1993); Heyns (1998); Rossouw (ed) (1995); Geertsema (1998); Goudzwaard (1998); Van der Walt (1999); Du Toit (2001) en vele ander.

“Global Village”. Die geweldige vooruitgang in kommunikasie en mobiliteit het daartoe gelei dat die wêreld gekrimp het tot ‘n globale dorp waar mense van verskillende tale, kulture en gelowe daaglik met mekaar skouers skuur. Hierdie ontwikkeling plaas Christene in ‘n situasie waar hulle hulself toenemend moet verantwoord teenoor mense van ander gelowe. Dit laat onvermydelik vrae by gelowiges ontstaan. Wat is my verantwoordelikheid teenoor gelowiges van ander godsdienste? Is die Christelike godsdiens die enigste ware godsdiens – of bevat ander godsdienste ‘n element van die waarheid? Die vraag aan die kerk is hoe sy die behoeftes van lidmate in hierdie opsig gaan aanspreek.

3.7.1.1 Die geestesklimaat van die Postmodernisme

Postmodernisme soos reeds opgemerk, wil ‘n nuwe manier van dink wees. Dit gaan ook nie net om veranderinge ten opsigte van enkele onderdele van die Westerse kultuur nie, maar oor die geheel. Die Postmodernisme is ‘n irrasionalistiese reaksie op die rasionalisme. Dit verwerp die verafgoding van die mag van die rede. Dit is daarom noodwendig die gevolg en voltooiing van die sekulariseringsproses.

Die mens kan volgens hierdie lewensvisie dink en leef sonder om antwoorde op die Woord van God te gee. Godsdiens (ook die Christelike godsdiens) word as ‘n persoonlike saak beskou – moet tot die private lewe beperk word (Van der Walt 1998:84-91; vgl. ook Goudzwaard 1998:1-10; Lyotard 1993:7-10). Die Postmodernisme stuit nie, maar bevorder slegs die sekulariseringsproses van die vorige eeu (vgl. Hendriks 2001:16).

Die verskuiwing van ‘n moderne na ‘n postmoderne kultuur vra noodwendig ‘n nuwe teologiese refleksie. Rossouw (1995:76, 75-91) stel dit as volg: “This culture shift, that is still in the making, brings a new self - and world understanding with it. Theology therefore has to reflect on the implications and compatibility of this new understanding of self and world for Christian understanding of reality as revealed in the Bible and other relevant texts”.

3.7.1.2 Die taak van die kerk in ‘n Postmoderne samelewing

Die belangrikste vrae wat in dié opsig gevra moet word, is of die kerk werklik die Koninkryk van God op alle terreine verkondig en uitleef?. Leef gelowiges in alles in diepe afhanklikheid van God? Die kerk moet sensitief wees vir die nuwe lewensgevoel – die Postmodernisme. Sonder om die lewensgevoel goed te keur, behoort die kerk dit as ‘n aanknopingspunt te

gebruik om die evangelie op 'n relevante wyse aan die moderne of hedendaagse mens te verkondig. Die kerk mag nie self Postmodernisties word nie, maar moet die Postmodernistiese mens op innoverende wyses bedien. Die “nuwe” behoeftes en vrae sal - in die lig van die Bybel – van “nuwe” antwoorde voorsien moet word (Van der Walt 1998:91; vgl. ook Rossouw 1995:75-91).

Die kerk sal bereid moet wees om haar vormgewing te verander. Daar sal 'n vernuwing en nie net bloot 'n verandering moet plaasvind nie. Van der Walt (1998:92) sien hierdie vernuwing in die volgende:

- Reformasie. 'n Nuwe lewensvisie.
- Herlewing. 'n Nuwe lewenswandel (vgl. ook Hendriks 2001:16 & Joubert 2002:30).

Die verantwoordelikheid wat die kerk in die proses moet nakom, is om gewoon haar kernfunksies deeglik te vervul. Die navorser is van mening dat dit bereik kan word deur 'n projekbestuursmodel vir kerkbestuur te ontwikkel – die doelstelling. Die navorsing se doelwitte, om die doelstelling te bereik, is om 'n curriculum (vir kernbediening) vir die kerk te ontwikkel en te implementeer (Harris 1998:75-159). Dit moet dan 'n bydrae lewer om die kerk in staat te stel om erns te maak met haar kernbediening. Die inhoud van die curriculum is naamlik: verkondiging (kerygma), onderlinge gemeenskap (koinonia), aanbidding (leiturgia) en dienswerk (diakonia). Die kernbediening van die kerk behoort aangevul te word deur verwante bediening soos behoeftes van tyd tot tyd in gemeentes mag ontstaan. Behoeftes behoort van tyd tot tyd en van gemeente tot gemeente te verskil (**Bylaag C, D en E**).

Die vormgewing aan en konteks waarbinne die funksies moet plaasvind, is dat die leer nie verwaarloos mag word nie, maar dat die uitlewe van die leer voorop moet staan. Die kerk moet die (postmodernistiese) mens huisves deur hom en haar so te bedien dat die Koninkryk van God deurlopend in en deur hulle dienswerk sal aanbreek.

Dié vormgewing het volgens die navorser, onder andere, veral nodig geword sedert die verskyning van die boek *God? Geloof in 'n postmoderne tyd* (Du Toit 2000). Sedert die verskyning van die boek is hewige kritiek daarop uitgespreek (Die Kerkbode 2001). Daar kan (behoort) met van die stellings in die boek verskil te word deur teologiese en eksegetiese verantwoordelike debat daarvoor te voer. Die waarde van die boek lê egter vir die navorser in aansluiting by ander daarin dat Du Toit (2000) daarin slaag om die volgende te bereik:

- God word (deur gelowiges) in feitlik alle samelewingsfere as afwesig beleef.
- Hy beskryf die postmoderne tyd waarin ons leef as 'n versplinterde en verwarde samelewing.
- Die “gelowige” se belewing van die tyd word in terme van rigtingloos en sinloosheid beskryf.
- Die kerklike strukture (vormgewing) wat veronderstel was om oplossings te bied en antwoorde te verskaf, word as mislukkings uitgewys.
- Dat ons saam met en in die postmoderniteit kan dink en leef.
- Die positiewe elemente van die postmoderniteit behoort te gebruik om die negatiewe uit te skakel
- Dit dwing (dring) die gelowige om (soos hy gedoen het) in 'n postmoderne tyd op nuut te vra na die volgende:
 - ◆ Die interpretasie van die Bybel.
 - ◆ God en die duiwel.
 - ◆ Jesus en die sonde.
 - ◆ Die Heilige Gees en die kerk.

3.7.1.3 Hoe kom die kerk in pas?

Die navorser sluit aan by Hendriks (2001:16) deur te verklaar dat daar niks met die boodskap van Christus skort nie. Dit is die enigste weg na geregtigheid en vrede. Die kerk wat dit bely, is geloofwaardig en word die sout van die samelewing as op God gefokus word, die evangelie geleef word en as jou naaste se nood jou raak (vgl. ook Buitendag 2001:91-108). Dit beteken die bereidheid om die kruis te dra (Joubert 2002:30). Die vraag is hoe word dit in die samelewing gedoen? Buitendag (2001:104-108); Hendriks (2001) en Joubert (2002) is *ad idem* oor die praktyk van die **hoe** van kerkwees in die 21ste eeu.

Die volgende kan onder andere deel vorm van die kerk se mondering om in pas te kom:

- 'n Persoonlike geloofsbeslissing van elke lidmaat.
- 'n Belydenis deur elke gelowige van wat die Skrif sê.
- Die kerk moet ruimte skep vir “gewone gelowiges” om eienaarskap te neem van prosesse in gemeentes.
- Kerklidmate wat beginselvas in die openbare lewe kan leef en getuig.
- Die dienskneggestalte van Jesus moet in elke gelowige sigbaar word.

- Geesvervulde lidmate.
- Sensitiwiteit vir die nood van die wêreld moet aangekweek word.
- Dit gaan bo alles nie om die kerk nie maar oor God, sy eer en 'n manier van lewe wat waarde toevoeg aan sy skepping.

Waldner (2002:2) rapporteer oor 'n poging van 'n groep in die NG Kerk om in pas te kom deur te verwys na die NG Kerk se “krisis-konferensie”. Die agenda van die konferensie, getiteld “Die Bybel en die Krisis in die Kerk” is besware oor die nuwe verwickelinge in die kerk. Daar is altesaam sestien soorte “krisisse”, oor die volle spektrum van die kerk se leer en lewe, wat gedebatteer gaan word. Die vraag kan gevra word of dit die (beste) manier is hoe die kerk in pas moet kom?

Die navorsing beoog om in die hoofstukke wat volg, die leser te begelei en toe te rus om die projekbestuursmodel vir gemeentebestuur te verstaan en toe te pas. Die doel van die model behoort 'n bestuurshulpmiddel vir makrogemeentes te wees om haar identiteit op 'n eietydse wyse te vergestalt. Elke makrogemeente het 'n eie konteks waarbinne sy optree en haar identiteit behoort as sodanig gestalte binne die unieke konteks te kry. Die eie tyd, omstandighede, kultuur en geestesklimaat speel 'n belangrike rol in die gestaltegewing van die kerk. Die kerk moet daarom eietydse en dus relevant bestuur word. 'n Visie en missie van die kerk behoort gevolglik so geformuleer te word dat dit die mens van sy tyd raak.

3.7.2 Die kerk as alternatiewe gemeenskap

Die kerk in die Postmoderne tyd kan niks anders wees as is 'n alternatiewe gemeenskap nie (vgl. Bosch 1992). Hierdie alternatiewe gemeenskap bestaan sedert die koms van die Here Jesus en die aanbreek van die Koninkryk van God. Hierdie alternatiewe wat Jesus kom vestig het, was so radikaal dat Hy daarvoor gekruisig is.

“What Jesus offered, belonged to another order, on a total different level. And therefore this man from Nazareth was so insufferable and disgusting. They had to get rid of Him at all cost, so as to be able, once again, to continue undisturbed with their own trivialities and mutual squabbles. Therefore they declared war on Jesus, total war” (Bosch 1992:1-34). Die “hulle” hier ter sprake, was die Sadduseërs, Fariseërs, Selote en Esseners.

Opvallend dat in resente jare weer opnuut op die kerk se gemeenskapskarakter gefokus word - die kerk as 'n nuwe en unieke gemeenskap (Buitendag 2000:91-108; vgl. Ook Dingemans 2000). Hierdie "nuwe" wat Jesus kom vestig het, het verreikende gevolge vir die kerk sedert die eerste eeu. Die betekenis en uitdaging van hierdie "nuwe" vir ons tyd word deur Dingemans (2000:227) soos volg verwoord: "Voor ons tyd beteken dit, dat kerk en teologie de (post)moderne kultuur volstrekt serieuus moet neme en moet probeer binne dat kader de relevantie van het Evangelie te laten zien. Kerken moeten weer echt 'ontmoetingsplaatsen' tussen traditie en situatie worden".

3.7.3 Geloofsgemeenskap as ontmoetingsplek

In die kerk vind daar 'n ontmoeting tussen God en die gelowige plaas "...Mensen zoeken het Heilige en Onuitsprekelijke – en de Roepende biedt zich op eigen wijze aan mensen aan. Anders meer korrek gestel... God biedt zich al eeuwenlang via de stroom van christendom en kerk aan mensen aan en mensen zoeken in elke generatie – en ieder in zijn of haar eigen leven – via de christelike geloofsgemeenschappen weer opnieuw God" (Dingemans 2000:228). Die doel van die navorsing is om 'n bydrae te maak om gemeentes te help om as geloofsgemeenskap hierdie taak na behore uit te voer. Die instrument of gereedskap in die hande van gemeentes is 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur.

Die geloofsgemeenskap (gemeente) as ontmoetingsplek beteken volgens Dingemans (2000:228) die volgende: "een snijpunt of kruispunt tussen: God en mens; tussen christelijke traditie en en de huidige culturele situasie; tussen verlede en toekomst; tussen gemeenskap en individu; tussen instituut en beweging; tussen kerk en sameleving; tussen berusting inde feitelijkheid en geloofsvisie. Die kerk of geloofsgemeenskap is in die eerste plekde feitelijke, sosiologiesche plaats waar God en mens, de traditie en de situatie elkaar ontmoeten. De teologie heeft de taak, die ontmoeting meer inhoud en diepte te geven" (Dingemans 2000:229).

3.7.3.1 Die behoefte van die mense in die kerk

Gelowiges wil 'n ontmoeting met God in die kerk beleef. Die gemeente as geloofsgemeenskap is die plek waar die ontmoeting moet plaasvind. Die Christelike gemeenskap moet 'n egte ontmoetingsplek wees. Die realisering van die ontmoeting beteken 'n ontmoeting met as inhoud:

- Daar moet 'n egte ontmoeting plaasvind tussen God (die Roepende, Onuitspreeklike, Transendente) en die mens.
- Daar moet 'n egte ontmoeting met mekaar as gelowiges plaasvind.
- Mense wil in ontmoeting gaan om 'n antwoord op die sin van die lewe te kry – toegerus wees om ook kerk te wees buite die grense van die gemeente (by die werkplek, op die sportveld, in die sosiale omgewing ens.).

Gelowiges verwag van die kerk om die volgende aspekte van 'n ware geloofsgemeenskap aan te bied (Dingemans 2000:230-233):

- Geborgenheid. Hierdie aspek getuig van vertroue, veiligheid, warmte en rus onder mekaar. In die liturgie is die behoefte na die warmte van die intieme omgang met God.
- Gemeenskap. Hierdie aspek getuig van 'n volgehoue sorgende verhouding met ander lede in die gemeente. Hier moet die gemeente 'n gevoel oordra dat ander jou gevind het. Jy word herken en ons gaan vir jou sorg. Die gemeente moet daarvoor sorg dat daar 'n samehorigheidsgevoel onder gelowiges teenwoordig is. Gelowiges moet ervaar dat daar onderlinge toleransie is en dat daar persoonlike ruimte geskep word om as individu in persoonlike geloof te groei.
- Uitdaging. Hierdie aspek getuig van die mens se soeke na inspirasie, uitdagings en 'n nuwe lewensopdrag. Die gemeente moet mense oproep en uitdaag om anders (nuut) te leef. Hierdie nuwe lewe vestig in 'n lewe van diens aan ander in die gemeente en aan die samelewing "...is elke gemeente en elke gelowige ook geroepen tot een pastorale en missionaire dienst aan de medemens".
- Oriëntasie. Hierdie aspek getuig van die behoefte aan orde in mense se lewens. Die gemeente moet 'n plek wees waar die mense geloofsinsig moet kan ontvang. Hierdie insig word verwerf deur 'n permanente en deurlopende proses van leer.

3.7.3.2 Oplossings aan die mense deur die kerk

Die geloofsgemeenskap kan alleen bogenoemde behoeftes bevredig (oplossings bied) in die nakoming van die volgende funksies soos Dingemans (2000:233) dit bepleit:

- Priesterlike funksie. Dit geskied deur die aanbied van geborgenheid en die instandhouding van die geloofsgemeenskap (*Communio sanctorum*). Hierdie funksie sluit die gemeenskap met God (*Leitourgia*) sowel as die onderlinge gemeenskap (*Koinonia*), in.

- Profetiese funksie. Die geloofsgemeenskap moet toesien dat die boodskap verkondig word (*Kerygma*), dat beloftes (*Epangelma*) lewendig gehou word en dat lidmate opdragte/take/funksies in die vorm van dienswerk (*Diakonia*) aan mense, ontvang.
- Leraarsfunksie. Hierdie funksie het as inhoud: “Ze biedt levens- en geloofsoriëntatie op grond van het Evangelie (het kerygma)”. Hierdie aspekte het ‘n terapeutiese en uitdagende werking.

Die gemeente, as geloofsgemeenskap, moet daarom ‘n leerkultuur skep waardeur mense toegerus word in die waarhede van die Woord. Die gemeente moet so bestuur word, dat dit word/is wat God bedoel het ‘n gemeente moet wees.

Die gemeente moet daarom ‘n religieuse leeringesteldheid by mense skep om ‘n begeerte te kweek om die Bybel daagliks te bestudeer. As toegeruste gemeente kan die gemeente dan die behoeftes wat mense het, deurlopend aanspreek. Die taak van die kerk (soos in die eerste gemeente) begin deur die funksies van die kerk te bepaal (Handelinge 2:42). Om kerk te wees na die bedoeling van God, is die volgende funksies dus onder andere belangrik sedert die begintyd van die kerk: viering, gebed, sorg en leer. Dingemans (2000:235) voeg as vyfde funksie ook *om te handel*, by - dit is geloof in aksie: hulp aan mense deur direkte en persoonlike sorg vir mense. Hierdie funksie vind plaas deur aksies en programme in enige gegewe milieu ter bereiking van geregtigheid en vrede, plaaslik en tot in die derde wêreld.

Die kerk/gemeente se taak of funksie is daarom nie net pastoraal nie (Pieterse 1993:12-14), maar ook sosiaal (Pieterse 1993:14; Van der Ven 1993:79). Dingemans (2000:231) is duidelik oor hierdie saak: “...Geloofsgemeenschap betekent overgins in een (post)moderne samelewing niet vanzelfsprekend een levenslange, totale, alle ander gemeenschappen uitsluitende, onderlinge verbondenheid van gemeenteleden. De moderne mens leeft in meer dan één gemeenschap tegelijk. In een huwelijksgemeenschap of een familiegemeenschap; een schoolgemeenschap of een werksgemeenschap; in verenigingen, club en vele andere verbanden. En daarnaast beleeft men – op ander plaatsen en tijden – ook de geloofsgemeenschap. Religies kunnen geen totaliteitsaanspraken meer maken op hun volgelingen. Moderne mensen passen in hun leven ne eenmaal – noodgedwongen? In elk geval: met virtuositeit! – allerlei stukjes van de puzzel op een eigen wijze in elkaar. We leven in meervoud”.

Om dit alles in die praktyk te realiseer, naamlik: die gemeente se taak of funksie om nie net pastoraal nie (Pieterse 1993:12-14) maar ook sosiaal (Pieterse 1993:14; Van der Ven

1993:79) kerk te wees, sal 'n veranderde verwysingsraamwerk teweeggebring moet word – “Om dat alles in praktijk te brengen, zou de christelike gemeente veel meer een oefenplaats moeten worden” (Dingemans 2000:233).

3.7.3.3 Voorlopige (bestuurs) -oplossing

Om wat hierbo gesê is, prakties toe te pas, vra van die gemeente om sy leiers te bemagtig om “iets te doen”. Wat egter belangrik is voordat “gedoen” kan word, is dat iets ontdek moet word wat leiers moet “wees”. Leierskap gaan bo alles oor “om by mense teenwoordig te wees” – dit is die resultaat van wat ons ís voor God en voor mense (Smit 1995:36; vgl. ook Wagner 1984:73-137). Leiers moet daarom effektief wees in dit wat hulle doen (Kroon 1995:353369; Marx 1991:292-300; Hellriegel et al.1999:498-530). Leiers moet presies kan bepaal **wat** gedoen moet word, **hoe** dit gedoen gaan word en **verslag doen** dat dit gedoen is. Geestelike leiers moet, om effektief te wees, funksioneel begin dink (oor die gemeente) om te kan “doen”. Die benutting van projektebestuur as bestuurshulpmiddel bied daarom ook aan die geestelike leier die gereedskap om effektief (doelmatig en doeltreffend) te wees.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die “doen” eers effektief is as daar bewys word wie en wat gelowiges vir ander is. Covey (1989) argumenteer dat effektiewe bestuur minder afhang van aangeleerde tegnieke en meer te doen het met geïnternaliseerde gewoontes en waardes – nie wat jy doen nie, maar wie en wat jy (*vir ander*) is.

Die kern van geestelike leierskap is dat God besluit het om mense te help deur ander mense – die woorde wat hierdie mense sê en die daede wat hulle beplan en doen. Die gemeente moet dus daardie plek wees (word) waar mense al meer ontdek dat om die evangelie te glo, nie deur rasonale of intellektuele prosesse van oorweging en argumentering plaasvind nie, maar deurdat hulle in die lewens (die gewone en alledaagse) van ander mense sien dat hierdie dinge regtig kan werk (Smit 1995:38-39; vgl. ook Buitendag 2001:91-108).

Mense word die sterkste beïnvloed deur dit wat hulle sien in ons lewens - wanneer ons gewoon onself is. As daar dan ook iets te sien is van die evangelie, is dit die heel beste soort getuigenis waarvoor ons kan hoop. Daar moet só anders, só nuut geleef en gedoen word, tussen en met ander mense, dat daar gevra moet word na 'n verduideliking van die nuutheid, soos Christus God by ons verteenwoordig, so moet ons Hom by ander mense verteenwoordig (Burger 1995:39).

Die leiers moet die gemeente so begelei dat die teenwoordigheid (presensie) by ander die volgende elemente van die gemeente se kultuur (karakter) kommunikeer, naamlik:

- Deel wees van - nuut dink oor ander en lotsverbonde voel met mekaar.
- Daar wees by – die egtheid van betrokke te raak (tyd op te offer vir ander) en onbevange te luister.
- Lief wees vir – ware hulp aan mense kan nie sonder liefde plaasvind nie. Onvoorwaardelike diens aan mense is liefde – liefde soos Jesus liefgehad het.
- Entoesiasties wees oor – opgewonde oor wat die Here in en deur mense se lewens vir ander kan doen, diens aan ander in nederige afhanklikheid van God (Smit 1995:40-48; vgl. veral Greenleaf 1991:7-312).

Die wyse waarop leiers in die gemeente begeleidend sal moet optree om antwoorde vir lidmate te verskaf om waarlik kerk te wees, is 'n saak van spiritualiteit. Die gemeente sal mense moet toerus met 'n Christelike spiritualiteit – dit is om geseënd en konstruktief met ander mense te kan leef en dit is net moontlik as ons dit alles *coram Deo* (lewend voor die aangesig van God) doen. Ons kan 'n teenwoordigheid (presensie) by mense net volhou as ons voortdurend in die presensie van God leef (Burger 1995:48-49).

Die plaaslike gemeente behoort, in navolging van bogenoemde, altyd gesien te word as 'n brug (ontmoetingsplek) tussen die evangelie en die Christelike tradisie enersyds en mense en die samelewing andersyds. Dit beteken "...dat die christelike gemeenskap eenersyds voortdurend in een maatskaplike veranderingsproses betrokke is en tevens voortdurend op soek is naar de parel van grote waarde van het Evangelie" (Dingemans 2000:236).

3.8 DIE KERK: 'N SOEKE NA ALTERNATIEWE IN 'N POSTMODERNE TYD

3.8.1 Inleiding

Die kernvraag hier is: Wat beteken dit om gelowige, om kerk van Christus in die nuwe, sekulêre Suid-Afrika te wees? Dit is duidelik dat dit op 'n ander wyse as in die verlede sal moet gebeur. Vir die eerste keer word die kerk gedwing om ernstig te besin oor wat dit presies beteken om Christen in 'n godlose wêreld te wees. Die posisionering van die kerk behoort daarop gerig te wees om mense toe te rus om diens te lewer. Diens word volgens die Bybel nie gelewer vanuit 'n posisie van mag, invloed of geld nie. Die diens wat Christus van ons verwag, vra nederigheid, die bereidheid om ons met die swakstes in die samelewing

se nood te identifiseer. Dit kom eintlik neer op die begin van 'n totaal nuwe identiteit vir die kerk:

- 'n eie Christelike lewensvisie wat 'n waardestelsel insluit.
- 'n geïntegreerde Christelike lewenstyl as teenvoeter vir die hedendaagse sekulêre leefwyse.
- Kennis en vaardighede oor waar en hoe Christene in die samelewing betrokke kan raak – konkrete diensleeringsprogramme.
- Reformasie en herlewing van die kerk deur ware vernuwing
- Die deurbreking van formalisme (vormgodsdienst) na 'n godsdienst in gemeenskap met God (Van der Walt 1995:123-228; vgl. Barna 1991:69-73).

3.8.2 Vertrekpunt

Die invloed van die kerk se funksie het die afgelope vyftig jaar drasties agteruitgang getoon "...mensen zoeken heel sterk een eigen, persoonlijke, vorm van geloven en leven, terwijl kerken daarvoor onvoldoende ruimte geven" (Dingemans 2000:236-238).

Hierdie agteruitgang was te bespeur op die interne sowel as die publieke funksie van die kerk. Die funksionering van die kerk het meer en meer kritiek van die samelewing begin uitlok. Verder word die nut van die kerk in ons tyd bevraagteken as ons luister na enkele opmerkings, naamlik: mense beweer dat hulle godsdienst sonder die kerk kan beleef (miskien self beter); mense beweer dat die kerk hulle godsdienstige ontwikkeling en groei belemmer en dit nie bevorder nie. Hierdie enkele tendense vra besinning oor 'n nuwe ekklesiologie.

In sy soeke na 'n nuwe ekklesiologie om die rol van die kerk in 'n gesekulariseerde samelewing (wêreld) te omskryf, verkies Dingemans (2000:238-244) om na die kerk, naas ontmoetingsplek, as interpretasiegemeenskap te verwys. Dit beteken dat die kerk se primêre taak deurlopende geloofsbesinning oor fundamentele sake bly. Dit bring noodwendig spanning tussen die kerk as instituut en die geloofsgemeenskap te weeg. Dingemans (2000:243) sien die kerk as 'n gemeenskap van gewone mense (communio permixta) "...die alle goede en slechte eigenschappen met andere mensen gemeen hebben, maar zich op de een of andere wijze door God aangesproken en aangetrokken weten. De heiligheid van de kerk schuilt niet in mensen, maar in Gods roepstem, die in de christelijke geloofsgemeenschap opklinkt en in de werking van de Geest, die gebruikmakend van menselijke instituten, mensen inspireert en de ranken vruchten doet dragen".

Die geloofsgemeenskap (die gemeente) is die plek waarin die Gees van Christus in ons wêreld werk. Die kerk (gemeente) is daarom 'n ontmoetingsplek – ontmoeting tussen God en mens. Die hart van die geloofsgemeenskap is kommunikasie. Kommunikasie word verdeel in geloofskommunikasie en pastorale kommunikasie. Geloofskommunikasie is primêr – dit is die kommunikasie met God. Pastorale kommunikasie – dit is die kommunikasie van lede onderling (in hulle verskillende ampte en dienste) en kommunikasie met die samelewing waarin mense leef (Dingemans 2000:244). 'n Soeke na 'n nuwe ekklesiologie wat gestalte vind in 'n Christelike geloofsgemeenskap, bring voortdurend spanningsvelde na vore (Dingemans 2000:244-258).

In al dié relasies het die Christelike geloofsgemeenskap 'n brugfunksie. Aan die een kant 'n pastorale funksie en aan die ander kant 'n sosiale funksie. Die Christelike geloofsgemeenskap moet aan die een kant die lidmate met die bevrydende waarheid van die evangelie toerus (leer) en aan die ander kant die nood in die wêreld aanspreek "...de christelike gemeenskap staat tussen de overgeleverde traditie (bewaarfunctie, conserverend) en de uitdaging van de vragen en behoeften van de moderne sameleving (vernieuwing, progressie)" (Dingemans 2000:258; vgl. ook Heitink 2000:260-274, 1999:66-77; Pieterse 1993:8-15).

3.8.3 Enkele kerkmodelle vir die Postmoderne tyd: 'n Oorsig

'n Soeke na 'n ander ekklesiologie (kerkmodel) bring kerke noodwendig by die punt van die "selfverstaan". Dit is die punt waar elke kerk indringend en by herhaling haar eie situasie moet analiseer. Die bestuurswetenskappe bied hier 'n handige riglyn wat die kerk kan gebruik – strategiese bestuur (Hoofstuk 7). Belangrik egter vir die doel van die kerk, is om haar eie identiteit te bepaal. Dingemans (2000:270-271) gebruik Hendriks se skets wat ontleen word van Firet om die kerk te begelei om tot selfverstaan te kom.

Hy noem dit 'n hermeneutiese proses en dit volg die volgende patroon:

- Analiseer (ondersoek) die situasie (samelewing) waarin die kerk haar bevind.
- Bepaal die kerk se eie moontlikhede (sterk en swak punte).
- Bestudeer en luister na die tradisie.
- Bepaal die eie identiteit.

Hierdie proses kan nooit as afgehandel beskou word nie. Die aktuele selfverstaan van die kerk sal voortdurend in verskillende tye en verskillende situasies verskillend geformuleer word. Die vraag moet gevra word: watter model is in die huidige situasie die mees geskikte om reg te laat geskied aan die bevordering van die publieke (sosiale) karakter van die Christelike geloof? Anders gestel, hoe behoort 'n Christelike geloofsgemeenskap in 'n postmoderne tyd te lyk? Daar word in navolging van Heitink (2000:260-274) en Dingemans (2000:276-300) na hulle twee se voorstelle vir 'n model vir die kerk in die postmoderne tyd gekyk.

3.8.3.1 Publieke karakter van die kerk

Die moderne tendens van differensiasie in ons samelewing het tot gevolg dat die kerk en die samelewing al verder en verder uitmekaar beweeg. Die kerk verloor al meer haar relevansie in en vir die samelewing. Isolاسie vind plaas en die kerk word al meer na binne gerig. Die kerk sal haarself moet herposisioneer om weer publieke aanvaarding en relevansie te verwerf. Die vraag is, hoe word dit gedoen? Die inhoud van die herposisionering van die kerk sal moet bewys dat die Christelike geloof nie alleen van betekenis is vir die persoonlike lewe (in die kerk) nie, maar ook relevant is vir 'n regverdigde samelewing. Hierdie relevansie sal bewys moet lewer en iets sigbaar maak van God se bedoeling met mens en samelewing (Heitink 2000:260-261).

Die oplossing wat Heitink (2000:261) as algemene beginsel stel, is dat die kerk nie alleen instituut mag wees nie, maar 'n brug moet wees na die samelewing (vgl. ook Dingemans 2000:236 & 258). Die model wat hierdie funksie die beste kan bevorder, is volgens Heitink (2000:270-274) die "Oop-Kerkmodel". Hy glo dat die beginsels van hierdie model ook vir die kerk in Suid-Afrika tot voordeel kan wees. Hy neem uit bestaande modelle "bouwstene" en skep (stel voor) 'n nuwe kerkmodel (Heitink 2000:272).

- **Oop-Kerkmodel.**

Uit die gereformeerde model: die priesterskap van die gelowige word nie binne die kerk nie, maar daarbuite (in die gemeenskap) toegepas. Die invloed van die Christelike geloof in die samelewing is afhanklik van die insette van individuele gelowiges. Hulle raak betrokke by die maatskaplike vraagstukke van die dag en lewer as gelowiges vanuit die Woord deurdagte professionele insette. So vind daar vernuwing van die samelewing plaas. Die kerk as "voedingsbodem" rus gelowiges toe. Hier word klem gelê op die gemeente as

leergemeenskap. Dié leer is wederkerige leer tussen die ampte en die lidmate; tussen ouers en kinders; tussen teoloë en verteenwoordigers en ander professies. Van die kerk word gevra om 'n organisasie te wees wat mense leer en toerus op 'n basis van gedeelde ervaring (Heitink 2000:272).

Uit die hervormde model: die ontleen van "...de vrijmoedigheid voor een bescheiden vorm van christelijk spreken ten aansien van de noden en de vragen van de samenleving". Die gelowige lewer 'n bydrae op morele gebied waar die vraagstukke na die menslikheid en die kwaliteit van die lewe gevra word. Vrae oor onder andere die volgende moet op die kerk se tafel lê om antwoorde aan die gemeenskap te verskaf: genadedood en werksetiek (Heitink 2000:273).

Uit die ekumeniese model: die erkenning van die mondigheid van die moderne mens. Hier word ooreengekom met die moderne mens in sy betrokkenheid in en by die wêreld en deelname aan die aardse in die vertroue dat God by ons as mense sal wees.

Die model (Open Kerk) word deur 'n dubbele strategie gekenmerk, naamlik:

- Die gerigtheid en fokus op lidmate van die gemeente om toegerus te word as gelowiges ("...een mondig en doorleefd geloof...") tot diens aan die samelewing. Hulle moet die heil in Christus in die gemeente voorleef (modelleer) (Heitink 2000:273).
- Die gerigtheid en fokus op mense buite die gemeente (die samelewing). Die fokus val hier op die vrae en nood van die mense.

Dié model vra van die kerk om haarself te heroriënteer "...het model "open kerk" vraagt een van buite naar binnen denken". Dit is 'n denke en oriëntasie vanuit die behoefte van mense – om 'n oplossing te bied vir mense in 'n kerklike niemandsland tussen geloof en ongeloof (Heitink 2000:273). Die kern van die model is gasvryheid – liefde vir vreemdelinge (Heb. 13:2; Gen. 18; Matt. 25) "...waarin mensen zich niet zozeer als leden aan een organisatie binden maar wel op zoek zijn naar een plek, waar ervaringen gedeeld, aandacht geboden, en liefde ontvangen wordt. Een plek om werkelijk op verhaal te komen" (Heitink 2000:274).

• **Rondetafel-Kerkmodel**

Geloofsgemeenskap in 'n postmoderne tyd behoort volgens Dingemans (2000:276-277) die identiteit vanuit die tafelgemeenskap te kry. Die inhoud van die model wat hy voorstel, is dat

die Christelike gemeenskap rondom 'n ronde tafel byeen behoort te kom. Die kerk as tafelgemeenskap (de tafelgemeente) streef na eenheid; 'n eie Christelike identiteit en na algemeenheid (katholiciteit). Die *notae ecclesiae* uit die Apostolicum word die doel waarna gestreef word in die model (Dingemans 2000:277).

Die inhoud van die model, gereformeerd uitgedruk, volgens Dingemans (2000:277), lui as volg: "De christelike gemeenskap komt bijeen rondom de tafel, waar het Woord en de sacramenten sentraal staan en waar de tucht wordt geoefend in de zin van: bewaking van de kwaliteit en de identiteit. Bovendien is de tafelgemeenskap gericht op de onderlinge zorg (pastoraat) en de dienst aan mens en sameleving".

Die model bied aan deelnemers die volgende as Christelike geloofsgemeenskap: die erediens. Die kerk is primêr en prinsipiël 'n ontmoetingsplek tussen God en mense en mense onderling. In die model kom die tafel as sentrale fokuspunt van die byeenkoms by. Die geloofsbyeenkoms is tafelgemeenskap en deelnemers kom daarom altyd byeen rondom 'n (ronde) tafel. Een stoel word leeg gehou in die kring rondom die tafel – simbool van die onsigbare, aanwesige Here. Alle stoele is gelyk, geen verhoogde preekstoel nie.

Die erediens het die karakter van viering deur 'n ontmoetingsdiens, gebedsdien, preekdiens of 'n leardiens. Die hart van die erediens is die maaltyd. Die maaltyd is nie net die gebruik van die tekens van brood en wyn wat die nagmaalsviering simboliseer nie. Elke deelnemer bring 'n egte maaltyd en deel dit met die ander. Tydens die maaltyd kan die gasheer/gasvrou 'n stukkie brood neem en die wyn omstuur om dan die " sacramenteel moment" in die erediens in te stel en so die lyding en dood van die Here Jesus Christus gedenk (Dingemans 2000:278).

Die Rondetafel-gemeenskap as ontmoetingsplek. Die Rondetafel-Kerk wil bo alles 'n ontmoetingsplek wees tussen God en die mens. Die ontmoeting tussen God en die mens in dié Christelike geloofsgemeenskap maak en skep ruimte vir die volgende: leef uit die herinnering dat Christus die Here is; dat Hy deur sy kruis en opstanding 'n totale veranderende invloed op die kerk en Christene het en tot in ewigheid sal hê (Dingemans 2000:279-286).

Die Rondetafel-gemeenskap as uitnodiging. Die uitnodiging van die gemeenskap is dat "...de ronde-tafel staat middenin de wereld waarin het gewone leven geleefd wordt..." Die kerk raak op allerlei wyses by die vrae en nood van die wêreld betrokke (Dingemans 2000:286-289). Die geloofsgemeenskap (Rondetafel-Kerk) moenie net alleen "de viering van

de ontmoeting” nie, maar ook die “geloofsbesinning” op ‘n nuwe wyse kan laat plaasvind. Die geloofsbesinning sal moet aansluit by “de Stem van de Roepende” soos dit al eeue die geval is. Die model van Dingemans (2000:275), die Rondetafel-kerk, gaan oor “...lerende, gastvrije, en pluriforme geloofsgemeenskappe van en voor iedereen, die opzoek zijn naar een herinterpretasie van hun bronnen om een nieuwe geborgenheid, een nieuwe oriëntatie, en een nieuwe uitdaging te vinden voor de wereld en de mensen van morgen en die zich inzet voor mensen in nood”.

- **Evaluering: ‘n slotopmerking**

Hierdie oplossings (model) kan van gemeente tot gemeente, waar ook al, verskil. Dit sal egter altyd ‘n denke en oriëntasie vanuit die behoefte van mense wees – dit gaan oor gewone menslike vrae en menslike nood.

By enige evaluering van ‘n nuwe kerklike model is dit belangrik om as vertrekpunt die volgende vraag te vra: maak dit voorsiening vir gesonde en konstruktiewe vernuwing (Bybels verantwoordbaar), of is dit ‘n model wat ‘n gestadige dood gaan sterf? Kerke was deur die eeue die instrument waarvolgens God enersyds vorm en inhoud aan die geloof van gelowiges gegee het en andersyds gestalte aan die inrigting en gestalte van ‘n geloofsgemeenskap gegee het. Gelowiges kan daarom met reg met die volgende vrae gekonfronteer word naamlik: wat soek gelowiges in die kerk en watter probleme word deur gelowiges in die kerk ondervind? Op dié vrae kan dan gevra word watter kerklike oplossings aangebied is. Beide Heitink en Dingemans doen die stap om nuwe kerkmodelle voor te stel as alternatiewe vir die huidige. Die modelle word gevolglik onder die vergrootglas geplaas.

- **Oop-Kerkmodel**

Heitink (2000:260-274) stel die “Oop-Kerkmodel” voor. Sy motivering grond hy op die feit dat daar ‘n al groter wordende kloof tussen die kerklike en maatskaplike lewe van mense ontstaan. Die kerk verloor sy maatskaplike relevansie en word al meer en meer geïsoleerd en na binne (kerklik) gerig. Heitink (2000:260) vra tereg die vraag hoe die kerk haar publieke karakter kan terugwen? Sy voorstel grond hy op die feit dat die kerk se rol nie net vir die persoonlike geloofsluwe voorsiening moet maak nie, maar ook vir ‘n regverdige samelewing.

Hierdie gestalte van die kerk moet sodanig wees dat God se bedoeling met die mens en die samelewing (wêreld) duidelik sigbaar word. Die model moet vrae kan beantwoord en

oplossings kan voorstel rakende vrede, geregtigheid, oorlog, rykdom, armoede, welsyn, ens. Daar kan heelhartig saamgestem word dat die kerk 'n brug moet bou tussen die kerk en die samelewing ter herstel en bevordering van die publieke karakter van die Christelike geloof.

Die model, waarmee 'n mens hom kan vereenselwig, het die volgende voorstelle om te maak wat 'n bydrae tot die oplossing van die huidige situasie kan hê:

- Individue moet vanuit die Woord 'n bydrae maak deur nadenke oor maatskaplike probleme en vraagstukke. Die kerk moet gelowiges voortdurend vir die taak toerus. Die gemeente moet 'n leergemeenskap skep wat vernuwing daarstel deur gedeelde ervaring. Die gelowige moet toegerus wees om gefundeerde uitsprake te kan lewer oor sake en noodkrete van die dag.
- Die model het 'n tweeledige kenmerk wat sterk ondersteun behoort te word, naamlik:
 - ◆ Die fokus op toerusting van **lidmate** om 'n volwasse geloofslewe te leef en so 'n Christelike spiritualiteit te demonstree en te modelleer aan die samelewing;
 - ◆ Die fokus op **die samelewing** en bepaald op die nood en lewensvrae van die mense. Die kerk moet "...van buiten na binnen denken". Dit is 'n denke vanuit die behoefte van die mens, veral dié tussen die niemandsland van geloof en ongeloof.

Hierdie model waarmee nie fout gevind kan word nie, gaan uit van die beginsel van gasvryheid. Die model wil dat die kerk 'n plek ("geïndividualiseerde saamenleving"- Heitink 2000:274) met 'n oop deur sal wees waarin mense hulself as lede aan 'n organisasie verbind waar ervaring gedeel word, aandag gegee word en liefde ontvang word. Die gemeenskap (geloofsgemeenskap), **Oop-Kerk**, moet 'n plek wees waar almal, lidmaat en "vreemdeling" tot verhaal kan kom. Hierdie model behoort sterk ondersteun te word.

• Die Rondetafel-Kerkmodel

Dingemans (2000:228-301) stel die "Rondetafel-Kerkmodel" voor. Sy motivering grond hy op die feit dat die invloed van die kerk sterk agteruitgaan as gevolg van die volgende:

- Die **publieke funksie** van die kerk is besig om te vervaag. 'n Al groter wordende kloof tussen die kerklike en maatskaplike lewe van mense ontstaan. Die kerk verloor sy maatskaplike relevansie en word al meer en meer geïsoleerd en na binne gerig.

- ◆ Die Christelike tradisie beleef 'n identiteit- en waarde krisis.
 - ◆ Die kerk word as magteloos ervaar om die relevansie van die evangelie in die moderne wêreld te kommunikeer.
 - ◆ Die samelewing het geen behoefte meer aan institute (kerke) wat een bepaalde geloof en lewensstyl voorskryf nie.
 - ◆ Die kerk bied nie 'n forum vir meningvorming en deelnemende besluitneming aan nie.
- Die **interne kerklike funksie en relevansie** van die kerk is besig om drasties te verander.
- ◆ Ou tradisies en die geloofsbelydenis spreek mense nie meer aan nie. 'n Groot mate van outokrasie word ervaar.
 - ◆ Die gesag van die ampsdraers het verdwyn.
 - ◆ Deelnemende bestuur en medeseggenkap aan kerklike strukture word gevra.
 - ◆ Die aanbied en vertolking van die liturgie (sang, prediking, kategese) word bevaagteken. Daar is die opvatting dat godsdiens sonder die kerk beleef kan word.
 - ◆ Mense soek na 'n eie, persoonlike vorm van geloof en beleving. Daar word egter ondervind dat die kerk dit nie kan (wil) aanbied nie – 'n gebrek aan vernuwing word ervaar.

Die kerk sal moet rekening hou met die behoefte van haar eie lidmate ("geloofscommunicati") en die van die samelewing (haar publieke karakter), ("pastorale communicati") waarin sy as geloofsgemeenskap bestaan (Dingemans 2000:244). Hierdie situasie waarin die kerk haar bevind, skep spanning - spanning tussen God en mens, evangelie en kultuur, leer en lewe, gemeenskap en individu, kerk en wêreld, instituut en voorskrif, ampte en lidmate. Dingemans (2000:276-300) stel die **Rondetafel-Kerkmodel** voor wat moontlike oplossings vir die spanningsrelasies van die (post) moderne mens kan bewerk.

• **Implikasies**

Alhoewel die twee modelle tog nie dieselfde is nie streef beide modelle daarna om gestalte te gee aan die volgende skriftuurlike beginsels, naamlik eenheid, 'n eie Christelike identiteit en na katolisiteit. Die modelle streef daarna om 'n geloofsgemeenskap as ontmoetingsplek te vestig – ontmoeting tussen God en mense en mense en die samelewing waarin hulle leef en werk. Die modelle kan gevolglik daarin slaag om die ontmoeting feestelik te vier en so te

begin om 'n nuwe manier van aanbidding te vestig waar "almal" kan tuis voel. Die strewe van beide modelle is om die kerk weer 'n publieke karakter te gee.

3.9 **TEOLOGIESE IDEEAALSTELLING**

Hierdie hoofstuk handel oor die normatiewe komponent in die ontwikkeling van 'n projekbestuursmodel vir die kerk. Die eiendommlike van die praktiese teologie lê volgens Dingemans (1990:139) veral in die normering en regulering van die Christelike praxis - dit beteken dat norme nie aan die praxis ontleen word nie, maar aan die Skrif. Dit gaan om 'n hermeneutiese proses waarin die Skrif met die oog op 'n gegewe situasie aan die woord behoort te kom (Dingemans 1990:136; vgl. ook Van der Ven 1993:41-59).

'n Duidelike oorhoofse doel (die doelstelling) van die wese van die kerk is nodig ten einde 'n projekbestuursmodel vir die gemeente te ontwikkel. Hierdie doel, ook die ideaalstelling genoem, is in enige organisasie en veral in die kerk 'n motiverende faktor wat die projekbeplanning en -implementering daarvan dryf (Hoofstuk 5, 6, 7 & 8). Die ideaalstelling of gedeelde droom (die visie) is volgens Burger (1991:37) die kern van 'n lewende en effektiewe geloofsgemeenskap. Die ideaalstelling van die gemeente bevat die teologies-skriftuurlike inhoud waaraan lidmate hulleself verbind ten einde die doel van die gemeente te bereik.

Dit is:

- 'n ideaalstelling wat teologies verantwoordbaar is.
- 'n ideaalstelling waaraan lidmate hulle verbind het - die aanvaarding van eienaarskap.
- 'n ideaalstelling waardeur die gemeente gestalte sal kan gee aan die wese van die kerk van Christus.

Gestalte word hieraan gegee deur:

- 'n Projekbestuursmodel wat doelmatigheid en doeltreffendheid vir gemeentebestuur daarstel ten einde effektief bestuur te kan word op pad na die ideaal.
- 'n Projekbestuursmodel wat 'n projek, **Projek Helder Mōrester** beplan en implementeer ten einde die beginsels van projekbestuur vir die gemeente te modelleer.

Die navorsing gebruik die teologiese ideaalstelling (vgl. Smuts 1995:65-120) in die verdere hoofstukke om die doel van die kerk in terme van haar wese en kernfunksies te beskryf. Dit

AFDELING D PRAKTYKTEORIE

GRONDSLAE VIR 'N PROJEKBESTUURSRAAMWERK IN DIE GEMEENTE

HOOFSTUK 4

4.1 INLEIDING

Die kerk en samelewing waarin die kerk, as geloofsgemeenskap, handelend moet optree in diens van die evangelie, verkeer in 'n uitgerekte oorgangstyd. Hierdie tyd word as baie ontwrigtend beleef. Hierdie tyd, "verleentheid", vir die kerk, moet egter as "geleentheid" gebruik word. Die Bybel gee gelowiges rede tot hoop in oorgangstye. 'n Belangrike boodskap van die Bybel oor sulke tye is dat dit by uitstek leertyd vir 'n geloofsgemeenskap is. Die wins van oorgangstye is dat dit op 'n manier mense se denke en sintuie verskerp en jy dieper sien, beter hoor, skerper waarneem en helderder dink. So word oorgangstye 'n unieke geleentheid vir die kerk, want God is ook in die tyd. In sulke tye bestaan daar altyd vernuwingsmoontlikhede en behoort geloofsgemeenskappe hulle so te posisioneer en hulle bedieningstyl so te reoriënteer, dat hulle maksimaal nut uit bedieningsaanpassings kan kry (Burger 1995:13-21).

Omdat die kerk 'n unieke identiteit het, behoort die kerk as 'n groep of geloofsgemeenskap die inherente drang tot vernuwing te hê. Die uniekheid dra by tot die vernuwingspotensiaal van die kerk (Burger 1995:22-38). Hendriks (1991:139) stel dit duidelik dat die begrip identiteit verstaan moet word in terme van "...niet denken aan een filosofisch of systematisch-theologisch begrip, maar aan een empirische kategorie". Hy verklaar identiteit verder in terme van twee betekenisse naamlik in 'n objektiewe- en 'n subjektiewe sin. Hy verkies om die term in subjektiewe sin te gebruik. In 'n veranderingsproses is die subjektiewe betekenis 'n proses van "zelfdefinitie".

In hierdie hoofstuk is die oogmerk om breë generiese bestuursgrondslae daar te stel waarop die funksionele en praktiese projektebestuursbeginsels dan 'n model vir effektiewe bestuur kan bou. By hierdie punt word nou aandag gegee aan strategieë en bedieningsaanpassings waardeur doelstellings en doelwitte vir die gemeente gerealiseer kan word. Die uitgangspunte om dit te realiseer, is die volgende: aanpassings aan bestaande strategieë en bedieningstyle; verandering aan die leierskap en leierskapstyl van die gemeente; implementering van radikaal nuwe bedieninge en, baie belangrik, hoe die Woordbediening hierdie aanpassings gaan steun.

Hierdie gedeelte fokus gevolglik nou op die kommunikatiewe en funksionele in die gemeente. Vanuit die gemeente as die kommunikatiewe gemeenskap word gekyk na die funksies van die kerk. Daar word na die gemeente gekyk vanuit die perspektief van die kommunikasie van die evangelie. In die gemeente geskied die ontmoetingsgebeure as kommunikasie tussen God en mense, en mense onderling, met kommunikatiewe handeling van mense in diens van die evangelie as intermediêr.

Vanuit hierdie ontmoeting word die evangelie in die wêreld gekommunikeer deur waardes, getuienisse, aksies en ontmoetings. Die doel van gemeentebestuur is gevolglik om vanuit die kommunikatiewe perspektief die gemeente te verstaan in terme van haar funksies. Die kerk se funksies as organisme is 'n pastorale funksie: dit is om as liggaam van Christus haar teologiese funksie te vervul. Die kerk se funksies as organisasie is 'n sosiale funksie: dit is om haar sosiale doel in 'n moderne samelewing sinvol te kan verwesenlik – hierdie is 'n noodwendige wat uit die teologiese doel voortvloei (Pieterse 1993: 12). Hierdie funksies word verder in detail in die res van die hoofstuk bespreek.

4.2 UITGANGSPUNT

Kerkbestuur is daarom nie maar net 'n losstaande handeling nie, maar verteenwoordig 'n doelmatige handeling wat daarop ingestel is om die doelstellings en doelwitte wat deur deelnemende besluitneming (Greenleaf 1977:94-97; Wagner 1984:87-89; vgl. ook Kroon 1995:13,15) geneem is, te bereik. Vos (2000:172-174) se opmerking (Hoofstuk 3) dat kerklike instellings nie die uitwerking van veranderings vrygespring het nie, moet gevolglik ernstig beskou word. Daarom moet die kerk haar inspan om noukeurig oor veranderings te besin, klaarheid daarvoor te kry en haar dan deeglik te posisioneer.

Die verhouding tussen kerk en samelewing moet daarom in perspektief geplaas word. Die kerk as draer van die Bybelse boodskap moet, kontemporêr gesien, uit verskillende gesigshoeke of perspektiewe beskou word. Wanneer Heitink (1999:66-67) praat van gestaltes van die kerk (Hoofstuk 2), moet dit ewe eens veral in Suid-Afrika, ernstig beskou word.

Bogenoemde feite is belangrik om Heitink (1999:67) se opmerking oor die gestaltes van geloof waar te neem: "Maar ook individuele en publieke gestaltes van geloven worden vanuit die sociale gestalte, die we kerk noemen, gevoed". Hierdie aard van die kerk bring mee dat die kerk haar verhouding met die samelewing moet ondersoek en ken (Vos 2000:174 vgl. ook Dingemans 2000:228-301).

Heitink (1999:67-77) neem dan, soos reeds vermeld, bogenoemde insette om verskillende prosesse in die samelewing waar te neem en die samelewing dan te onderskei en te beskryf, naamlik: differensiasie, sekularisasie, individualisering, pluraliteit en globalisering (vgl. Vos 2000:177). Die kerk is deel van hierdie samelewing (wêreld) en moet haarself nie net hierin vind nie, maar baie duidelik posisioneer. Die kerk sal haarself as hermeneutiese brug moet posisioneer en noodwendig 'n nuwe kerkmodel formuleer (Dingemans 2000:258-30; Heitink 2000:260-274).

Hierdie navorsing ondersoek die bestuurshulpmiddel, projekbestuur, as instrument om 'n bydrae te lewer tot die uiteindelijke posisionering van die kerk (gemeente) in dié samelewing. Die uitgangspunt is daarom die formulering van 'n Praktykteorie – dit is hoe die kerk haarself moet organiseer om aan haar Godgegewe doel te beantwoord. Dit is die teologiese teorie wat die grondslag van die praktykteorie vorm. Die bedieningspraktyk is gevolglik 'n resultaat van bogenoemde formulering en verteenwoordig die werklike situasie van hoe 'n bepaalde geloofsgemeenskap dan (nuut en bestuurbaar) sal funksioneer. Beide Heitink (2000:260-274) en Dingemans (2000:276-301) formuleer en maak voorstelle tot 'n nuwe praktykteorie.

Die vernuwingsproses behels die volgende kernaksies:

- Die bestudering van die Woord van God om vas te stel wat die kerk in haar wese is. Die kerkbegrip moet aan lidmate opnuut verduidelik word – Skrifgedeeltes soos die volgende kan gebruik word: Matt. 20:20-28; 23:1-12; 25:31-46; 1 Kor. 12; Rom. 12 en Ef. 4 (Hoofstuk 1 & 2).
- Kernbesluite deur die kerkraad moet dan geneem word. Die vraag wat gevra moet word, is hoe die gemeente georganiseer moet word om die nuwe praktykteorie te akkommodeer. Dit is die formulering (daarstel) van 'n raamwerk wat as bloudruk moet dien vir gemeentebestuur.
- Bestuur behoort dan 'n strategiese sessie te belê (deelnemende besluitneming) (Kroon 1995:15). Hierdie beplannings- en vernuwingsproses behoort die bepaling van 'n gemeente se strategie as doel te hê. Hierdie strategie is om die geformuleerde bloudruk in werking te stel. Die implementering van die bloudruk is om toe te sien dat die nuwe bedieningspraktyk anders daar sal uitsien (Hoofstuk 4-6).

Elke gemeente behoort 'n eie strategiese beplanningsproses te deurloop weens die verskil wat daar tussen onderskeie gemeentes bestaan. Dit is nie moontlik om 'n generiese praktykteorie daar te stel wat oral presies dieselfde sal werk nie.

4.3 KONKRETE GRONDSLAE VIR BEHALING VAN SUKSES

4.3.1 Bepaling van die konteks en omvang van 'n kurrikulum

Konkrete diagnose is, soos enige dokter en pasiënt sal weet, 'n voorvereiste vir die regte terapie, die uiteindelijke voorskrif vir genesing. Ons kan egter nie sommer lukraak op enige plek begin dokter nie. Wanneer 'n mens paniekerig raak, kan 'n mens maklik na allerlei resepmatige kitsoplossings gryp – terwyl jy die geheelbeeld en langtermyn uit die oog verloor. Introspeksie in die kerk is dringend noodsaaklik – dit is introspeksie van die self en die kerk. Hierdie selfondersoek is in wese 'n beginpunt om die gemeente te posisioneer vir wat die kerk eintlik is. Ons het nie eintlik 'n keuse of ons dit wil doen of nie. Ons word daartoe gedwing deur: (1) die Woord van God self; (2) die huidige omstandighede van ons kerke en (3) ons geloofwaardigheid wat tans op die spel is (Van der Walt 1999:49). Die geloofwaardigheid van die kerk wat hy bevraagteken, is veral die kerk se identiteitsverlies. Die kerk sal volgens hom weer opnuut 'n unieke identiteit moet vestig. Hy stel voor dat die kerk deur die formulering van 'n nuwe visie en missie, haar uniekheid moet terugwen (Van der Walt (1999:46-72).

Die kerkbestuur behoort daarom besluite te neem wat bestuur moet word om te word wat die kerk veronderstel is om te wees. Die kerk moet daarom 'n kurrikulum (program vir kerkbestuur en gemeentebou) navolg wat mense vir dié doel kan toerus (Luecke & Southard 1996; Nel 1994; vgl; veral Bons-Storm 1987). Harris (1989:16) formuleer dit soos volg:

“...we examine the creating of kurrikulum as artistic educational work contributing to this fashioning of a people. As we do that, it is the second interpretation of creating that guides us. I propose that we begin with the assumption that curricular work is holy work, religious work, and that God dwells with us as we do it, in the midst of each of the human processes we choose. God stays with us as the source of the creative power that moves us both to will and accomplish. We are held in the devine hands, and the grace of God and the Spirit of God abide within us, enabling us to become what we are called to be” (vgl. ook Lindgren 1992:38-278).

Vir die behaling van sukses moet die roeping as gelowiges al sterker na vore tree om waarlik kerk te wil wees.

“At the same time, however, because we are made in the image of God, we too are fashioners. Our human vocation is to be in partnership with God to fashion even as we are being fashioned, attempting to realize our artistic capacities as this happens. For to the question, ‘Who is fashioning?’ the response is ‘God and ourselves’. And the medium we are asked to concentrate on here as the ‘stuff’ or material of our work is the set of forms ‘traditioned’ to us through the centuries by the Christian church, the set of forms that, taken together, comprise the kurrikulum of the church” (Harris 1989:16).

Die riglyne van ‘n kurrikulum vir die kerk vind ons vir die eerste keer in Handeling 2). Die aktiwiteite in Handeling 2 wat deur die eeue die kerklike bediening geword het, is *kerygma*, *leiturgia*, *koinonia* en *diakonia* (sien veral **Bylae C, D & E**). Hierdie kurrikulum behoort uitgebrei te word, maar in wese word alle kerklike bediening deur bogenoemde ondervang en ingesluit.

Die kerk moet gevolglik as geloofsgemeenskap duidelik verstaan wat met kurrikulum bedoel word en wat die inhoud daarvan moet wees. Die metodiek en modus operandi om die kurrikulum aan te bied, kan verskil van gemeente tot gemeente. Dit is nie die bedoeling van hierdie navorsing om, en dit kan ook nie, ‘n resep te gee waarvolgens met ‘n kurrikulum gehandel moet word nie.

4.3.1.1 ‘n Geloofsgemeenskap met ‘n Pastorale en Sosiale roeping

Die aard en missie van die kerk as geloofsgemeenskap kan goedsdiks in die volgende drie punte saamgevat word volgens Lindgren (1992:38-58):

- Die kerk as God se uitverkore gemeenskap (hoofsaaklik ‘n Ou Testamentiese perspektief).
- Die kerk as liggaam van Christus (hoofsaaklik ‘n Nuwe Testamentiese perspektief).
- Die kerk as “...fellowship of redemptive love...” (‘n noodwendige resultaat van die missie van die Ou en Nuwe Testament)

Die navorsing het ten doel om vanuit ‘n Skriftuurlike basis ‘n bestuursraamwerk te ontwikkel vir doelmatige en doeltreffende projekbestuur en leiding. Om te bereik wat ‘n gemeente veronderstel is om te wees, behoort na die Woord van God geluister te word. As geloofsgemeenskap maak die Woord ‘n appèl aan ons om ‘n verskil in die wêreld te maak.

Dié verskil vorm die hart van die pastorale roeping van die kerk. Hierdie roeping eis van die kerk om 'n sekere styl van lewe aan die geloofsgemeenskap en aan die wêreld te kommunikeer – 'n Christelike leefstyl te modelleer.

Hierdie styl verteenwoordig 'n Christelike spiritualiteit. Dit is 'n leefstyl met as inhoud, die dienskneggestalte van Jesus Christus wat aan die wêreld vertoon moet word. Hierdie roeping word in die Priesterlike, Profetiese en Koninklike dienswerk van Jesus Christus vervat. Die gelowige moet daarom in navolging van Christus hierdie roeping as eienaar en diensknege opneem en uitleef in die gemeente, maar ook in die gemeenskap (HK Vr. 31, 32 & 70; Harris 1989:23-35).

4.3.1.2 'n Geloofsgemeenskap met 'n opvoedkundige roeping

Die kerk, in haar verstaan van haar pastorale roeping, het 'n opdrag om gelowige mense geestelik toe te rus – op te voed (Ef. 4). Dit is 'n lewenslange roeping van die kerk vir alle lidmate van alle ouderdomme. Die resultaat van hierdie roeping moet wees om soos 'n vaardige pottebakker die klei te neem en te vorm. Mense moet geestelik gevorm word om aan hulle roeping as geloofsgemeenskap te beantwoord.

Die implikasies van die kerk as opvoeder beteken dat nie een van die kerklike bedieninge in isolasie mag geskied nie. Al die kerklike aktiwiteite vervat in die verskillende bedieninge, naamlik *kerygma*, *leiturgia*, *koinonia* en *diakonia*, moet deel van die opvoedkundige kurrikulum vorm. Enige kerklike opvoedkundige kurrikulum (program) moet een wees wat die teorie by die praktyk uitbring. Alle toerusting/opleiding van gelowiges in die verskillende bedieninge behoort geïntegreer te wees. Die raamwerk waarbinne die toerusting behoort plaas te vind, is volgens Harris (1989:46) te vinde in vier areas "...frameworks can be envisioned in such a way that the basic refashioning and reshaping emerges in four areas: agency, activity, participation and direction...". Die inhoud van die raamwerk is volgens Harris (1989:46-51) die volgende: "Agent – the whole community; Activity – educating and empowering; Participants – the whole community; Direction – to engage in ministry in the midst of the world" (vgl. ook Heitink 1999:66-77; 2000:260-274; Dingemans 2000:202-301).

Die toerustingstaak van die kerk is 'n totale opvoedingstaak. "...Education is in the direction of the call to world-aware ministry. That call is not only to life in the church. It is to life in the midst of the world within which the church itself dwells..." (Harris 1989:51). Die kerk moet daarom sy opvoedkundige kurrikulum so bepaal dat dit in omvattende sin 'n kursus, "...the entire course of the church life" (Harris 1989:51), is wat praktykgerig toepassing vind.

4.3.1.3 'n Geloofsgemeenskap met praktiese riglyne vir 'n kurrikulum

Om 'n vaste definisie van 'n kurrikulum te gee, is nie net onmoontlik nie, maar sal in kerklike terme die bedoeling verskraal. 'n Kurrikulum vir die kerk is meer as onderrig, dit is skoling en toerusting in die wydste sin van die woord. Harris (1989) se uitgangspunt is een van "fashioning". Sy gebruik die term in die sin van om so "aangetrek te wees" dat jy 'n sekere beeld of identiteit kommunikeer – 'n Christelike spiritualiteit as Coram Deo.

Hendriks (1991:140-141) verkies om eerder te praat van "identiteitsconseptie" as van identiteit wanneer hy verwys na die vitaliteit (identiteit) van 'n gemeente. Die term, 'identiteitsconseptie' druk, volgens Hendriks, 'n opvatting oor die werklikheid uit. Hierdie werklikheid is iets wat deur 'n spesifieke groep self ontwikkel moet word – "... zelfdefinisie, omdat die werklikheid die achter dat begrip skuil gaat voor organisasies belangrike funksies heeft, met name ook voor het probleem dat ons hier bezig houdt: de vitaliteit van de organisatie". In die selfdefinisie moet 'n groep (die gemeente) aandui:

- "wie zij is" ('n gemeenskap van gelowiges) (Hendriks 1991:149);
- "wat zij wil" (die saak waarvoor die gemeenskap staan of die opdrag aan die gemeenskap) (Hendriks 1991:149).

Bedieningsaanpassings moet egter altyd gepaardgaan met die vraag hoe dit prakties toegepas gaan word (vgl. ook Heitink 1999:66-77 & Dingemans 2000:204-301). Die kerklike kurrikulum moet as inhoud juis dit bevat wat die geloofsgemeenskap so "aantrek" dat hulle word wat die Woord van God bedoel gelowiges moet wees. Daar kan met die volgende saamgestem word oor 'n kurrikulum vir die kerk:

"Church kurrikulum has always been broader than schooling alone, but today we are in the midst of recognizing and celebrating a meaning of kurrikulum that consciously incorporates other facets of ministry. The course to be run, the subject matter, is indeed 'the sum total of learning experience in the local situation'. But it is also the 'kurrikulum of life' beyond the local situation, already fashioned for us by centuries of church living which have created and re-created the diversity and the interplay of ecclesial forms, as well as encounter with the entire world".

Die betekenis van kurrikulum is daarom nie nuut nie - dit is eerder 'n "...reiteration and a reincorporation of the first kurrikulum of the Christian people, stated in Acts 2:32, 42-47" (Harris 1989:55-63; Dingemans 2000:289-293). Die, "hoe", dit gedoen gaan word naamlik die ontwerp van die kurrikulum, sal verskil van gemeente tot gemeente - die inhoud behoort nie te verskil nie. Die projekbestuurder van die gemeente sal ook in dié geval 'n spesialis op die gebied moet raak deur opleiding en toerusting.

Die volgende sal van hom en die gemeente waar moet word: "It is the entire course of the church's life, found in the fundamental forms of that life. It is the priestly, prophetic, and political work of didache, leiturgia, kononia, kerygma, and diakonia. Where education is the fashioning and refashioning of these forms in interplay, curriulum is the subject matter and processes that make them to be what they are. Where education is the living and the fashioning, kurrikulum is the life, the substance that is fasioned" (Harris 1989:63-64; Lindgren 1992:181-224).

Die projekbestuurder sal die dienskneg moet wees wat begeleidend en fasiliterend moet optree in die daarstel van 'n kurrikulum. Hy sal rigting moet gee deur die toepassing van projekbestuursbeginsels in die ontwerp ("design") van hierdie kurrikulum.

4.3.2 **Praktyk van 'n gemeentelike kurrikulum**

Die praktyk van die kerk se roeping het volgens Lindgren (1992:60-87) ten doel om die volgende te bereik:

"Purposeful church administration (management) is the involvement of the church in the discovery of her nature and mission and moving in a coherent and comprehensive manner toward providing such experience as will enable the church to utilize all her resources and personnel in the fulfillment of her mission of making known God's love for all men".

As uitgangspunt behoort 'n volledige omskrywing gegee te word van die dienste/bedieninge waarmee 'n gemeente haarself moet besig hou. Eerstens is dit nodig om ondersoek in te stel na wat die volle omvang van die dienste/bedieninge is waarop die kerk behoort te funksioneer. So 'n beskrywing van die dienste/bedieninge van kerklike aktiwiteite is noodsaaklik, aangesien dit so maklik kan gebeur dat daar dienste/bedieninge is wat dalk uitgelaat kan word. 'n Gemeente-analise om die dienste en bedieninge te bepaal, kan verskil

van gemeente tot gemeente. 'n Omskrywing van die kerklike dienste en bedieninge moet altyd gebou word op 'n studie van die Skrif en grondige teologiese besinning.

Die metode vir die besinning is om 'n raamwerk vir 'n gemeentelike kurrikulum daar te stel. Dié raamwerk gaan dien as die basis en uitgangspunt van die projek waarmee die projekbestuursbeginsels toegepas gaan word (implementering) in Hoofstuk 5, 6 & 7. Die projek (wat as voorbeeld gebruik gaan word) kan voorlopig bekend staan as **Projek Helder Mōrester**.

Die raamwerk bestaan uit die volgende:

- Doelstellings van 'n kurrikulum - Strategiese grondslae (**Bylaag C**).
- Doelwitte van 'n kurrikulum – Skriftuurlike grondslae (**Bylaag D**).
- Uitkomste of produkte van 'n kurrikulum – Praktykgrondslae (**Bylaag E**).

Die redes vir die keuse om dié raamwerk as 'n projek te gebruik, is die volgende:

- Die omvang van die inhoud van 'n kurrikulum vir enige gemeente is van so 'n aard dat dit gemeentewees in totaliteit aanspreek.
- Dit bied die geleentheid om die rol van die projekbestuurder in 'n gemeente te posisioneer.
- Die metodiek, effek en resultate van die toepassing van projekbestuursbeginsels, kan gedemonstreer word.

Tradisioneel word daar na aanleiding van Handeling 2 na net vier diensmodi verwys. Dingemans (2000:233-235) voeg 'n vyfde modus, naamlik handeling (om te doen), by (Handelinge 5:12vv). Binne die Gereformeerde kerke se teologie word altyd na sewe diensmodi verwys (Hendriks1992:106; vgl. ook Heyns 1974:296-302 & De Klerk 1985:62-64). Hendriks (1992:106-116) brei die diensmodi uit na tien naamlik: Diakonia, Pastoraat, Prediking, Liturgie, Onderrig en toerusting, Getuienis, Gemeenskap, Beplanning en Bestuur, Eenheid en Ekumene en Sosiale verantwoordelikheid.

Daar behoort in die praktykteorie struktureel of organisatories vir hierdie en ander diensmodi ruimte te wees. Vir die doel van hierdie navorsing word meer as die tradisionele diensmodi bespreek en word dit as ten minste die minimum wat deel van die kurrikulum behoort uit te maak, beskou.

4.4 STRATEGIE VIR 'N GEMEENTELIKE PRAKTYKTEORIE

4.4.1 Uitgangspunt vir bepaling van doelmatige grondslae

In navolging van wat Vos (2000:181-182) sê, gaan hierdie navorsing uit van die Koninkryksperspektief. Die kerk moet haar opdrag om kerk in en vir die wêreld - hierdie wêreld - te wees, met entoesiasme aanvaar. Hierdie aanvaarding beteken om vir God "ja" te sê teenoor die wêreld. Dit plaas die kerk in Koninkryksperspektief. In hierdie posisie van ruimte van die Koninkryk kan die kerk deelneem aan die gesprek oor waardes en norme, reg en verkeerd, geweld en armoede. Die individu kan nou ruimte vir sy persoon vind en die kerk word 'n ruimte vir die gemeenskap. Die kerk aanvaar haar sosiale en publieke verantwoordelikheid en word 'n ruimte vir bestaansvrae. Met hierdie vertrekpunt is dit nodig dat die kerk haarself verder posisioneer om te beantwoord aan haar bestaansdoel.

4.4.2 Die identiteit van die kerk

Identiteit loop hand aan hand met introspeksie. In die kerk gaan dit oor geestelike selfondersoek. Hierdie selfondersoek moet uiteraard met groot omsigtigheid gedoen word. Selfondersoek in die kerk is deurlopend dringend noodsaaklik (Op. 2 & 3). Selfondersoek vir die doel van hierdie navorsing is om die kerk te posisioneer sodat prioriteite gestel kan word vir effektiewe bestuur (doelmatigheid en doeltreffendheid). Die proses om dit te doen, vorm deel van die detail in Hoofstuk 5-8. Hierdie handeling bestaan uit die formulering van die volgende: 'n visie, missie, institusionalisering, bepaling van die konteks(samelewing) en die behaling van resultate om uitkomst te bereik (Manning (1989:1-7). Voorlopig sal die beginsels vir formulering van die konkrete grondslae in hierdie hoofstuk plaasvind.

Die kerk het, net soos enige persoon, 'n eie "karakter" waaraan sy geïdentifiseer kan word. In kerklike verband moet die identiteit eerder in terme van 'n werkwoord as 'n selfstandige naamwoord uitgedruk word. Dit het nie net te doen met wie jy is nie: dit het net soveel te make met mense, dinge en werklikhede buite jouself. Identiteit dui dus ook op die dinge/mense/instansies waarmee jy identifiseer (Van der Walt 1999:51). In die geval van die kerk, sou ons kon sê dat dit nie primêr daaroor gaan "Wie ons is nie", maar "Wie s'n ons is". In Bybelse terme, lyk jy al meer na die God of afgod wat jy aanbid. Dit gaan dus om geloofwaardigheid - of ons met integriteit ons identiteit uitleef; nie net in dit wat ons glo of sê nie, maar veral in wat ons werklik is en doen (Van der Walt 1999:51).

Volgens Hendriks (1991:134-148) is die kerk se identiteit direk te verbind aan 1 Pet. 2:9. Uit hierdie gedeelte is die volgende vier sake in verband met die gemeente se identiteit duidelik, naamlik:

- "Wie zij is" – 'n uitverkore volk en 'n koninklike priesterdom.
- "Tot wie zij behoort" – God se eiendom.
- "Waar zij vandaan kom" – deur die roeping van God.
- "Wat haar opdracht is" – die verkondiging van die verlossingsdade van God.

Hierdie identiteitskonsep is verantwoordelik vir die ontwikkeling van 'n klimaat in 'n gemeente waar alle lidmate gesien word as subjekte waarin gesamentlike beraad (besluitneming) normaal is.

Van der Ven (1993:79) definieer identiteit as een van die vier kernfunksies van die kerk as organisasie soos volg:

- Identiteit het volgens hom betrekking op die oortuiging, visie, en missie van die kerk. Binne die projekbestuursmodel word daar ruimte gemaak dat die kerk (elke gemeente) as deel van sy deelnemende bestuursfilosofie haar eie identiteit kan definieer. Dit word gedoen deur die formulering van 'n eie unieke visie, missie en waardesisteem (oortuiging). Die eie identiteit word tot uitvoer gebring deur 'n deurdagte doelstelling en doelwitte te formuleer en dan in planne gestalte daaraan te gee.

Dié (sosiale) kernfunksie van die kerk, naas die pastorale funksie, is volgens Van der Ven (1993) geïntendeerde funksies wat noodsaaklik is vir die kerk se bestaan as organisasie, sodat die kerk sy algemene funksie van religieuse kommunikasie kan uitvoer (Pieterse 1993:14).

4.4.3 Konkrete grondslae vir 'n bedieningspraktyk

Die kerk het 'n behoefte aan 'n duidelike strategie vir haar bedieningspraktyk. Manning (1989:1) sê die volgende: "Businesses fail because they don't know where they are going or they don't move effectively toward their goal. In other words, either their strategy is poorly conceived or unclear, or it is poorly implemented". Hierdie stelling is net so waar vir die kerk.

Die bedoeling hier is om die grondslae/elemente vir die kerk se strategie te definieer. Dit is gevolglik belangrik om eers te verstaan wat met strategie bedoel word:

“Strategy is the continuous stream of thinking and action which keeps a company (the church) in harmony with its changing environment”. Creating a winning strategy is a logical, structured process. There are a five key building blocks, each with a specific purpose. The thinking that goes into this framework can be cascaded down through the organisation, with only the values remaining constant at each level” (Manning 1989 1; Kroon 1995:111-130, 142, 147-148, 524).

Hierdie strategie word aan die hand van 'n diagram verduidelik en gee 'n beeld van die strategie oor die volle spektrum van die organisasie of gemeente. Dit bied die logika van die grondslae van 'n strategie vir die gemeente aan (**Diagram 4.1**). Die inhoud van die strategiese grondslae vir die gemeentelike praktyk sal in Hoofstuk 6 & 7 aan die orde kom. Belangrik hier is dat verstaan word wat die beginsel van elkeen van hierdie grondslae behels, want elkeen van hierdie grondslae moet deel uitmaak van die kerk se strategie (vgl. ook Bovée et al. 1993:205-206; 305-335, 338-350, Marx et al. 2000:89-90, 282, 282).

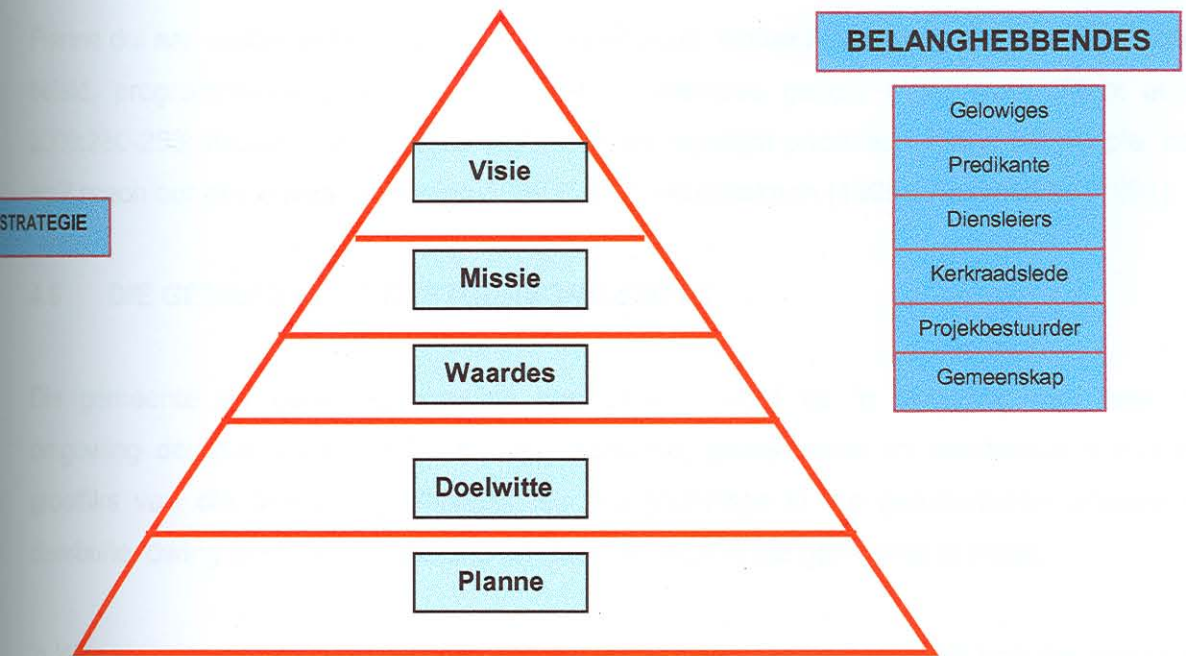
4.4.3.1 Visie

Die visie (droom) van die gemeente beskryf waar sy haar oor 'n aantal jare gaan bevind. Visie omvat 'n waagmoed en versierendheid oor wáárheen die gemeente op pad moet wees en wat om te doen om dié doel te bereik (Luecke & Suthard 1986: 28, 48-51; Kroon 1995:142). “Your vision describes the way you imagine your company to be sometime in the future. It tells people what you aim to be, and therefore where they should concentrate their efforts. Where we're going ...Our dream of the future” (Manning 1989:2; Barna 1992:17-36, Charlton 1992:47-61).

4.4.3.2 Missie

Die missie dui die oorkoepelende bestaansdoel van die gemeente in terme van die aard en omvang van die huidige en toekomstige bedieninge en dienste, as geloofsgemeenskap, aan (Wagner 1984:141-164; Nel 1995:240-243; Kroon 1995:142). “Your mission defines your company's business, and describes what you'll do to succeed in that business. The task we set ourself, the business we're in” (Manning 1989:2; Constantiakruin (1998); Aasvoëlkop (1993).

Diagram 4.1 Die grondslae van 'n strategie



Bron: Aangepas uit Manning (1989); Kroon (1995); Marx et al. (2000)

4.4.3.3 Waardes

Waardes is die reëls waarvolgens 'n mens sy lewe leef. Waardes bepaal gedrag. "Values are fundamental beliefs or principles that tell peoplewhat rules we live by...what counts around here ...or what we pay special attention to" (Manning 1989:3). Waardes is 'n breë geneigdheid om 'n bepaalde toedrag van sake te verkies. Dit het met gevoelens en emosie, met wat goed en sleg is, te doen. Waardes word deur 'n bepaalde etos, credo of geloofsbelydenis bepaal (Kroon 1995:524; Manning 1989:2; Constantiakruin (1998); Aasvoëlkop (1993).

4.4.3.4 Doelwitte

Doelwitte is die eng omskrewe prestasies of die resultate wat oor die korttermyn bereik wil word (Kroon 1995:125). "Objectives are the targets you aim for. They describe what we want to achieve, by when, at what cost" (Manning 1989:5; Constantiakruin (1995); Aasvoëlkop (1991).

4.4.3.5 Planne

Planne dui aan watter aktiwiteite uitgevoer moet word, watter hulpbronne toegedeel en watter beleid, programme, skedules, prosedures, en metodes gevolg moet word (Marx et al. 2000:280-283; Kroon 1995:111,124-127). "Plans highlight priorities. Plans tell people, how we'll reach our objectives" (Manning 1989:5-6; Constantiakruin (1995); Aasvoëlkop (1991).

4.5 DIE GEMEENTE AS BESTUURSOMGEWING

Die gemeente as bestuursomgewing kan beskou word as 'n skepping van haar eie omgewing deurdat die bates, inkomste, probleme, geleentheid en voortbestaan daarvan grootliks van die omgewing afhanklik is. Veranderinge in die gemeentelike situasie en daarbuite, dwing bestuur voortdurend om aanpassings in die gemeente te maak.

'n Wisselwerking tussen die gemeente en sy omgewing bepaal grootliks hoe die gemeente as bestuursomgewing organisatories daar uitsien en funksioneer. Bestuur sal egter moet waak dat sekere omgewingsinvloede oorbeklemtoon en ander weer verontagsaam word. Die bestuursomgewing waarin die kerk haar bevind, is die volgende: die gemeente met haar aktiwiteite - mikro-omgewing, markomgewing, makro-omgewing en die internasionale omgewing (**Diagram 4.2**).

4.6 PROJEKBESTUURSFILOSOFIE

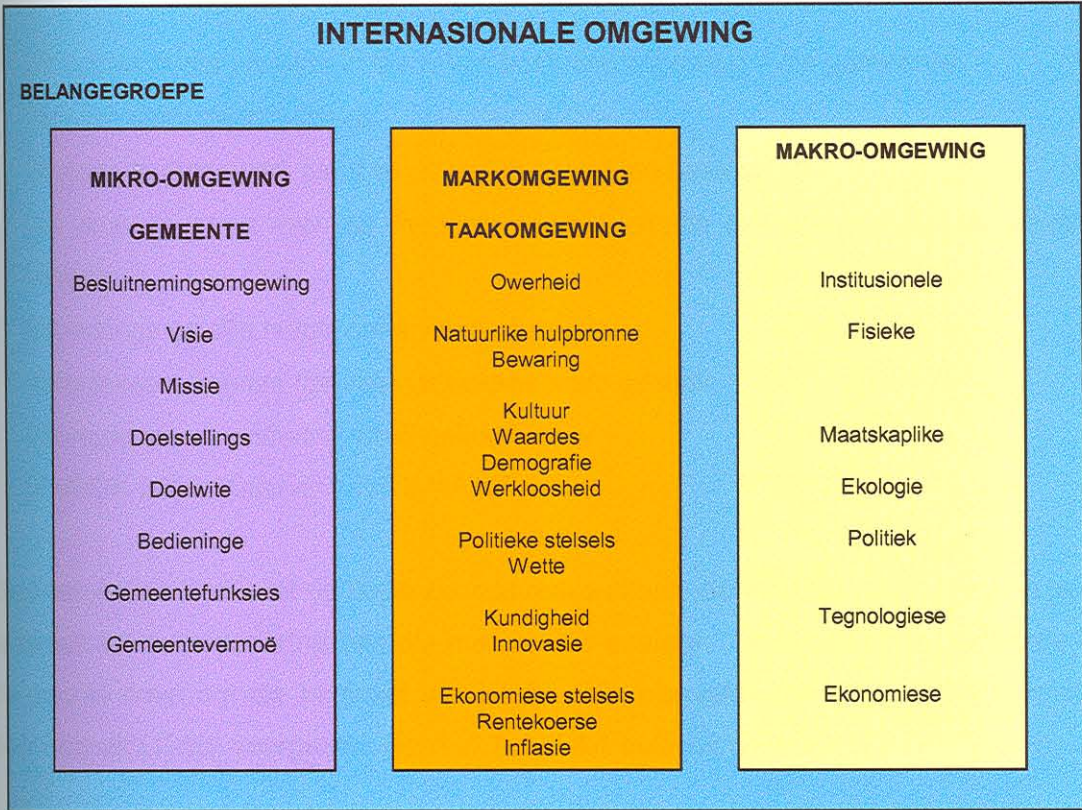
4.6.1 Bestuur deur middel van projekte

Talle organisasies het projektebestuur begin toepas om probleme rakende verandering aan te spreek. Projektebestuur *per se* kan egter nie die bestuursverandering bewerk wat verlang word nie. Die beginsel van bestuur deur middel van projekte het die antwoord gebied. Hierdie beginsel integreer gevolglik ander areas van bestuur in die soeke na oplossings.

Die totale bestuursomgewing word in berekening gebring en die toepaslike bestuurshulpmiddel of middele in kombinasies met mekaar, word geïmplementeer. Die gemeente behoort na aanleiding van bogenoemde onder andere ten minste die volgende vrae te vra:

- Wat is die gemeente se prioriteite?.

Diagram 4.2 Die Bestuursomgewing in perspektief



Bron: Aangepas uit Kroon 1995:52 & Jones et al. 2000:78

- Wat is die gemeente se doelstellings en doelwitte?
- Wat moet gedoen word om die doelstellings en doelwitte te bereik?
- Hoe beïnvloed die verskillende projekte die gemeente se ander dienswerk?
- Watter gawes, vaardighede ("skills") is nodig om die dienswerk te doen en te voltooi?
- Hoeveel lidmate is nodig om die werk te voltooi?
- Wat is nodig om bogenoemde deurlopend te kan doen? (Bateman & Zeithaml 1993:86-93).

Bestuur deur middel van projekte spreek hierdie probleme aan, aangesien dit na die gemeente as 'n geheel kyk. Hierdie bestuursbeginsel is nie net doelwitgeoriënteer nie, maar kombineer doelwitbestuur met alle ander bestuursbehoefte wat in die gemeente mag voorkom. Hierdie manier van bestuur beteken dat alle projekte en bestaande dienswerk van die gemeente op 'n kontinue basis aangespreek word.

Dit neem die volgende in ag, naamlik:

- Dit kyk na al die projekte in die totale bestuursomgewing – die gemeente.
- Projekte word geprioritiseer.
- Bestaande dienswerk word as 'n projek gesien en bestuur.
- Die druk en stres van die moderne wêreld en die invloed daarvan op lidmate word bestuur.
- Beperkings op alle hulpbronne word verreken.
- Komplekse vereistes (gawes) vir sukses word gesoek.
- Deurlopende verandering word gekoördineer
(PMBOK 2000; Kerzner 1998:6, 18, 20).

Deur aanvanklik net te let op bogenoemde redes alleen, behoort die bestuur van 'n gemeente te besluit op 'n verandering van die manier van bestuur. Bestuur van 'n gemeente behoort die stap te doen om die beginsel van bestuur deur projekte toe te pas. Die verskille soos deur Boznak (1996) voorgestel, word in **Tabel 4.1** duidelik onderskei

Tabel 4.1 **Onderskeid tussen projekbestuur en bestuur deur projekte**

Project management	Management by projects
The direction and management of a project	The integration, prioritisation, communication and continuous control of multiple projects
A discipline	An operating environment
Project-wide	Enterprise-wide
A tactical issue	A strategic issue

Bron: Boznack 1996

Rudolph Boznak (1996) som die saak as volg op:

“For these reasons, management by projects is emerging as a key tool – both for improvements in efficiency and also for business change – as it helps ensure that resources are aligned with strategic objectives. Management by project provides the means of balancing and meeting the often conflicting goals of both project and resource management. It’s worth clarifying where project management ends and why the management by projects approach is required (vgl. ook Kerzner 1998:37-56 & Gray & Larson 2000:12-17 & Maylor 1999:12-18).

5.1.1 Die verloop van die proses

Die volgende elemente van die proses gee 'n aanduiding van hoe 'n voorlopige proses in 'n gemeente behoort te verloop. Die proses verloop soos volg:

Die bestuur (die kerkraad en projekbestuurder) doelwitte formuleer wat die behoeftes van die gemeente behoort aan te spreek en die kernbelanghebbendes (lidmate) bevredig.

Strategieë moet dan ontwikkel word, wat sal bepaal hoe die planne in werking gestel moet word wat sal verseker dat die doelwitte bereik word.

Die implementering van die planne volg hierop en beteken die volgende:

- ◆ Projekte is geïdentifiseer, gedefinieer en geïmplementeer.
- ◆ Hulpbronne is toegeken.
- ◆ Tydskale is aan projekte gekoppel.
- ◆ Eienaarskap van projekte is aanvaar.
- ◆ Stelsels en meetinstrumente is in plek om te bepaal hoedanig die planne behaal is, naamlik: mylpale, dienste (produkte) gelewer (resultate word teen gestelde planne gemeet).
- ◆ Indien nodig, word die nodige veranderinge aan die planne, strategieë en doelwitte aangebring. Hierdie veranderinge moet die organisasie (gemeente) se vordering met die oog op verandering reflekteer ten einde die oorkoepelende plan te bereik.

Boznak (1996) maak na aanleiding van die proses van bestuur deur projekte die volgende opmerking:

“It all looks pretty straight forward, but many businesses find their plans are not effectively implemented, they can't cope with change and it's not clear where and why the process is breaking down. The most important issue to recognise, and the reasons why some organisations cope with complexity and change while others struggle inefficiently is that resources – the key to the organisation actually implementing its plans and achieving its goals – are usually shared across operations activity and project work”.

Die menslike hulpbronne, in ons geval die lidmate, se rol in projekbestuur mag nooit gering ag geneem word nie. Die navorser stem saam met die volgende aangepaste aanhaling oor dié

komplekse element van projektebestuur: "Management by projects is about successfully handling this complexity, and this is extremely important to an organisation's success because what usually determines the success or failure of an organisation is not how brilliant the strategy is, it's how well the plans get executed" (vgl. ook Kerzner 1998:1022-102; Gray & Larson 2000:23-35 & Maylor 1999:18).

Elke organisasie, en gemeentes in die besonder, se sukses hang daarvan af hoe effektief hulle hul menslike hulpbronne aanwend (Smit et al. 1995:16-126). Die meeste organisasies (gemeentes) is elke dag op verskillende maniere (deur projekte) besig om die dag tot dag operasionele werk gedoen te kry. Vir dié doel word skaars hulpbronne noodwendig gedeel om die verskillende take (dienswerk) af te handel.

Boznak (1996) laat homself as volg uit oor hierdie komplekse situasie van organisasies:

"In an environment with multiple projects and operational work, with resource being shared across this portfolio of work, although their information needs are different, their perspectives are just different views of the same data – it's all about making the best use of the organisation's resources to meet its goals. And both types of managers don't just need to be able to understand the options today, they need to be able to forecast future requirements and the capacity to meet them (vgl. ook Kerzner 1998: 1011-1021; Gray & Larson 2000:191-216; & Maylor 1999:36-47).

Die navorser sluit sterk aan by bogenoemde stellings. Die toepassing geld veral vir die dag-tot-dag operasionele take van 'n organisasie. Bogenoemde stellings is net so waar vir die bestuur van enige gemeente. Die rol van die projektebestuurder in 'n gemeente sal by uitstek gekenmerk behoort te word deur die volgende, naamlik: die effektiewe benutting van die beperkte menslike hulpbronne in beperkte tyd en binne die gemeente se begroting. Die projektebestuurder sal as vertrekpunt die vooraf gekose bestuursraamwerk moet benut waaruit hy/sy dan projekte in prioriteitsvolgorde sal moet saamstel en bestuur. Die projekte se prioriteite moet so gekies word, dat die projek met die hoogste prioriteit, die grootste waarde tot gemeentewees toevoeg.

4.7 PROJEKBESTUURSRAAMWERK

Hierdie navorsing wil die beginsels van projektebestuur vir die kerk in die algemeen en gemeentes in besonder ontsluit. Projektebestuur soos reeds hierbo gedefinieer, is 'n

bestuursbenadering, naamlik: bestuur deur middel van projekte (“management by projects”). Hierdie deel van die hoofstuk is die uitgangspunt om die generiese beginsels van projekbestuur in ‘n raamwerk te plaas. Die toepassing van hierdie beginsels word daarna in hoofstuk 5-8 gedoen. Die doel hier is om ‘n projekbestuursraamwerk te verskaf. Die raamwerk voorsien ‘n basiese struktuur om projekbestuur te verstaan vir toepassing deur ‘n gemeente se projekbestuurder en lidmate betrokke by projekte.

4.7.1 Die Praktyk: ‘n Generiese Projekbestuursraamwerk

Die raamwerk waarbinne die projekbestuurder die beginsels van projekbestuur behoort toe te pas, bestaan hoofsaaklik uit drie dele: die Projekbestuurskonteks, die Projekbestuursproses en die Projekbestuurskennisareas (PMBOK 2000). Die projekbestuurder speel ‘n kardinale rol in die toepassing van elke element in die raamwerk.

4.7.1.1 Die Projekbestuurskonteks

Hierdie konteks beskryf die omgewing waarbinne projekte toepassing vind en bestuur word. Projekte en projekbestuur se toepassingsgebied is groter as net die van ‘n projek per sé. Die Projekbestuurskonteks sluit die volgende in:

- Projekfasies en projeklewensiklus.
- Belanghebbendes by die projek.
- Organisasoriese invloede.
- Algemene- en strategiese bestuursinvloede.
- Sosio-ekonomiese invloede (Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 2000:11-25).

4.7.1.2 Die Projekbestuursprosesse

Alle projekte word saamgestel uit verskillende prosesse. ‘n Proses bestaan uit ‘n aantal opeenvolgende handeling/aksies/dienste wat een of meer resultate tot gevolg het. Hierdie prosesse word uitgevoer deur mense en bestaan uit die volgende:

- Projekprosesse bestaande uit die volgende:

- ◆ Bestuursprosesse – dit is die prosesse wat die werk wat gedoen moet word, beskryf en organiseer.
- ◆ Produkprosesse – dit is die prosesse wat die produk of diens wat gelewer moet word, definieer en spesifiseer.

• Projekprosesgroepe:

- ◆ Inisiëringsproses – die aanvaarding van eienaarskap van 'n projek en besluit dat 'n projek kan begin.
- ◆ Beplanningsproses – die opstel van 'n skema of plan waarvolgens die projek sal verloop.
- ◆ Uitvoeringsproses – die koördinering van al die bronne om die plan uit te voer.
- ◆ Kontroleproses – die monitering en meting van alle vordering ten einde die gestelde doelwitte te behaal en of die doen van korrektiewe stappe indien nodig.
- ◆ Afhandelingsproses – die doen van die nodige stappe en opstel van dokumentasie vir die aanvaarding en aftekening van die voltooide projek.

• Projekprosesinteraksies:

- ◆ Die interaksies ter sprake, is die verskillende insette wat moet plaasvind wat die gevraagde uitsette moet lewer. Vir alle insette is daar sekere tegnieke en kennis ("tools") nodig wat die uitsette moontlik maak (PMBOK 2000:27-35).

4.7.1.3 Die Projekbestuurskennisareas

Hierdie areas verteenwoordig die kennis wat benodig word vir die verloop en praktiese toepassing van elke projekproses in elke komponent van elke projek. Die PMBOK (2000:189-191) organiseer hierdie kennisareas in nege projekbestuursareas vir doelmatige en doeltreffende bestuur, naamlik:

- **Integrasiebestuur:** Integrasiebestuur behels die bestuur van prosesse om te verseker dat verskillende elemente van die projek na behore gekoördineer word. Dit bestaan uit die volgende:
 - ◆ Projekplanontwikkeling – die integrering en koördinering van alle planne in een samevattende dokument.

- ◆ Projekplanuitvoering – die uitvoer van die plan deur die implementering van al die gedokumenteerte aktiwiteite.
- ◆ Veranderingskontrole – die integrering van 'n meganisme om verandering oor die totale projek te koördineer indien nodig (vgl. ook Kerzner 1998:519-593).

• **Omvangbestuur (“scope”):** Die bestuur van die omvang van die projek behels dat 'n gekose proses daargestel moet word wat sal verseker dat die projek suksesvol afgehandel word. Dit bestaan uit die volgende:

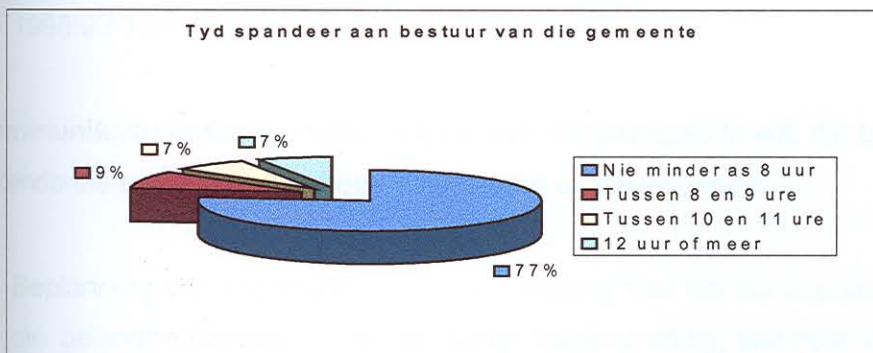
- ◆ Inisiëring – die magtiging om die projek te begin.
- ◆ Beplanning – die daarstel van 'n geskrewe dokument waarin die omvang duidelik gedefinieer is vir aanvaarding en aftekening.
- ◆ Definiëring van aflewerbares – die onderverdeling van die aflewerbare produk of diens in kleiner bestuurbare eenhede (vgl. ook Kerzner 1998:225-283).

• **Tydbestuur:** Hierdie aspek sluit die prosesse in wat bestuur moet word vir die voltooiing van die projek op die ooreengekome tyd, volgens spesifikasies en binne die begroting. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Die ontwikkeling van 'n skedule – wat die volgende insluit: menslike hulpbronne, aktiwiteite, tydskaal en kontrolemeganismes (vgl. ook Kerzner 1998:319-351).

Die aantal werksure wat per dag aan die bestuur van 'n gemeente gespandeer word is deur gemeentes as volg gerapporteer (**Diagram 4.3**)

Diagram 4.3 Werksure per dag aan die bestuur van die gemeente



Bron: Navorsingsresultate 2002.

Kostebestuur: Hierdie aspek sluit die prosesse in wat bestuur moet word vir die voltooiing van die projek binne die goedgekeurde begroting. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Beplanning van hulpbronne benodig – die bepaling van die hoeveelheid van mense, toerusting en materiaal wat benodig sal word om die projek te voltooi.
- ◆ Kosteberekening – die totale koste verbonde aan al die bronne benodig (vgl. ook Kerzner 1998:786-825).

Kwaliteitsbestuur: Hierdie aspek sluit die prosesse in wat bestuur moet word wat sal verseker dat die projek by aflewering die behoeftes van alle belanghebbendes sal bevredig soos aanvanklik ooreengekom. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Kwaliteitsbeplanning - die stel van standaarde en die voldoening daaraan.
- ◆ Kwaliteitsversekering – die deurlopende koördinerende en evaluering van die projekverloop en voldoening aan gestelde standaarde (vgl. ook Kerzner 1998:1041-1086).

Menslike hulpbronbestuur: Hierdie aspek sluit die prosesse in wat bestuur moet word wat verantwoordelik is vir die mense betrokke by die suksesvolle afhandeling van die projek. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Organisasoriese beplanning – dit is die identifisering, dokumentering en toewys van take en rolle, verantwoordelikhede en rapporterings-verantwoordelikhede en kanale.
- ◆ Aanstellings van personeel – die volg van die korrekte prosedures vir aanstel van mense benodig vir spesifieke projekte.
- ◆ Opleiding – die gee van opleiding en ontwikkeling van spesifieke vermoëns (skills) indien benodig, met die oog daarop om projekresultate te verbeter (vgl. ook Kerzner 1998:93-138, 157-206).

Kommunikasiebestuur: Hierdie aspek sluit die prosesse in wat die bestuur van inligting rakende die totale projek behels. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Beplanning van kommunikasie – die bepaling van die kommunikasie-behoeftes van die belanghebbendes – wie het watter inligting nodig, wanneer is dit nodig en hoe gaan gekommunikeer word.

- ◆ Statusverslae – die deurlopende opstel en byhou van die projek se status deur vorderingsverslae en rapportering (vgl. ook Kerzner 1998:267-283).

Risikobestuur: Risikobestuur is 'n deurlopende proses van identifisering en analisering van risiko's om te verseker dat foute en vertragings geminimaliseer word en dat suksesse gemaksimaliseer word. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Risikobestuurder – die enigste manier om risiko's effektief te bestuur is om 'n ervare risikobestuurder aan te stel (vgl. ook Kerzner 1998:867-898).

Kontrak- en uitvoeringsbestuur (“procurement management”): Hierdie aspek sluit die prosesse (regsprosesse) in wat bestuur moet word wat verantwoordelik is vir die kontraktering van mense en dienste wat die organisasie nie intern kan voorsien nie. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Kontrakadministrasie – dit behels die opstel van 'n databasis van wie moontlik gekontrakteer gaan word, aanvra van kwotasies, keuse van alternatiewe kontrakteurs, bou van verhoudings met kontrakteurs, sluit van kontrakte en bestuur van kontrakteurs (vgl. ook Kerzner 1998:1093-1113).

4.7.2 Projekbestuur: Generiese beginsels

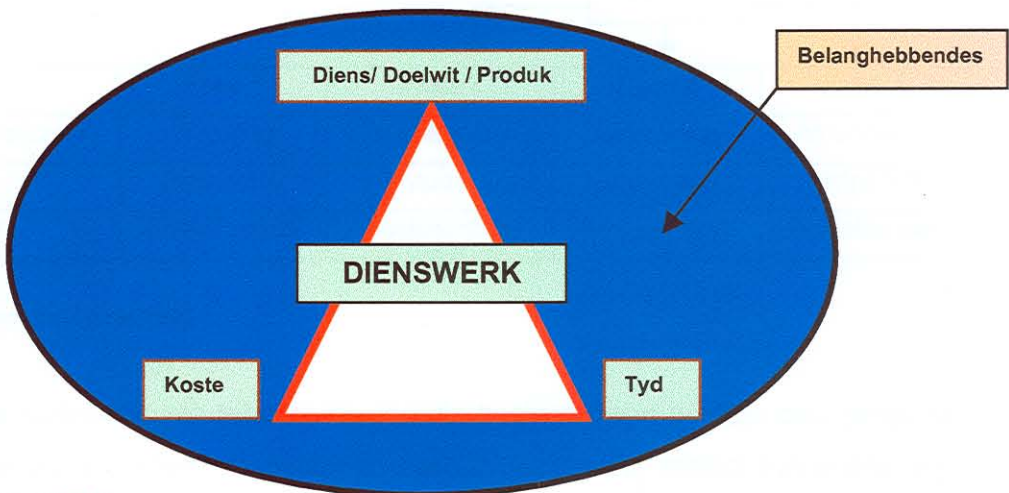
Die toepassing van projekbestuur as bestuursbeginsel mag nie gesien word as 'n kitsoplossing vir die probleme van die kerk nie. Tegniek, hulpmiddele en metodiek, van watter aard ookal, gaan nie die kerk verander nie. Projekbestuur is hoogstens 'n waardevolle bestuurshulpmiddel in diens van die evangelie. Hierdie hulpmiddel moet daarom deur 'n gelowige lidmaat met die gawe van bestuur opgeneem en toegepas word. Hierdie dienswerk sal jammerlik platval en tot niks kom as dit nie binne 'n *coram Deo* spiritualiteit gebore word en deurlopend toegepas word nie. Projekbestuur as bestuurshulpmiddel moet dus, net soos ander bestuurshulpmiddele, deel vorm van 'n prakties teologiese proses.

Projekbestuur is in dié proses 'n ordelike en planmatige gedokumenteerde proses. Hierdie proses het onder andere die volgende ten doel: identifiseer die probleem of behoefte, bepaal dit wat nodig is om die behoefte bevredigend op te los, evalueer alternatiewe oplossings en maak 'n keuse vir die beste een, beplan die proses, lei mense op en implementeer die proses (Reis 1992:10-15). Die projekbestuurder sal in hierdie proses 'n kernrol speel in veral

die opstel van 'n amptelike geskrewe dokument wat die detail van die projek voorhande bevat ("The Project Charter") as die belangrikste dokument vir die projek. Hierdie dokument moet reeds opgestel en afgeteken wees by die aanvang van die projek.

Projekbestuur soos gedefinieer in Hoofstuk 1 (PMBOK 2000:6) word as uitgangspunt geneem om generiese grondslae te formuleer wat in Hoofstuk 5-8 praktiese toepassing sal vind. Projekbestuur sentreer rondom vier kernfunksies (**Diagram 4.4**) – dit is die bestuur van die produk/diens/doelwit, tyd, koste en arbeid (dienswerk). Elke projek moet altyd alle belanghebbendes in ag neem.

Diagram 4.4 Kernfunksies van projekbestuur



Bron: Aangepas uit Sparius 2001

Hierdie navorsing erken die belangrikheid van die rol van die projekbestuurder. Geen organisasie wat projekbestuur implementeer, kan dit doen sonder 'n toegeruste projekbestuurder(s) nie. Die navorsing gee daarom in Hoofstuk 5 volledig aandag aan die rol, verantwoordelikheid, taak en hulpmiddele van die projekbestuurder.

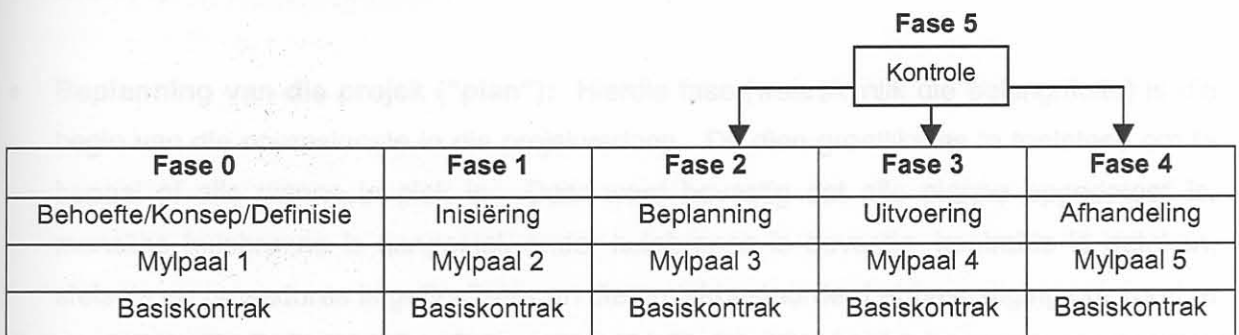
Hierdie kernfunksies word aangevul deur die integrering van die nege kennisareas supra. Projekbestuur is die bestuurshulpmiddel wat veral gebruik word om strategiese verandering teweeg te bring - veral nadat behoeftes geïdentifiseer is. Die projekbestuurder is 'n baie belangrike rolspeler in die totale proses van die projek se verloop en in elke fase van die projek se siklus. "The project manager is a powerful single point of integrative responsibility" (Sparius 2001; vgl. ook Kerzner 1998:18, 1005; Gray & Larson 2000:261-282 & Maylor 1999:23-25).

Hierdie beginsel beteken dat daar 'n balans moet wees tussen verantwoordelikheid en outoriteit ("accountability and authority") (Kerzner 1998:232-240, 243-24).

4.7.3 Projektsiklus

Die generiese projeklewensiklus word hier aan die hand van 'n diagram gegee (**Diagram 4.5**). Die praktiese toepassing van siklus 1-3 vind in Hoofstuk 6 plaas – **projekbeplanning**. Die praktiese toepassing van siklus 4-6 vind in Hoofstuk 7 plaas – **projekimplementering**.

Diagram 4.5 Projeklewensiklus



Bron: Aangepas uit Adendorff et al.1993

Die projekbestuurder behoort in die toepassing van die beginsels van bestuur deur projekte altyd te onthou "You don't demand respect, you earn it; successful project managers rely more on personal influence and earned authority than on formal authority" (Sparius 2001), want die projekbestuurder werk deurlopend met mense as spesialiste op hulle afsonderlike gebiede.

- **Ontstaan van 'n behoefte en konseptuele fase:** Die eerste stap in die proses is om die feit dat 'n probleem(e) of 'n behoefte(s) in die organisasie (gemeente) bestaan, te erken en 'n besluit te neem om dit op te los. In die fase moet die idee geëvalueer word. Die belang van die fase is dat alle moontlike risiko's bepaal moet word wat moontlik 'n inpak op die begroting, tydsduur en die uitvoerbaarheid (kwaliteitsvereistes, dienste ens.) van die projek, kan hê (Adendorff et al. 1997:156-157; Kerzner 2000:74).

Die basiese prosesse (**Diagram 4.5**), wat ook die projektsiklus is, wat in projekbestuur gebruik word, word as volg omskryf:

Konsepsfase: Die projek se omvang moet tydens dié fase in detail gedefinieer word. Alle elemente in die konseptuele fase word hier verfyn. Die identifisering van alle bronne wat benodig gaan word, moet hier in detail gedefinieer word, naamlik mense en realistiese parameters wat 'n invloed op die tyd, koste en die projekverloop kan hê (Adendorff et al. 1997:157; Kerzner 2000:75).

Inisiëring van die projek (“initiate”): Hierdie fase behels bloot die goedkeuring van die organisasie (gemeente) om met die volgende belangrike fase voort te gaan - daar kon by die vorige fase besluit gewees het om nie met die projek voort te gaan nie (PMBOK 2000:30).

Beplanning van die projek (“plan”): Hierdie fase (waarskynlik die belangrikste) is die begin van die operasionele in die projekverloop. Dit dien grootliks as 'n toetsfase om te bepaal of alle planne in plek is. Daar word bevestig dat alle planne opgedateer is, menslike hulpbronne is aangestel, ander hulpbronne is bevestig, kontrakte is geteken, stelsels en prosedures is gefinaliseer en die projekbestuurder het bevestiging om voort te gaan (Adendorff et al. 1997:158; Kerzner 2000:77; PMBOK 2000:30).

Uitvoering van die projekplan (“execute”): Hierdie fase is die begin van die operasionele deel van die projek. Die planne word in werking gestel deurdat alle aktiwiteite gedoen word. Deurlopende projekkontrole word gedoen en statusverslae oor die projekverloop word aan alle belanghebbendes gekommunikeer soos ooreengekom. Hierdie fase vra ook dat deurlopende evaluering van mense, kontrakteurs, stelsels, prosedures en planne sal plaasvind (Adendorff et al. 1997:158; Kerzner 2000:77; PMBOK 2000:32).

Kontrolering van die projekverloop (“control”): Hierdie fase behels deurlopende kontrole oor die volgende fases: beplanning, uitvoering (operasionele) en die afhandelingsfase. Die kontrolefase is 'n interaktiewe fase wat moontlike verandering oor die hele projek moet fasiliteer wat die volgende kan behels: verandering van skedule, begroting en spesifikasies. Kontrole oor rapportering van kwaliteit, risiko's en vordering, is deel van hierdie fase (Sparius 2001:12; PMBOK 2000:32)

Afhandeling van die projek (“Close-out”): In hierdie fase vind die administratiewe afhandelingsproses plaas. Alle belanghebbendes word ingelig oor die projek se status, dat dit voltooi is en dat die projek afgeteken kan word soos gekontrakteer. Die

produk/diens word afgelewer volgens spesifikasies en die nodige finale kwaliteitsinspeksie word gedoen. Die projek word afgeteken. Werknemers uit die organisasie word heraangewend of op 'n nuwe projek gekontrakteer. 'n Finale statusverslag oor die suksesvolle afhandeling van die projek, word aan alle belanghebbendes gestuur (Adendorff et al. 1997:158-159; Kerzner 2000:77-78; PMBOK 2000:34).

4.8 GEÏNTEGREERDE PROJEKBESTUURSMODEL

By die toepassings van die beginsels van projekbestuur, is dit noodwendig dat daar altyd integrering met ander bestuursareas en -tegnieke sal wees. Die projekbestuurder sal daarom veral ook toegerus moet wees in die algemene- en strategiese bestuurstechnieke.

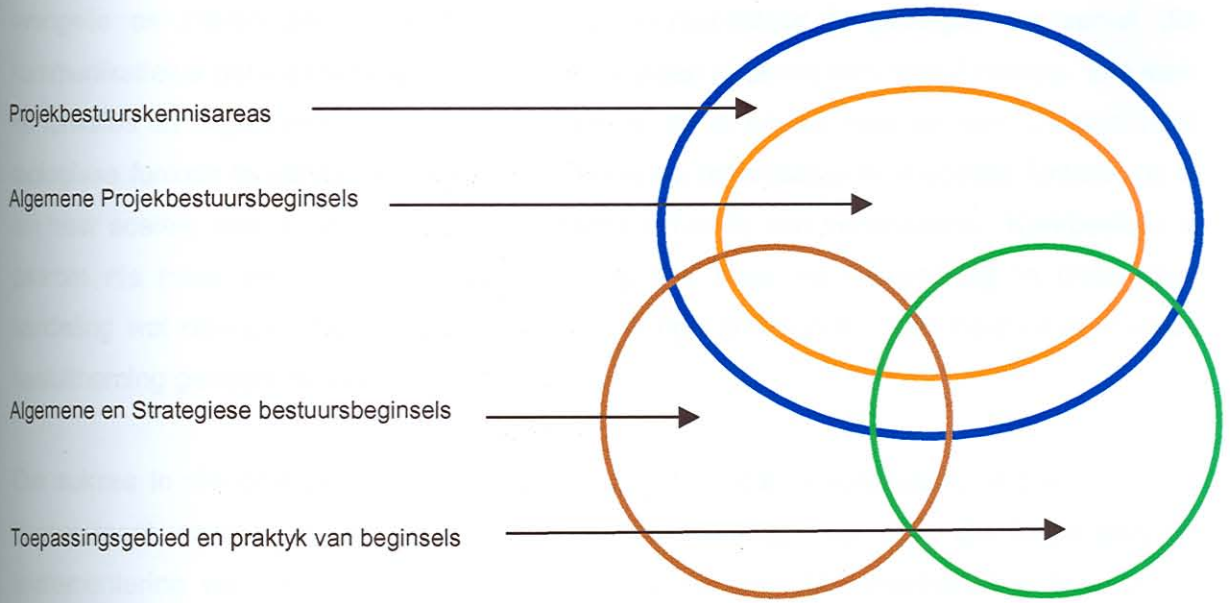
Die basiese bestuurstake in die algemene bestuur naamlik beplanning, organisering, aktivering en beheer saam met strategiese beplanning en implementering, is die kennisareas wat deurlopend geïntegreer moet word in die toepassing van projekbestuur (Kroon 1995:9-14). Die bykomende bestuurstake naamlik besluit, kommunikeer, motiveer, koördineer, delegeer en dissiplineer, is onmisbare tegniese in die projekbestuurder se mondering (Kroon 1995:11-14).

Deelnemende bestuur en kern- bestuursverantwoordelikhede waarby bestuursrolle en bestuursvaardighede ingesluit is, is die vaardighede wat van die projekbestuurder 'n suksesvolle leier en bestuurder sal maak. Die projekbestuurder gebruik die teorie van bestuur as wetenskap om die bestuursdoel te bereik. Dit word deur produktiwiteit (dissipelskap) via doelmatigheid en doeltreffendheid bereik (Kroon 1995:14-17).

Die strategie en strategiese bestuur (beplanning en implementering), as deel van die integrering, dui die gekose optrede in 'n veranderende omgewing met inagneming van die gemeente (onderneming) se vermoë aan. Strategie verwys na 'n plan wat die hulpbronne aan die toekomstige moontlikhede in die kerklike omgewing (mark) verbind (Kroon 1995:135-180).

Met inagneming van bogenoemde, word die volgende geïntegreerde projekbestuursmodel (**Diagram 4.6**) voorgestel en sal toepassing vind in Hoofstuk 5-8.

Diagram 4.6 Geïntegreerde Projekbestuursmodel



Bron: Aangepas uit PMBOK 2000:9

4.9 GENERIESE RIGLYNE VIR 'N BESTUURSRAAMWERK

Hierdie hoofstuk stel generiese riglyne daar vir 'n bestuursraamwerk vir doelmatige en doeltreffende bestuur deur die formulering van breë bestuursgrondslae – die praktykteorie. Die uitkomst was om 'n projekbestuursraamwerk te ontwikkel vir effektiewe bestuur deur: die bepaling van 'n kerklike kurrikulum; die daarstel van konkrete grondslae vir behaling van sukses; die formulering van 'n gemeentelike strategie en die formulering van 'n bestuursraamwerk vanuit kubernetiese perspektief. Die oogmerk was om breë generiese bestuursgrondslae daar te stel waarop die funksionele en praktiese projekbestuursbeginsels dan 'n model vir effektiewe bestuur kan bou.

Strategieë en bedieningsaanpassings waardeur doelstellings en doelwitte vir die gemeente gerealiseer is, is geformuleer. Om dit te realiseer, is die volgende geformuleer: aanpassings aan bestaande strategieë en bedieningstyle; verandering aan die leierskap en leierskapstyl van die gemeente; implementering van radikaal nuwe bedieninge en baie belangrik, hoe die woordbediening hierdie aanpassings gaan steun.

Vanuit die gemeente as die kommunikatiewe gemeenskap, is gekyk na die funksies van die kerk. Daar is na die gemeente gekyk vanuit die perspektief van die kommunikasie van die

evangelie. In die gemeente geskied die ontmoetingsgebeure as kommunikasie tussen God en mense, en mense onderling, met kommunikatiewe handeling van mense in diens van die evangelie as intermediêr. Die doel van gemeentebestuur is gevolglik om vanuit die kommunikatiewe perspektief die gemeente te verstaan in terme van haar funksies. Die kerk se funksies as organisme is 'n pastorale funksie: dit is om as liggaam van Christus haar teologiese funksie te vervul. Die kerk se funksies as organisasie is 'n sosiale funksie: dit is om haar sosiale doel in 'n moderne samelewing sinvol te kan verwesenlik. Kerkbestuur is daarom nie maar net 'n losstaande handeling nie, maar verteenwoordig 'n doelmatige handeling wat daarop ingestel is om die doelstellings en doelwitte wat deur deelnemende besluitneming geneem is, te bereik.

Om sukses in die praktyk te behaal, is geargumenteer dat 'n kurrikulum vir die gemeente bepaal moet word. Die gemeente, as geloofsgemeenskap, sal deur die toepassing en implementering van die kurrikulum, sy roeping so nakom. Die praktykteorie funksioneer vanuit die kurrikulum omdat dit duidelike doelstellings, doelwitte en uitkomste vir die geloofsgemeenskap geformuleer het.

Konkrete grondslae vir gemeentelike bediening wat uit die prediking, gebed, gawes en die modelleringsbeginsel as vertrekpunt bestaan, is bepaal om die strategie vir die gemeente voor te berei. 'n Strategie vir die implementering van die konkrete grondslae, visie, missie, waardes, doelwitte en planne is gevolglik geformuleer. Die kubernetiese perspektief waaruit bogenoemde gedoen is, het die ontwikkeling van bestuursdenke oor die eeue in ag geneem. Die gemeente as bestuursomgewing is deurlopend ondersoek en beginsels van bestuur is toegepas binne die gekose raamwerk.

Die bestuursraamwerk is as 'n generiese projekbestuursraamwerk gekompileer. Die generiese beginsels van projekbestuur is bespreek wat die projeksiklus en die rol van die projekbestuurder ingesluit het. Hierdie raamwerk is so beskryf dat daar deurlopende integrering met ander bestuursareas plaasgevind het, die algemene- en strategiese bestuur. Daar is deurlopend verwys na die gemeente as geloofsgemeenskap in haar kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie.

Die gemeente se identiteit, aktualiteit, verwerkliking, samelewingsverbande, vernuwing en die deurbreking van formalisme, is geadresseer. Die doelstelling was om die kerk te begin posisioneer om haar roeping te kan uitleef in 'n moderne nuwe tyd/konteks. Projekbestuur as generiese bestuurshulpmiddel is voorgestel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur.

By die toepassings van die beginsels van projekbestuur, is dit noodwendig dat daar altyd integrering met ander bestuursareas en -tegnieke sal wees. Die projekbestuurder sal daarom veral toegerus moet wees in die algemene- en strategiese bestuurstechnieke.

HOOFSTUK 5

Om as kerk op pad te wees nader aan dié ideaal, is grondslae in die projekbestuursraamwerk geïdentifiseer en ingebou wat 'n bydrae behoort te lewer, naamlik:

- Om kerk/gemeente na die bedoeling van God te wees deur:
 - ◆ gestalte te gee aan die geloofsgemeenskap as ontmoetingsplek;
 - ◆ die behoefte van die mense in die kerk te bevredig;
 - ◆ die beleving van die mense in die kerk te adresseer;
 - ◆ oplossings vir lewensvrae (in die wydste sin) van mense aan te bied.

AFDELING E: BEDIENINGSPRAKTYK (1)

DIE PLEK EN FUNKSIE VAN DIE PROJEKBESTUURDER IN DIE GEMEENTE

HOOFSTUK 5

5.1 INLEIDING

Die kenmerke (profiel) wat in hierdie hoofstuk bespreek word, wil en kan nie aanspraak op volledigheid maak nie. Hierdie kenmerke is maar enkeles wat ten minste in die profiel van die projektebestuurder behoort te wees. Die verskillende elemente van 'n profiel wat bespreek word, is dié van 'n projektebestuurder in die algemeen. Die verskillende elemente van 'n profiel is *ipso facto* van toepassing op die gelowige projektebestuurder (predikant) in 'n gemeentelike opset. Enkele aantekeninge oor hoe die profiel van die moderne predikant (projektebestuurder) behoort te lyk, is tydens 'n Retreat van predikante van die Wes-Transvaalse Sinode bespreek (Retreat 1990). Hierdie profiel is aangepas en bygewerk om die predikant in die rol van die projektebestuurder te plaas vir doelmatigheid en doeltreffendheid (**Bylaag F**). Die projektebestuurder se taak in die kerk kan nooit geskei word van die dienskneggestalte nie. Die lidmate van die kerk en kerkstrukture moet ingebed wees in die gestalte van 'n dienskneg (Greenleaf 1977:1- 330)

Die volgende eienskappe dien as vertrekpunt om 'n profiel te begin definieer:

- Inisiatief, vindingrykheid en ondernemingsgees. Die projektebestuurder (predikant) moet eksplorieer en eksperimenteer en met waagmoed ondersoek. Die bestuursvermoë van die moderne projektebestuurder verg opleiding, toerusting en toegewyde diens. Die pligstaat van die projektebestuurder verwag kennis en vaardigheid in moderne bestuurspraktyk. Hierdie aspekte verwys na projektebestuur, algemene bestuur (beplanning, organisering, leidinggewing, beheer en koördinerings) en strategiese bestuur (strategiese beplanning en implementering) (PMBOK 2000:3-153; Cronje et al. 2000:97-168; Hellriegel et al. 1999:216-535).
- Kommunikasievermoë het nie alleen betrekking op die bewerkstelling van begrip tussen partye nie, maar ook op die styl en formaat van die aanbieding. Die vermoë om 'n dinamiese en prikkelende, formele voordrag te kan maak, is 'n absolute voorvereiste vir 'n suksesvolle predikant en projektebestuurder en dit is ook dringend noodsaaklik dat opleiding in hierdie dimensie indringend gegee sal word (PMBOK 1996:103-110; Kroon 1995:373-391).

- Analitiese vermoë en gesonde oordeel met voorvereiste vir bestuursukses. Hierdie dimensies verwys na ruimtelike persepsie, abstrakte redenasievermoë, die vermoë om skeppend te kan dink en om met 'n wydstrekkende kennis te kan kommunikeer (Hellgriegel et al. 1999:538-564).
- Luistervermoë ("listening skill"). Dit is die produk van 'n empatiese ingesteldheid met betrekking tot kommunikasie en inligting. Dit is nodig om die ongekonstateerde en onvermelde ook te "hoor" ten einde die geskikte afleiding te maak en die toepaslike strategie te formuleer. Luistervermoë verwys nie net na die vermoë om te kan luister nie, maar ook die bereidwilligheid om te wil luister (Retreat 1990).
- Energie en prestasiedrif vorm die grondslag van volgehoue prestasie en stamina. Hierdie dimensie het betrekking op beide fisiese en verstandelike energie met die nastrewing van doelwitte met die handhawing van standaarde (Retreat 1990).
- Leierskap en motivering van ander word ook gekenmerk aan die vermoë om opleidingsbehoefte te identifiseer en te bedien. Leierskap is die kwaliteit in 'n individu om spontane navolging te verdien en nie die leierskapsposisie wat gegewe is met die amp nie (Smit 1995; Retreat 1990).
- Vakkennis. Geloofwaardigheid word bepaal deur vakkennis en gesaghebbendheid met betrekking tot die teologie. Bo en behalwe teologiese vakkennis, is dit belangrik om ook aanverwante kennis te bekom. Vir doeleindes hiervan is voortgesette studie nodig, asook 'n gestruktureerde program vir selfontwikkeling (Retreat 1990).
- Trefkrag het betrekking op invloed en impak van die individu op situasies, omstandighede en persone. Hierdie trefkrag word bepaal deur die substans en statuur van die individu in sy amp, maar ook in sy totale wese as mens. Hierdie element vra na 'n Christelike spiritualiteit (coram Deo).
- Die moderne predikant/projekbestuurder moet as bedryfsleier opgelei en toegerus word. Aangesien die predikant, afgesien van sy teologiese prioriteit, ook 'n bedryfsleier is, is dit van kardinale belang dat bedryfsvaardighede bekom sal word. Vir hierdie doel word aanbeveel dat sekere bedryfsleiding en bedryfsielkundige aspekte ingevoeg sal word by die kurrikulum van die praktiese teologie (Retreat 1990).
- Die prediking. Die predikant (projekbestuurder) moet onder andere as besondere opdrag die prediking waarneem (Kerkorde bepaling art. 9). Met prediking word bedoel, Woordverkondiging. Prediking as basis en vertrekpunt moet as vereiste vir sukses in die kerk en in elke gemeente gestel word.

5.2 UITGANGSPUNT

Die stel van prestasiestandaarde is gevolglik noodsaaklik om prestasie te kontroleer. Aangesien 'n projekbestuurder (predikant) essensieel presteer in abstrakte dimensies, is dit noodsaaklik om prestasiestandaarde te formuleer sodat hierdie gedrag gemeet kan word. Die meetinstrumente is maklik formuleerbaar indien prestasiekriteria gestel word en vir hierdie doeleindes word voorgestel dat die persoonlike profiel enersyds gebruik word en andersyds prestasiestandaarde en doelwitte (Leudeke & Southard 1986:105-133; vgl ook Wagner 1984:167-218).

Die predikant (projekbestuurder) moet wegbreek vanuit die voorskrif van konvensionele metodieke ten einde die behoefte van die dag sinvol te kan bedien (Hendriks 1999:19). Dan alleenlik sal kennis geneem word van die strawwe konkurrensie in 'n mededingende mark en sal die predikant met 'n toerusting wat geskoei is op realisme, die mark penetreer en die markaandeel (gemeente) laat groei (Van der Walt 1995:123-228. Dit alles vra om breedgeestigheid waarbinne evaluering 'n natuurlike hulpmiddel vir prestasieverbetering sal wees (Kroon 1995:170-174). Projekbestuurders (predikant(e) en/of lidmaat(e)) moet gelowiges wees met visie en missie vir die gemeente (Van der Walt 1999:46-72).

Die predikant en projekbestuurder moet in moeilike tye die draers van hoop vir die gemeente wees. Hulle moet die gemeente die onmoontlike kan laat sien en doen. Moltmann (1964:313-334) se teologie is baie duidelik eskatologies georiënteer. Hy is van oordeel dat die swaartepunt en fondament van die Christen se geloof 'n toekomsgerigtheid het. Die Christen leef na vore. Die kerk is mense (gelowiges) op 'n pelgrimstog, mense wat die toekomstige soek. Die toekoms waarna die kerk op soek is, is die toekoms van Jesus Christus. Hy is ons hoop (Kol. 1:27) (Moltmann 1964:15). Hy spreek homself soos volg uit oor die hoop wat die kerk behoort te demonstreer wat hy as die sentrum van die Bybel sien: "die Zukunft des auferstandenen Christus" (Moltmann 1964:15, 17, 60, 204, 204, 299, 302-309, 333; vgl. ook Overduin 1967). Moltmann (1964:127, 170, 179) maak dit duidelik dat alle Christene uit die toekoms leef, dat die eindvervulling van God se beloftes sy ganse lewe beheers en sy houding in hierdie wêreld bepaal. Hierdie behoort die taak van 'n goeie gelowige bestuurder te wees om 'n gemeente voortdurend aan die toekoms (hoop) te herinner.

Die volgende is onder andere algemene kenmerke van effektiewe bestuurders (Bateman & Zeithamel 1990:8-14; vgl ook Kroon 1995:8):

- Hulle is goeie leiers (vgl.veral Kruger 1995:35-37).
- Hulle skep 'n gunstige werksomgewing.
- Hulle werk met en deur ander mense.
- Hulle voorsien geleenthede en aansporings om hoë prestasies te bereik.
- Hulle gebruik beperkte hulpbronne optimaal.

5.3 VEREISTES VIR SUKSES

Vereistes van 'n suksesvolle predikant en projekbestuurder is van kardinale belang in die modellering van die rolle wat vervul word. Wat kan bydra tot die sukses van gemeentewees? Vereistes vir die bekwame predikant en projekbestuurder moet gesoek word. Wat soek die meelewende Christen dan in die bekwame predikant en projekbestuurder? Bogemiddelde akademiese deug of bloot die enkelvoudige vernuf (en oortuigende voorbeeld) om die oeroue boodskap elke keer vars en verrassend en prikkelend aan te bied?

Die oplossings is aanvanklik te vind in die volgende voorstelle. Alleenlik dinamiese organisasie-ontwikkeling sal as ontwerp en voertuig dien. Dit vra egter waagmoed en nederigheid.

Oorweeg byvoorbeeld die logika en wenslikheid van die volgende:

- Benoem as voorsitter van die kerkraad die mees bekwame persoon (projekbestuurder), demokraties verkies deur die lede.
- Struktureer die kerkraad rondom doelwit- en prestasiebestuur.
- Dokumenteer die gemeente se spesifieke behoefte aan die volgende:
 - ◆ Visie.
 - ◆ Missie.
 - ◆ Filosofie (waardesisteen).
 - ◆ Doelstellings.
 - ◆ Doelwitte.
 - ◆ Planne (Aksiestappe).
 - ◆ Prestasiemeting.

- ♦ Aktiveer die kerkraad, beide individueel en kollektief om hulle ervaring, opleiding en professionaliteit voluit vir die kerk te gee. Begin dus met “loopbaanontwikkeling” binne die kerk.
- ♦ Oorweeg projekbestuur (portefeuljebestuur). Die kerk het immers bepaalde afgebakende bedieninge (aktiwiteite).
- ♦ Die meting van die prestasies. Is die gemeente, kerkraad en predikant produktief? Het Christus gebaat by die poging van die gemeente? (Aangepas uit Van der Walt 1999:1-256).

5.4 OPLEIDING EN TOERUSTING

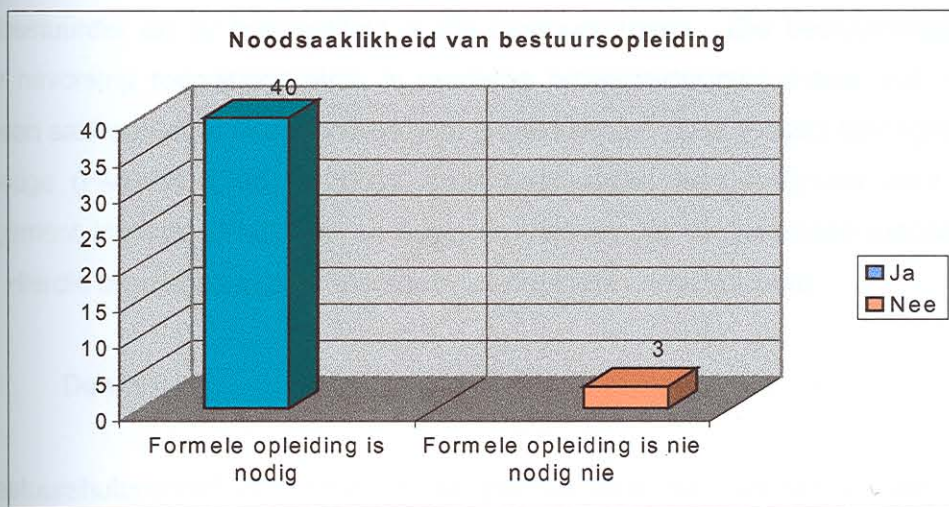
Die predikant en projekbestuurder moet noodwendig multi-dissiplinêr opgelei en toegerus wees of word. Verdere toerusting en opleiding moet altyd 'n punt op die predikant en kerkraad se agenda vir die predikant en projekbestuurder wees. Die moderne predikant en projekbestuurder is noodwendig bestuurder van 'n organisasie.

Die implementering van projekbestuur as bestuurshulpmiddel is die gereedskap van die moderne predikant in sy taak om aan die gemeente 'n nuwe visie te gee. Die vestiging van die projekbestuurder, wat 'n predikant kan wees, maar nie noodwendig nie, is 'n stap in die rigting van die soeke na die regte oplossing. Die opleiding en vaardigheid waarvoor die projekbestuurder moet beskik, is een van die doelwitte van die hoofstuk (**Diagram 5.1**).

Die voorafgaande generiese agtergrond, gefokus op die persoon van die projekbestuurder, is vir hierdie navorsing van strategiese belang. Die detail van kundigheid (“skills”) waarvoor die projekbestuurder moet beskik om sy taak na behore te kan uitvoer en om die gemeente in die nuwe paradigma op te lei, sal hierna aan die orde kom. Die gemeentelike kurrikulum sal projekbestuursopleiding as keuse noodwendig moet insluit, nie net vir die geïdentifiseerde projekbestuurder nie, maar vir al die predikante en elke gemeentelid.

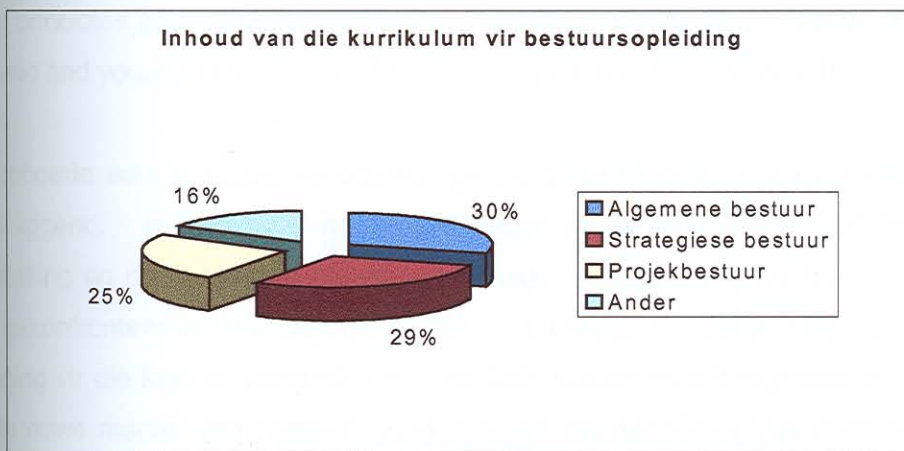
Dit is egter 'n gegewe dat predikante as deel van die teologiese opleiding in die bestuurswese opgelei behoort te word. Respondente uit die gemeentes het die behoefte aan spesifieke bestuursopleiding as deel van die teologiese kurrikulum geïdentifiseer (**Diagram 5.2**).

Diagram 5.1 Formele bestuursopleiding as deel van die teologiese kurrikulum



Bron: Navorsingsresultate 2002

Diagram 5.2 Inhoud van die teologiese kurrikulum vir bestuur



Bron: Navorsingsresultate 2002

5.5 STRATEGIESE PROJEKBESTUUR

Hierdie navorsing beoog 'n projektebestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur. Hierdie hoofstuk bepaal hoofsaaklik die plek en funksie van die projektebestuurder en sy hulpmiddele in die bestuursproses. Die bestuursbeginsels wat in hierdie navorsing toepassing vind, is moderne projektebestuursbeginsels wat internasionaal algemeen aanvaar word in die praktyk van projektebestuur. Die "Project Management Body of Knowledge (PMBOK 1996 & 2000)" soos saamgestel en gedefinieer deur die "Project Management Institute (PMI)" sal as basis en vertrekpunt vir generiese toepassing gebruik word. Hierdie bron sal dan deur literatuur oor dié saak aangevul word.

5.5.1 Denkskuif

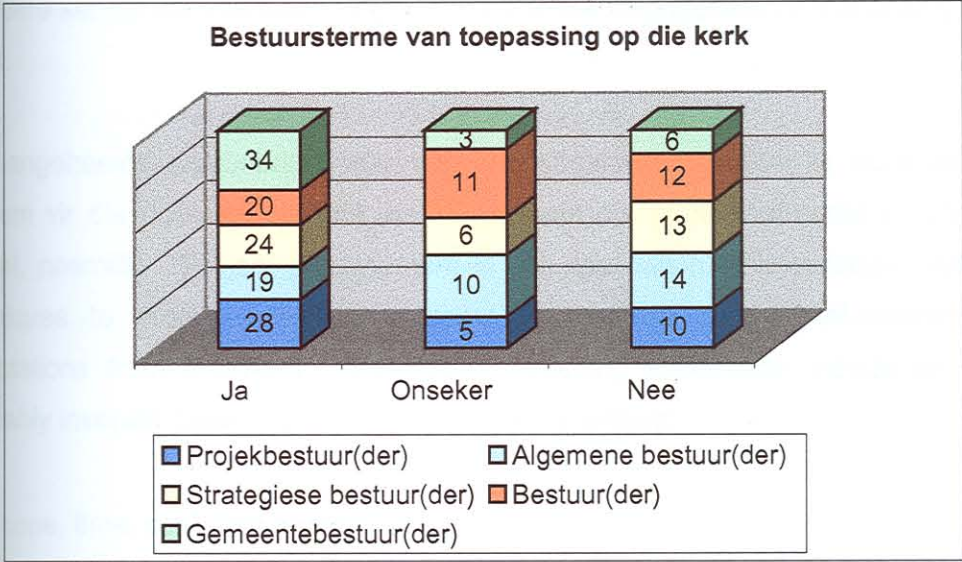
Die bestuurshulpmiddel vir toepassing en gebruik deur die kerk wat op die voerpunt van verandering is, is projektebestuur. Oosthuizen (1994) beskryf projektebestuur as bestuurshulpmiddel in sy boek as "...the silent revolution...". Hy sê dat die tradisionele manier van bestuur gefaal het. 'n Nuwe konsep en model van bestuursbenadering het uit die besigheidssomgewing ontwikkel. "This model has proved to be successful globally – the successful businesses today are all employing the same principles. In order to survive in the 1990's and beyond, we must break with tradition. Successful businesses all over the world are breaking traditional management rules. 'Icons' are being demolished one by one. A new set of principles and rules are emerging. These principles and rules are all contained in the dynamic and young profession of Project Management" (Oosthuizen 1994:1).

Die behoefte aan 'n model vir doelmatige en doeltreffende bestuur in die kerk is voor die hand liggend. 'n Denkskuif na projektebestuur as bestuurshulpmiddel in die kerk, is die doelstelling en doelwitte van hierdie navorsing. In aansluiting by Oosthuizen (1994) is die kerk gekonfronteer om ook met die tradisionele bestuursmodelle, indien enige, te breek. Die uitdaging vir die kerk is gevolglik om soos talle suksesvolle besighede 'n denkskuif te maak na die nuwe manier van bestuur. Kerkrade sal die dapper besluit moet neem vir die nuwe denkskuif – projektebestuur. Gemeentes het as volg gereageer oor die gebruik van bestuursterme in die kerk (**Diagram 5.3**)

Hierdie gedeelte beskryf die projektebestuurder se rol en hulpmiddele binne die projektebestuursmodel as deel van die nuwe denkskuif. Die lidmaat(e) getaak vir hierdie rol,

sal die “nuwe” tendense en sieninge van kerk (gemeente) en kerkwees moet bestudeer om in pas te wees met moderne behoeftes van gemeentede (vgl. ook Dingemans 2000:204-301).

Diagram 5.3 Bestuursterme vir gebruik in die kerk



Bron: Empiriese navorsingsresultate 2002

In die verstaan van die moderne gemeentede se behoeftes, kan die projekbestuurder ‘n doelmatige en doeltreffende projekbestuursmodel vir die kerk ontwerp. Hierdie model behoort van gemeente tot gemeente te verskil deur aanpassings te maak wat elke situasie en individuele gemeente se behoefte aanspreek. Die projekbestuurder sal binne die projekbestuursraamwerk die pad vir ‘n gemeente moet vind. Die omvang van projekbestuur, word nou bespreek met die doel om die plek, funksie, rol en profiel van die projekbestuurder daarin te bepaal .

5.5.2 Projekbestuur gedefinieer

Die projekbestuurder as kundige bestuurder neem eienaarskap van hierdie dienswerk op in ‘n gemeente. Sy/hy begelei die gemeentede in al haar diensterreine om die bestuursbeginsel, projekbestuur, toe te pas tot opbou van die gemeente. Hierdie ontsluiting van projekbestuur vir die lidmate plaas daarom ‘n groot verantwoordelikheid op die projekbestuurder. Sy/hy sal minstens die volgende moet bemeester: kennis opdoen van wat ‘n gemeente is na die bedoeling van God, en kennis opdoen, of reeds hê, van die beginsels

van bestuur deur middel van projekte (PMBOK 2000:6-7, Kerzner 1998:2; Arangies & Van Rensburg 1995:486-492).

Daar word gevolglik gefokus op die beginsels van projekbestuur wat die projekbestuurder vir die gemeente moet ontsluit. Die proses van ontsluiting behels dat die projekbestuurder self meerdere kennis van die saak sal opdoen en al die hulpmiddele vir toepassing sal bymekaar maak.

Die aangehaalde sambreeldefinisie van projekbestuur (Hoofstuk 1) word as uitgangspunt geneem vir die doel om die plek en funksie van die projekbestuurder in die gemeente te bepaal, naamlik: "Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities in order to meet or exceed stakeholders needs and expectations from a project. Meeting or exceeding stakeholder needs and expectations invariably involves balancing competing demands among:

- Scope, time, cost, and quality.
- Stakeholders with differing needs and expectations.
- Identified requirements (needs) and unidentified requirements (expectations)" (PMBOK 2000:6; vgl. ook Kerzner 1998: 2-6; 71; Reiss 1992:16; Adendorff et al. 1997:149).

Die eerste vraag waarmee die projekbestuurder hom mee besig moet hou uit die definisie hierbo, is: Wat is 'n projek? Kerzner (1998:6) sluit aan by Oosthuizen (1994:42) wat steun op die omskrywing van 'n projek uit PMBOK (1993 & 1996). Die definisie word in die PMBOK 2000-uitgawe as volg gehandhaaf:

"A project can be defined in terms of its distinctive characteristics – a project is temporary endeavor undertaken to create a unique produk or service.

- Temporary means that every project has a definite beginning and definite end. Unique means that the product or service is different in some distinguishing way from all similar products or services" (vgl. ook Reiss 1993:11-15 & Adendorff et al. 1997:149).

'n Projek word gekenmerk deur die volgende eienskappe:

- Die werk word deur mense (lidmate) gedoen – die lewer van 'n produk of diens.

- Is altyd onderhewig aan beperkte hulpbronne (toegeruste menslike hulpbronne en fondse).
- Vind plaas in 'n projeksiklus (bestaande hoofsaaklik uit behoeftebepaling, inisiëring, beplanning, implementering, afhandeling en kontrole).

Die projekbestuurder behoort gevolglik vanuit bogenoemde definisies toegerus te wees of te word om sy plek en rol in die gemeente te vervul. Sy/hy behoort deur hierdie bestuurshulpmiddel verandering in die gemeentes te fasiliteer. Die besprekingspunte wat volg, is daarom om die projekbestuurder in die bestuur deur middel van projekte te posisioneer. Hierdie posisionering is belangrik, aangesien die hulpmiddele ter sprake die projekbestuurder in staat sal stel om 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur te kan ontwikkel.

5.5.3 Projekbestuursraamwerk

Dié raamwerk verskaf 'n basiese struktuur vir die projekbestuurder en gemeente om die beginsel van bestuur deur middel van projekte te verstaan. Die raamwerk bestaan hoofsaaklik uit twee hoofkomponente, naamlik: die konteks waarbinne die beginsels toegepas gaan word en die interaksie van die verskillende projekbestuursprosesse op mekaar.

• Konteks

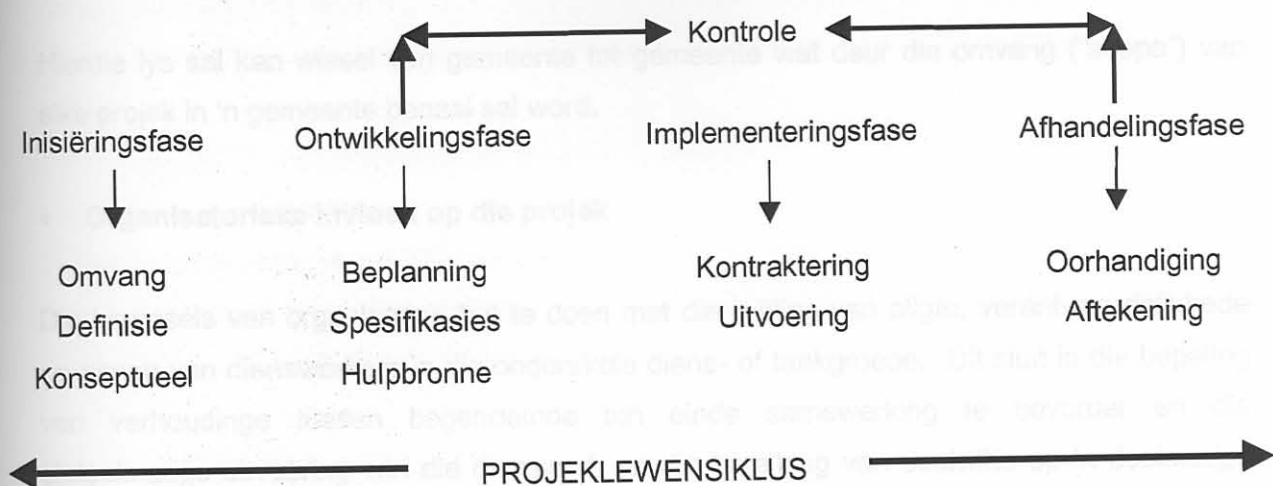
Die konteks waarbinne projekte bestuur word, omvat 'n omgewing groter as die omvang ("scope") van die projek self. Dit is daarom belangrik dat die projekbestuurder en die projekspan die omvang van die projek verstaan. By die verstaan van die omvang sal die groter konteks sin maak. Die onderwerpe wat deel uitmaak van die omvang van konteks, word nou behandel.

• Projekfases en die projek se lewensiklus

Die gemeente se projekbestuurder behoort elke projek in verskillende fases te verdeel. Die rede vir hierdie stap is: beter bestuurskontrole, beter integrasie met ander projekte en benutting van hulpbronne. Alle projekfases staan bekend as die projeklewensiklus. 'n Besondere kenmerk van 'n projekfase is die voltooi- en aflewering van een of meer aflewerbare ("deliverable"), voordat na 'n volgende fase gegaan kan word. Enige projek

bestaan hoofsaaklik uit vier fases, (**Diagram 5.4**) naamlik: die konseptuele fase (bepaling van die omvang), die ontwikkelingsfase (definiëring, beplanning en opstel van spesifikasies), die implementeringsfase (kontraktering en uitvoering) en die afhandelingsfase (oorhandiging en aftekening) (Kerzner 1998:73-81; PMBOK 2000:11-15; Oosthuizen 1994:42-44).

Diagram 5.4 Basiese projekfases en lewensiklus



Bron: Aangepas uit Kerzner 1998:73-81; PMBOK 2000:13; Adendorff et al. 1997:157.

Elke fase in dié siklus met 'n basiskontak na elke behaalde mylpaal, sal in Hoofstuk 8 omskryf en prakties toegepas word.

• **Belanghebbendes by die projek**

Belanghebbendes by 'n projek is daardie individu in enige organisasie wat aktief by die projek betrokke is of wie se belange, positief of negatief, geraak word, as 'n noodwendige resultaat van die uitvoering van of suksesvolle afhandeling van die projek (Gray & Larson 2000:33-36, 336-337). Die projekbestuurder moet al die belanghebbendes identifiseer en bepaal wat hulle behoeftes en verwagtinge van die projek is. Dit moet dan so bestuur word, dat 'n suksesvolle projek verseker kan word.

Die volgende kan onder andere belanghebbendes in 'n gemeenteprojek wees:

- Die kerkraad – neem van besluite om die projekbestuurder en projekspanne te bemagtig.
- Die predikant – as pastor en lerende ouderling.
- Die projekbestuurder – verantwoordelik vir die bestuur van die projek.

- Lidmate (doop en belydend) – individue wat baat sal vind by die produk of diens wat gelewer sal word.
- Diensgroepleiers – leiers wat verantwoordelik is vir die dag tot dag bestuur van diensgroepe.
- Fasiliteerders/Opleiers/Kundiges – verantwoordelik vir toerusting en opleiding in diensgroepe (Aangepas uit Burke 1999:39-40, PMBOK 1996:15-17).

Hierdie lys sal kan wissel van gemeente tot gemeente wat deur die omvang (“scope”) van elke projek in ‘n gemeente bepaal sal word.

• **Organisatoriese invloed op die projek**

Die beginsels van organisering het te doen met die reëling van pligte, verantwoordelikhede en gesag van dienswerkers in die onderskeie diens- of taakgroepe. Dit sluit in die bepaling van verhoudinge tussen bogenoemde ten einde samewerking te bevorder en die stelselmatige uitvoering van die dienswerk en die bereiking van doelwitte op ‘n doelmatige wyse moontlik te maak. Organisering is ‘n deurlopende proses (Leueke & Southard 1986:53-80).

Die konkrete uitdrukking van organisering as proses word in die organisasiestruktuur vergestalt. Die organogram word gebruik om die organisasiestruktuur visueel voor te stel (De Bruyn 1995:221). Die projekbestuurder verrig hierdie taak in samewerking met die kerkraad nadat alle belanghebbendes gekonsulteer is. Die doel is om al die belanghebbendes se dienswerk so effektief moontlik af te baken.

Die organiseringproses bestaan uit die volgende hoofstappe:

- Die bepaling van die doelstelling en doelwitte wat die onderneming wil bereik (volg gewoonlik uit die visie, missie en strategie van die onderneming).
- Die bepaling van die belangrikste gemeente-aktiwiteite wat verrig moet word.
- Die verdeling en groepering van gemeente-aktiwiteite in diensgroepe, taakgroepe, gawegroepe ens.
- “Posontwerp” binne elke groep (kommissielede, diensgroepleiers, spanlede, ens.).
- Die delegering van take, gesag en verantwoordelikhede aan elke lidmaat in die diensgroepe en “poste”.

- Die ontwerp en visuele voorstelling van die gemeentese organisasiestruktuur (Aangepas uit Adendorff et al. 1997:167-169; vgl. ook Cummings & Worley 1993:274-287 & Kroon 1995:222).

Die projekorganisasiestelsel is 'n struktuur (wat net "tydelik" kan wees) wat tot stand kom met 'n spesifieke doel wat bereik moet word. Dit kan net 'n eenmalige, omvangryke taak omvat, waarvoor verskeie soorte vaardighede, gawes, talente en hulpbronne vir suksesvolle uitvoering benodig word, maar nie noodwendig nie (Greenleaf 1977: 58-66, 95, 114, 232-246).

Komplekse projekte soos byvoorbeeld binne die gemeentestruktuur waar meer as een projek 'n bydrae moet lewer en koördinasie belangrik is om 'n eindproduk van hoë gehalte te lewer, vereis die matriksorganisasiestelsel. Dié stelsel behoort vir 'n komplekse omgewing waar verskeie projekte en funksies op mekaar aangewese is, soos in 'n makrogemeente, gebruik te word.

• Die matriksorganisasiestruktuur

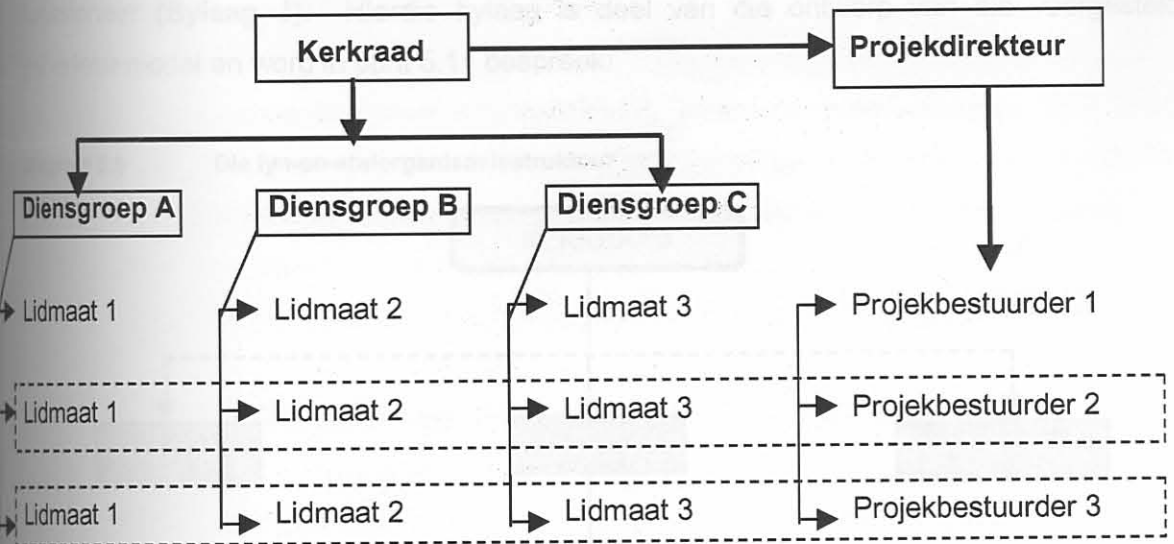
Die matriksorganisasiestruktuur (**Diagram 5.5**) inkorporeer twee organisasiestelsels, naamlik die funksionele- en die projekorganisasiestelsel. Eersgenoemde stelsel verskaf die lynesag vir normale hiërargiese besluitneming, terwyl laasgenoemde struktuur 'n poging is om komplekse stelselbesluite rakende gemeentelike (tegnologiese) probleme te neem (Adendorff et al. 1997:167-169; PMBOK 2000: 18-20; Kerzner 1998:110-125). Die projekbestuurder dra in laasgenoemde die verantwoordelikheid vir die eindresultaat wat bereik moet word, maar die projekspan en funksionele span moet steeds die dienswerk verrig.

Die ontwerpbeginsels van die matriksorganisasiestelsel is die volgende:

- Die vertikale of lynbestuur (gesag) word steeds deur die funksionele kommissie van die kerkraad (funksionele bestuurder) uitgeoefen.
- Die horisontale bestuur (gesag) word deur die projekbestuurder uitgeoefen.

Diagram 5.5

'n Matriksorganisasiestruktuur



Bron : Aangepas uit PMBOK 1996:22; vgl. ook Adendorff et al.1993:167169; Kerzner 1998:110-121)

Die kerkraad sal die vrees moet oorkom vir meerhoofdige leiding wat deur die matriksorganisasie vereis word. Die doel hiermee is vir vinnige aanpassing van die gemeente deur die beginsel van deelnemende bestuur en om die beginsel van bestuur van verandering te laat slaag.

Die tweeledige doelstelling van die matriksorganisasiestelsel is duidelik:

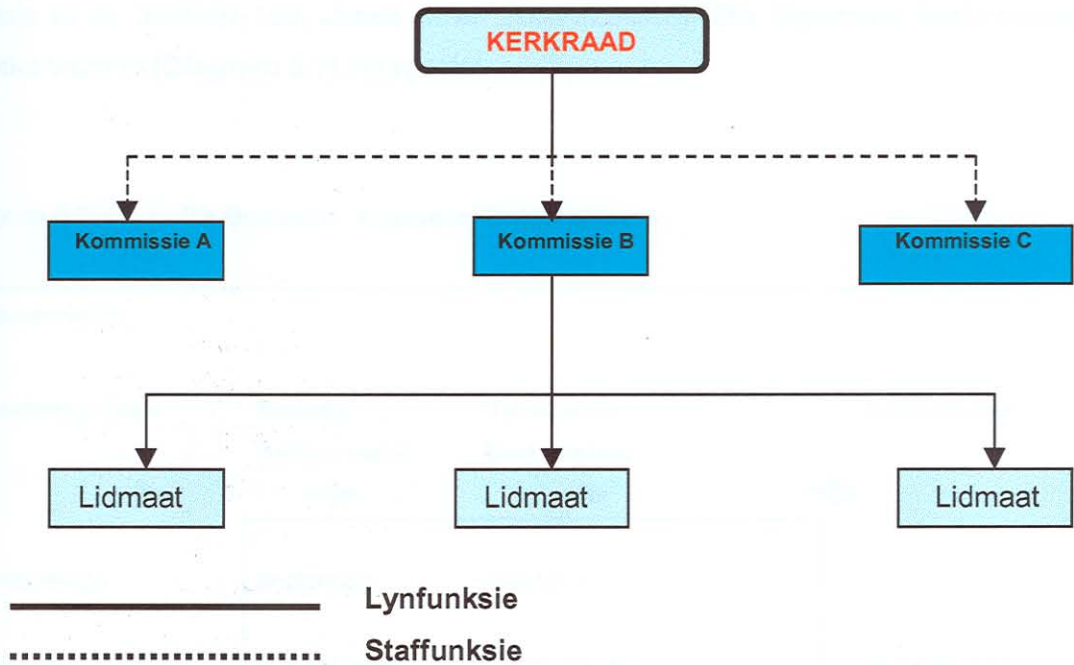
- Eerstens moet die funksionele organisasie struktuurstabieleit en die bereiking van doelstellings verseker.
- Tweedens moet die projekorganisasiestruktuur nuwe denke en tegnologie integreer om langtermyn oplossings te verseker (Kroon 1995: 252-255).

Voor- en nadele van die matriksorganisasiestelsel sal in Hoofstuk 8 bespreek word. Hierdie struktuur geld vir projekte binne die groter struktuur van die gemeente. Die organogram van die gemeente as geheel, waarby die matriksorganisasiestruktuur geïnkorporeer kan word, is 'n noodwendige gevolg van die Kerkorde (1998) van veral die Ned. Geref. Kerk. Die tradisionele organogram van gemeentes is normaalweg gebaseer op die lyn-en-staforganisasiestelsel (**Diagram 5.6**).

Volgens Oosthuizen (1994:37) se argumente word hierdie stelsel gebruik om die status quo te bestuur en met die matriksorganisasiestruktuur word verandering bestuur. Dit is gevolglik belangrik om 'n organigram te ontwikkel wat beide strukture in een inkorporeer om die

beginsel van die matriksorganisasiestruktuur as deel van die groter geheel te kan laat funksioneer (**Bylaag J**). Hierdie bylaag is deel van die ontwerp van die voorgestelde generiese model en word in punt 5.11 bespreek.

Diagram 5.6 Die lyn-en-staforganisasiestruktuur



Bron: PMBOK 2000; Cummings & Worley 1993:276-280; ook aangepas uit Kroon (1995:248)

- **Integrasie met ander bestuurshulpmiddele**

Die projekbestuurder is 'n spesialis op baie terreine. Sy/hy "... is a generalist and is able to manage all facets of an organization" (Oosthuizen 1994:37). Die projekbestuurder behoort gevolglik ook 'n spesialis in die volgende areas van bestuur te wees of te raak: die algemene bestuur en die strategiese bestuur. Dit is die twee areas wat in besonder geraak word.

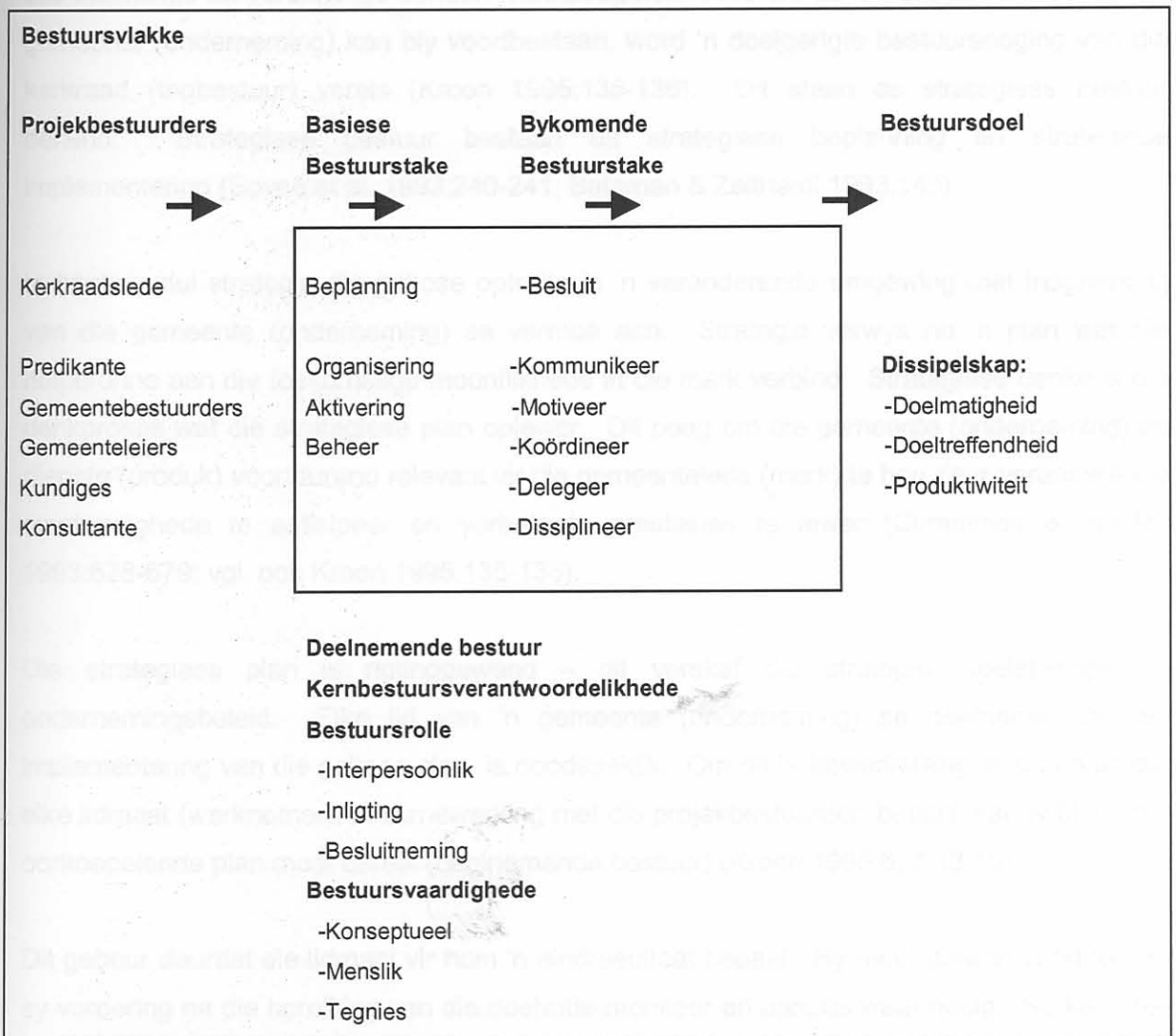
- **Algemene bestuur as ondernemingsfunksie**

Die projekbestuurder behoort in besonder die algemene bestuur as een van die agt ondernemingsfunksies in detail te bestudeer vir toepassing in die proses van projekbestuur. Dié ondernemingsfunksie verskil van die ander funksies, deurdat dit nie as 'n selfstandige afdeling in die onderneming (gemeente) bestaan nie (Kroon 1995:18; Cronje et al. 2000:104). Algemene bestuur verwys na die leidinggewende taak wat op alle bestuursvlakke uitgevoer word en bestaan uit die volgende:

- Die vier basiese bestuurstake – beplanning, organisering, aktivering en beheer (Van den Berg 1998; Cronje et al. 2000:100-105).

Die ses bykomende bestuurstake – besluitneming, kommunikasie, motivering, koördinasie, delegering en dissiplinering (Hellriegel et al. 1999:216-678; Kroon 1995:4-24 & 109-392; Cronje et al. 2000:97-168; Jones et al. 2000:228-336). Die Algemene bestuursproses ter sprake word in **(Diagram 5.7)** voorgestel.

Diagram 5.7 Die Gemeente: Algemene Bestuursproses



Bron: Aangepas uit Kroon (1995:7) en Van den Berg (1998:38)

Die projekbestuurder kan nie anders as om in die proses van bestuur die beginsel van deelnemende bestuur toe te pas en te bevorder nie. Verder is dit belangrik om in die bestuursproses die kernbestuursverantwoordelikhede, uitklaring van bestuursrolle en bestuursvaardighede te fasiliteer (Hoofstuk 6 & 7). Die projekbestuurder en die projekspan het geen ander keuse as om in die projekbestuursproses 'n verskeidenheid rolle te vervul en 'n aantal take uit te voer, in die uitvoering van sy pligte nie.

- **Strategiese bestuur as ondernemingsfunksie**

Die beginsel van strategiese bestuur geld vir alle soorte ondernemings (groot en klein) en alle instellings en verenigings sonder 'n winsoogmerk soos die kerk. Om te verseker dat 'n gemeente (onderneming) kan bly voortbestaan, word 'n doelgerigte bestuurspoging van die kerkraad (topbestuur) vereis (Kroon 1995:135-136). Dit staan as strategiese bestuur bekend. Strategiese bestuur bestaan uit strategiese beplanning en strategiese implementering (Boveé et al. 1993:240-241; Bateman & Zeithaml 1993:145).

In bestuur dui strategie die gekose optrede in 'n veranderende omgewing met inagneming van die gemeente (onderneming) se vermoë aan. Strategie verwys na 'n plan wat die hulpbronne aan die toekomstige moontlikhede in die mark verbind. Strategiese denke is die denkproses wat die strategiese plan oplewer. Dit poog om die gemeente (onderneming) se dienste (produk) voortdurend relevant vir die gemeentelide (mark) te hou deur veranderende omstandighede te antisipeer en verbeterde prestasies te lewer (Cummings & Worley 1993:678-679; vgl. ook Kroon 1995:135-138).

Die strategiese plan is rigtinggewend – dit verskaf die strategie, doelstellings en ondernemingsbeleid. Elke lid van 'n gemeente (onderneming) se deelname aan die implementering van die gekose plan, is noodsaaklik. Om dit te bewerkstellig, is dit nodig dat elke lidmaat (werknemer), in samewerking met die projekbestuurder, bepaal wat hy binne die oorkoepelende plan moet bereik (deelnemende bestuur) (Kroon 1995:6, 7 13,15).

Dit gebeur deurdat die lidmaat vir hom 'n eindresultaat bepaal. Hy moet daarna voortdurend sy vordering na die bereiking van die doelwitte moniteer en aanpas waar nodig. So kan elke lidmaat se prestasie (dissipelskap) effektief bepaal word. Strategie-implementering geskied met behulp van die gepaste struktuur, leierskap en gemeentekultuur wanneer die taktiese en operasionele planne deur middel van doelwitbestuur uitgevoer word (Nel 1995:181-202; Cummings & Worley 1993:614-615); Kroon 1995:135-179).

Die projekbestuurder sal nie net deel moet wees van dié proses nie, maar sal in besonder die besluite van so 'n proses moet fasiliteer en implementeer. Die projekbestuurder sal beide die algemene bestuur en strategiese bestuursbeginsels toepas in die projekproses soos generies beskryf in Hoofstuk 4-7. Hierdie proses sal in twee dele verdeel word, die projekbeplanningsgedeelte (Hoofstuk 6), en die projekimplementeringsgedeelte (Hoofstuk 7). Die projekbestuursbeginsels sal dan deur die projekbestuurder in beide toegepas word. Bogenoemde is noodsaaklike toerusting ("skills") waarsonder die projekbestuurder nie kan klaarkom nie. Verdere eienskappe, vermoëns en noodsaaklike hulpmiddele van 'n projekbestuurder word hierna in meer besonderhede omskryf.

5.5.4 Kernvermoëns van die projekbestuurder ("skills")

5.5.4.1 Gewoontes van suksesvolle en effektiewe projekbestuurders

Deacon (1998:3) sluit aan by Steven Covey (1989) se "Seven Habits of Highly Effective People", deur te argumenteer dat dié gewoontes niks anders is as ou bekende projekbestuursbeginsels nie. Hy plaas Covey se "Seven Habits of Highly Effective People" in 'n projekkonteks en dit is belangrik om daarna te verwys:

- **Gewoonte 1 – Wees proaktief.**

"This means more than merely taking initiative. Being proactive means that that we (project managers) are responsible and accountable for the projects we are entrusted with. They have the initiative and responsibility to make things happen". Proaktiewe optredes is normaalweg die resultaat van keuses gebaseer op 'n waardesisteem, eerder as op gevoelens en emosies (Cummings & Worley 1993:247; Kerzner 1998:162-169; Deacon 1998:3, Maylor 1999:166-184).

- **Gewoonte 2 – Begin met die eindresultaat in gedagte.**

"This means to start with a clear understanding of your destination. It means to know where you are going so that you better understand where you are now, so that the steps you take are always in the right direction". Hierdie gewoonte/handeling is eie aan die projekbestuurder wanneer hy die omvang van 'n projek definieer en hy die doelwitte bepaal "...which are defined as predetermined, measurable results – the end towards which all effort is directed" (Kerzner 1998:1005; Deacon 1998:3).

- **Gewoonte 3 – Doen die belangrikste opdragte eerste**

Die beginsel "...put first things first ..." geld hier. Competent project managers know the importance of getting the sequence of activities in the right order. Project managers should be disciplined and organised and execute their work around priorities" (Grey & Larson 2000: 6-7; Deacon 1998:3). Bestuur deur middel van projekte gaan oor prioriteite van projekte, in hierdie geval, soos besluit deur die kerkraad op aanbeveling van die projekbestuurder.

- **Gewoonte 4 – Dink wen-wen**

"Win, win means that agreements or solutions are mutually beneficial and all parties feel good about the decision and feel committed to the action " (Deacon 1998:3). Hierdie gewoonte is gebaseer op die paradigma dat almal deur die optrede bevoordeel word, en een persoon se sukses is nie bereik ten koste van of uitsluiting van 'n ander se sukses nie. Dit gaan oor elke lid van die span se waarde wat hy/sy toevoeg tot die aflewering van 'n kwaliteit diens of produk.

- **Gewoonte 5 – Kommunikkeer**

Streef eers daarna om ander of die situasie te verstaan voordat jy kan verwag dat jy verstaan moet word. Hierdie gewoonte het alles te make met kommunikasie - "...communication is one of the most important skills in life and in projects. Little time is spend on developing listening skills – seek first to understand, then to be understood. Most people do not listen to with the intent to understand, but rather to reply..." (Kerzner 1998: 10, 483; Deacon 1998:3; PMBOK 2000:117-145). Projekbestuurders behoort met empatie te luister - die hoogste vorm van luister.

- **Gewoonte 6 – Sinergie**

Sinergie beteken dat die geheel groter of belangriker is as die som van die dele. "When properly understood, synergy is the highest activity – the true test and manifestation of all the other habits combined. In project management terms it is akin to integration management, which strives to ensure that the various elements of a project are properly co-ordinated and controlled in order to meet or exceed stakeholders needs" (Hamilton 1997:213, 292-293; Deacon 1998:3).

- **Gewoonte 7 – Wees ‘n “multi skilled all-rounder”**

Om gewoontes 1-6 te kan toepas, moet die projekbestuurder sy beste bate ontwikkel – homself. “The project manager must be multi-skilled, sharpening the saw, making sure you are in good all-round shape. Project managers will not attain maturity (a constant stream of successful projects) in their profession until the principle of project management have been rigorously and consistently applied over many years, such that they become second nature, a mindset, a way of life, a habit” (Hamilton 1997: 85, 235, 193, 209, 212-220, 215-216, 198 209-210 & Deacon 1998:3).

Die projekbestuurder moet veral die volgende groepe mense as deel van ‘n projek bestuur: homself, kliënte, topbestuur, borge, spanlede en belanghebbendes. Die projekbestuurder moet, afgesien van al sy ander belangrike take, veral mense motiveer ter bereiking van die doelstellingen en doelwitte van die projek.

5.5.4.2 Die anatomie van ‘n projekbestuurder

Die projekbestuurder het ‘n moeiliker bestuurstaak as die funksionele- of lynbestuurders. Hy moet al vyf die projekprosesgroepe, naamlik inisiëring, beplanning, implementering, kontrole en afhandeling bestuur. Die funksionele- of lynbestuurder bestuur slegs die middelste drie prosesse.

In ‘n matriksorganisasiestruktuur besluit die lynbestuurder net **wie** en **hoe** die werk gedoen moet word. Die projekbestuurder besluit **watter** werk gedoen moet word, deur **wie** en **hoe** die werk gedoen moet word, **waarom** die werk gedoen moet word, **wanneer** gaan dit gedoen word, **hoe lank** gaan dit neem, **hoeveel** gaan dit kos en wat is die **standaarde** (kwaliteit) waaraan die werk (diens) moet voldoen (Deacon 1997:3; Kerzner 1998:10-16).

Die anatomie (eienskappe/karaktertrekke) van ‘n suksesvolle projekbestuurder kan onder drie breë kategorieë beskryf word: ingesteldheid (“attitude”), kommunikasie (“integration”) en vermoëns (“skills”).

- Ingesteldheid – Die projekbestuurder moet ‘n positiewe ingesteldheid hê om probleme te wil oplos. Hy moet kreatief wees in die soeke na innoverende oplossings “...problems should be viewed as challenges, not obstacles...” (Deacon 1997:3). Omdat dit die aard van projekte is om verandering te bewerk, moet die projekbestuurder aanpasbaar en

buigzaam wees in sy manier van doen. Projekte het altyd hindernisse en dit plaas druk op die projek en gevolglik die projekbestuurder. Hy moet daarom in staat wees om die druk en gepaardgaande stres te hanteer, "as leader of the team he should be totally committed and possess the necessary drive and tenacity to meet project objectives" (vgl. ook Hamilton 1997:198, 212-215).

- **Kommunikasie** – Die grootste enkele faktor in projekbestuur wat daartoe lei dat projekte faal, is die gebrek aan kommunikasie. "A succesful project manager must be a masterful communicator and organiser to ensure everyone is informed of their roles and responsibilities and must integrate their efforts towards meeting the project objectives". Omdat die uitvoering en implementering van projektake normaalweg deur meer as een persoon gedoen word, moet die projekbestuurder 'n goeie spanspeler en spanbouer wees. Hy moet sorg vir harmonie in die projekspanne. Goeie projekbestuurders is altyd taak- en uitkoms georiënteer maar ook mens/werker georiënteer (PMBOK 2000:117, Kerzner 1998:267, 349, Deacon 1997:3).

- **Vermoëns ("skills")** – Toerusting en vermoëns is die produk van kennis en ondervinding. Kennis word alleen opgedoen deur jare se akademiese opleiding, praktykervaring en mentorskap. Hans Thamain maak in 1989 die volgende opmerking tydens 'n voordrag by 'n "Projek Management Institute Simposium" – "...85% of all skills development is derived from experience (experiential learning, observation, mentoring, on-the-job training and job rotation)"(Deacon 1997:3; vgl. veral Kerzner 1998:10-20).

5.5.4.3 **Generiese kenmerke van 'n projekbestuurder**

Brand Pretorius, (1998:27-39) hoof uitvoerende beampte van McCarthy Motor Holdings maak die volgende opmerking: "Leadership is probably the most critical factor which will determine the future success, or lack thereof, in South African society. Someone once asked Helen Keller what is worse than being totally blind.

Her reply was crisp: 'To have perfect sight, but no vision'. Hy argumenteer dat leiers oor die volgende drie fundamentele leierskapvermoëns moet beskik: strategiese denke, innoverende denke en rasonale besluitneming. Hierdie is onder andere belangrike kenmerke waaruit die profiel van 'n projekbestuurder behoort te bestaan (vgl ook Cummings & Worley 1993:540-543).

Smit (1995:114-117) gee 'n aantal persoonlikheidsdefinisies waaraan die moderne predikant moet voldoen (vgl. ook Bylaag F). Die moderne predikant kan (maar hoef nie) die projekbestuurder in die gemeente te wees nie. Dit word egter in elk geval van die predikant van 2001 en daarna verwag om oor hierdie bestuurskenmerke te beskik. Sou hy/sy die opdrag kry om die gemeente as projekbestuurder te bestuur, is hy/sy reeds toegerus met van die eienskappe van 'n projekbestuurder. Omdat dit moeilik is om al die kenmerke waaraan 'n projekbestuurder moet voldoen onder een gemenedeler te plaas, word 'n aantal generiese kenmerke hier gelys:

- Goeie leierskapseienskappe.
- Doelgerig en oordedend.
- Moet 'n span deurlopend goed kan motiveer.
- Toegeruste ("skilled") onderhandelaar.
- Moet risiko's kan antisipeer, en dan bestuur.
- Goeie besluitnemer wees.
- In staat wees om kundigheid rondom hom te versamel a.g.v die aard en omvang van die projek.
- Impak, vermoë om 'n goeie indruk te skep.
- Energie en selfmotivering.
- Selfbeheersing.
- Sensitief wees.
- Volhard en buigsaam.
- Inisiatief.
- Onafhanklik (vgl. ook Van der Merwe 1995:99-116).

Köstner (1996) behandel tydens 'n opleidingskursus vir gevorderde projekbestuurders die profiel van 'n projekbestuurder onder die opskrif: "The Professional Project Manager – Man or Superman", en sê: "Judging by the attributes and qualities identified here, he must be some type of superman. Project Managers have to be somewhat of a prima donna with a good dose of 'Management Charisma'.

Die volgende vereistes en kwaliteite vir 'n projekbestuurder word deur hom aanbeveel:

- Hy is die belangrikste persoon naas die hoof uitvoerende beampte in enige projekomgewing.
- Hy dra altyd die volle verantwoordelikheid en aanspreeklikheid vir alle projekte.

- Hy is die kaptein van die skip.
- Hy is die dirigent van die orkes.
- Hy moet vinnige, besliste besluite kan neem.
- Hy moet logies en rasioneel wees.
- Hy moet kreatief wees.
- Hy moet deursettingsvermoë hê.
- Hy moet effektief op alle vlakke van bestuur kan kommunikeer.
- Hy moet die kortste moontlike lyn van kommunikasie bewerk tussen bestuur, homself en die projekspanne.
- Hy moet topbestuur se outoriteit erken en aanvaar.
- Hy moet goed met mense kan werk, empaties en geduldig wees.
- Hy moet berekenend kan waag en foute kan hanteer.
- Hy moet buigzaam wees.
- Hy moet kennis hê van al die kennisareas in PMBOK (2000)

Die projekbestuurders behoort daarom leiers by uitnemendheid te wees (Cummings & Worley 1993:207; Kruger 1995:353-369). As agente van verandering behoort die projekbestuurder projekte so te bestuur, dat almal betrokke by die projek, die volgende by die aftekening van die projek te kan sê: "...but of the good leader, when his work is done, his aim fulfilled, the people will say 'We did this ourselves'" (Lao – Tsu).

5.6 GENERIESE HULPMIDDELE EN TEGNIEKE

Die volgende is hulpmiddele wat die projekbestuurder deurlopend in die projeksiklus gaan gebruik en toepas. Hierdie is hulpmiddele wat onontbeerlik is vir die projekbestuurder en die uiteindelijke sukses van die projek. In hierdie bespreking word die hulpmiddele slegs geïdentifiseer.

Die identifisering, omskrywing en toepassing van elkeen van die hulpmiddele vind prakties plaas in Hoofstuk 6, 7.& 8. In dié hoofstukke sal 'n besondere projek (**Projek Helder Môrester**) as voorbeeld uit die gemeente, as die projekomgewing, geïdentifiseer word.

Met dié projek sal die volle projeksiklus gevolg word. Die doel is om die projekbestuursbeginsels prakties toe te pas en so te demonstree dat doelmatigheid en doeltreffendheid daardeur bereik sal word. Elke ander projek wat dan in die toekoms in 'n gemeente goedgekeur word, behoort op dieselfde basis bestuur te word. Daar sal telkens na

bylae verwys word as deel van die projekproses waar dit van toepassing is. Elke bylaag sal as 'n raamwerk dien van die hulpmiddel wat dit verteenwoordig.

5.6.1 Hulpmiddele

5.6.1.1 Projekmandaat vir die totale projek (“Project Charter”)

Die “Project Charter” kan aanvanklik die beste omskryf word as 'n geskrewe ooreenkoms tussen twee partye met as inhoud: **Party 1**, wat 'n diens of produk (kan) lewer en **Party 2**, wat 'n versoek rig om 'n produk of diens te ontvang (**Bylaag H**).

Dit is 'n een van die stukke gereedskap (“tools”) van die projekbestuurder om alle belanghebbendes (groepe of individue) by die projek te verbind (“to obtain commitment”). Dit omskryf enersyds hoe die projek bestuur gaan word en bevat andersyds alle elemente nodig vir die projekbestuurder om die projek suksesvol te bestuur om die produk of diens wat versoek is, af te lewer (Burke 1999:94-95, 193; vgl. ook Kerzner 1998:581, 583).

Die bedoeling met hierdie dokument is om formeel te kommunikeer dat 'n projek goedgekeur is en daarom as projek in die projekkantoor geregistreer is en daarom bestaan en bevestig die begin van die konsep, definisie en inisiasiefase. Die kenmerke en inhoud van die ooreenkoms is die volgende: Projeknaam, Projekbestuurder, Datum van bekragtiging (ondertekening), Eienaars van die projek (gemeente se kerkrad, kommissie, diensgroep of lidmaat), Projek se visie en missie, Projek se omvang (“scope”), Projek se doelstelling en doelwitte, Veronderstellings, Beperkings, Mylpale, Begroting, Spesifikasies (kwaliteit), Risiko's, Projekspan (kernspan en spesialiste), Goedkeuring (eenaar(s) en die projekbestuurder (Aangepas uit Burke 1999:94-104; vgl. ook Kerzner 1998:581, 583).

Dié dokument moet reeds by die begin van die beplanningsfase van die projek opgestel, goedgekeur en afgeteken wees. Dit word gebruik as die basis om die projekplan te formuleer.

5.6.1.2 Basiskontrak vir elke mylpaal (“baseline contract”)

Die basiskontrak (“baseline contract”) of ooreenkoms word ooreengekom by elke mylpaal in die projeklewensiklus. Hierdie geskrewe dokument bevat die ooreenkoms wat met alle

partye bereik is op 'n spesifieke stadium van die projek se verloop (Oosthuizen 1994:45; Adendorff et al. 1997:161).

Die mylpale (**Bylaag R**) in die projeksiklus ontstaan by die volgende fases:

- Mylpaal 0: Behoeftefase (Konseptuele).
- Mylpaal 1 Inisiëringsfase (Definisie).
- Mylpaal 2: Beplanningsfase (Ontwikkelings).
- Mylpaal 3: Implementeringsfase (Uitvoer, doen en beheer).
- Mylpaal 4: Afhandelingsfase (Afteken en einde van projek).
- Mylpaal 5: Kontrolefase (fase 2, 3 & 4)

Die generiese basiskontrak by elke mylpaal behoort die volgende inligting te bevat (**Bylaag S**). Detail van die inhoud van elke basiskontrak sal tydens die bespreking van die beplanning en implementering ter sprake kom.

- **Ontvangbares (“Receivables”)**

Ontvangbares dui op alle inligting, spesifikasies, data, formaat, ens. wat vir die lewer van die produk of diens nodig is. Dit moet kragtens ooreenkoms deur die kliënt aan die kontrakteur gelewer word om die kontrakteur in staat te stel om te presteer (Hamilton 1997:22).



- **Aflewbares (“Deliverables”)**

Aflewbares dui op die lewer van die voltooide produk of diens volgens standaard soos gekontrakteer. Dit moet kragtens ooreenkoms deur die kontrakteur aan die kliënt gelewer word volgens spesifikasies in die kontrak gespesifiseer.



- **Verklaring van Dienswerk (dienste/take) - (“SOW = statement of work”)**

Hierdie verklaring beskryf die omvang van die hele projek. Dit behoort die doelstelling en doelwitte van die projek te bevat. Die lewer van al die uitsette word hierin vervat. Dié

verklaring of kontraktuele ooreenkoms beskryf die omvang (“scope”) van al die take of dienste wat die kontrakteur moet verrig ten einde die uitvoerbaarheid van die projek te motiveer en te demonstreer. Die “SOW” brei die take uit, soos omskryf in die WAS, en verfyn dit tot meetbare uitsette. Dit dien verder as instrument waarteen standaarde en kontraktuele prestasies gemeet behoort te word (Adendorff et al. 1997:160-161; vgl. ook Sparius 2001).

- **Projek : Werkaafbraakstruktuur (WAS) - (“WBS = work breakdown structure”)**

Die lewer van insette. Hierdie hulpmiddel gee aan die projekbestuurder ‘n afbraak van alle take wat nodig mag wees vir die uitvoering van die projek. Oosthuizen (1994:46, 53) definieer hierdie hulpmiddel as volg: “A task-orientated “family tree” of activities which organizes, defines and graphically displays the total work to be accomplished in order to achieve the final objective of a project. The hierarchical breakdown of the the objectives of a project” (vgl. ook Adendorff et al. 1997:161; Kerzner 1998:543-554).

- **Hulpbronomskrywing:** (mense, skedules en begroting).

Die saamstel en ontwerp van die projekspanne is ‘n belangrike hulpmiddel vir projeksukses (Kerzner 1998:1005; vgl. ook Sparius 2001). Die saamstel en keuse van die volgende is een van die belangrikste hulpmiddele in die projekbestuurder se mondering:

- Deeglike keuse van kontrakteurs en spesialiste (intern en ekstern) vir die lewering van uitsette.
- Skedules met realistiese tydraamwerke vir aflewering.
- Binne ‘n begroting.
- Gemeet aan die gekontrakteerde standaarde.

- **Liniêre verantwoordelikhedskarta:**

‘n Belangrike hulpmiddel in die bestuur van die projek is die liniêre verantwoordelikhedskarta (**Bylaag K**). Hierdie karta dui elke rolspeler verantwoordelik vir ‘n taak in die projek aan, naamlik: die kontrakteur se eie mense sowel as dié van medekontrakteurs en subkontrakteurs (Adendorff et al. 1997:162-163).

- **Kontraktering (“procurement”)**

Hierdie is ‘n noodwendige hulpmiddel vir enige projek. ‘n Kontrak is ‘n ooreenkoms aangegaan met die bedoeling om ‘n regsverhouding met regsverantwoordelikhede tot stand te bring. Hierdie is ‘n gesamentlike kontrak ingevolge waarvan partye betrokke, regte teen en verpligtinge teenoor mekaar het (Sparius: 2001). Kerzner (1998:1094) laat homself as volg oor kontraktering uit: “Procurement (and contracting) is a process that involves two parties with different objectives who interact in a given market segment”.

Hierdie hulpmiddel bring die WAS en die organisasiekaart met mekaar in verband soos ooreengekom (Sparius 2001; Adendorff et al.1997:162-163).

- **Die Projektkantoor**

Kerzner (1998:194-201) definieer ‘n projektkantoor as volg: “The project office is an organization developed to support the project manager in carrying out his duties.

The responsibilities of the project office includes:

- Acting as the focal point of information for both in-house control and customer reporting.
- Controlling time, cost and performance to adhere to contractual requirements.
- Ensuring that all work required is documented and distributed to all key personnel (stakeholders).
- Ensuring that all work performed is both authorised and funded by contractual documentation”.

Die kernverantwoordelikheid van die projekbestuurder en die personeel van die projektkantoor is die integrering van die werk oor al die funksionele lyne van die organisasie. Hierdie aktiwiteite moet deurlopend deur opgeleide personeel gemonitor word.

Die vier hoofbestuursaktiwiteite van ‘n projektkantoor behels die volgende:

- Integrasie van aktiwiteite.
- Kommunikasie intern en ekstern.
- Skedulering.
- Effektiewe kontrole (Kerzner 1998:193-200; Kerzner 2000:134-137, 158, 184).

5.7 KERNBEGINSELS VIR SUKSES

Die volgende generiese projekbestuursbeginsels is geneem uit 'n artikel van Michael Greer (2001) en aangepas vir toepassing in 'n gemeente as projekbestuursomgewing. Projekbestuurders kan deur die toepassing van hierdie beginsels telkens 'n basis lê vir sukses in die verloop en afhandeling van elke fase in die projeklewensiklus.

- **Beginsel 1** – Projekbestuurders moet op die drie dimensies van 'n projek fokus. Die sukses van enige projek beteken om alle aflewerbares van die projek betyds, binne die begroting en volgens ooreengekome spesifikasies vir kwaliteit, af te lewer (Kerzner 1998, Gray & Larson 2000:4, Maylor 1999:117-133).
- **Beginsel 2** – Beplanning is deurlopend belangrik. Beplanning is die enkele, belangrikste aktiwiteit waartoe 'n projekbestuurder verbind is. "He who fails to plan, plans to fail" (Hamilton 1997:21, 42, 70, 355, 80, 292-295, 348; Sparius 2001).
- **Beginsel 3** – Dringendheid. Elke projekbestuurder moet die gevoel van dringendheid om betyds af te lewer, binne begroting en met beperkte ander bronne vir homself en alle spanlede inskerp. Hy moet die geskeduleerde omdraaitye voortdurend monitor (PMBOK 2000).
- **Beginsel 4** – Die projeklewensiklus. Suksesvolle projekbestuurders gebruik die siklus wat aan tydraamwerke vir elke fase gekoppel is, as 'n bestuursmeganisme om betyds te lewer. Die basiskontrak ("baseline contract") vir elke mylpaal in elke fase, is van uiterste belang by die bepaling van die aflewerbares en ontvangbares.
- **Beginsel 5** – Projekaflewerbares en aktiwiteite ("deliverables"). Die basiskontrak ("baseline contract") dien as verwysingsbron vir interpretasie t.o.v. wat gelewer moet word en wie vir watter aktiwiteit verantwoordelik is. Alle partye moet konsensus oor die terme van die kontrak hê.
- **Beginsel 6** – Tydraamwerke en hoeveelhede. Die basiskontrak ("baseline contract") dien as verwysingsbron vir interpretasie t.o.v. hoeveelhede en wanneer afgelewer moet word.
- **Beginsel 7** – Goedkeuring. Die basiskontrak ("baseline contract") dien as verwysingsbron vir interpretasie t.o.v. duidelikheid oor wie goedkeurings en aftekeningsmagte het op ooreengekome mylpale in die siklus.
- **Beginsel 8** – Gedokumenteerde behoeftelys. Daar behoort 'n dokument aangebied te word wat die behoefteanalise van die gemeente vir elke projek uitspel. Dit behoort in die basiskontrak ingeskryf te word as deel van die ooreenkoms wat bereik is om produkte of dienste te lewer.

- **Beginsel 9** – Beskikbare tyd. Projekbestuurders moet beding vir genoeg tyd om kwaliteitdiens en produkte te lewer. Daar moet bewys word dat genoeg tyd gegun moet word “to do it right the first time, we always seem to have time to do the project over”.
- **Beginsel 10** – Projekbestuurder se verantwoordelikheid en outoriteit. Die projekbestuurder kan nie net verantwoordelik gehou word vir die uitkoms van die projek nie. Hy behoort met die nodige outoriteit vertrou te word om sy verantwoordelikheid uit te voer. Die outoriteit moet van so 'n aard wees dat die projekbestuurder bindende besluite kan neem vir die suksesvolle afhandeling van die projek.
- **Beginsel 11** – Belanghebbendes (borge of finansiers, ens.). Alle belanghebbendes moet deurlopend 'n aktiewe rol in die projekproses speel. Hierdie rol beteken dat belanghebbendes reeds by die definiëring van die aflewerbares betrokke moet wees, sodat hulle sinvolle bydraes kan lewer by al die ander mylpale in die projeksiklus (bv. die goedkeuring en aftekening van die produk of diens).
- **Beginsel 12** – Die belangrikheid om voort te gaan met 'n projek. Dit is die verantwoordelikheid van die projekbestuurder om die verbintenis (“commitment”) van alle belanghebbendes by die projek te behou. Hy moet almal herinner aan die aanvanklike behoefte wat die projek geïnisieer het.
- **Beginsel 13** – Spesialiste vir elke taak van die projek moet bekom word. Dit word gedoen deur die verkryging en aanstelling van die beste mense vir die projek: die een wat die meeste toegerus is (“skilled”), die mees ervare een in die veld, die beste gekwalifiseerde. Dit is verder belangrik om aan die mense die nodige toerusting te gee in die uitoefening van hulle take.
- **Beginsel 14** – Die kerkraad (topbestuur) se verantwoordelikheid. Dit is die taak van die topbestuur (kerkraad in hierdie geval) om prioriteite te stel. Die rede hiervoor is omdat veral menslike hulpbronne gelyktydig betrokke is by meerdere projekte. Projekte kan dan nie suksesvol afgehandel word nie.

Die daarstel van 'n projekkantoor wat bestaan uit bestuurders van alle departemente wat kan dien as liggaam om projekversoeke te oorweeg en prioriteite te stel, is essensieel. Die projekkantoor hersien die organisasie (gemeente) se missie en strategieë, stel kriteria op vir projekaanvaarding en befondsing, monitor die werkslading van alle hulpbronne en bepaal watter projekte, gemeet aan die kriteria, goedgekeur behoort te word en wat elkeen se prioriteit sal wees.

So voorsien topbestuur (kerkraad) die nodige leierskap wat nodig is vir die projekbestuurder om doelmatig en doeltreffend sy bestuursopdrag uit te voer (Aangepas uit Greer 2001; vgl. ook Kerzner 1998:10, 18, 20, 225-283, 453-466, 1013-1015).

5.8 KERNAKSIES VIR RESULTATE

Die volgende voorlopige kernprojekbestuursaksies (**Diagram 5.8**) word georganiseer in ooreenstemming met die projek se bestuursprosesse: inisiëring, beplanning, implementering en uitvoering, kontrolering en afhandeling. Hierdie aksies wat ten minste moet gebeur om positiewe projekresultate te verseker. Hierdie aksies kan verskil van situasie tot situasie en van gemeente tot gemeente.

Die omvang van die projek en die verwagte uitkomst (resultate) sal bepalend wees vir die lys van aksies. Behoeftes van die gemeente (kliënt) sal nooit uit die oog verloor mag word nie. Hierdie aksies behoort noodwendig vir elke projek en projekomgewing aangepas te word.

Diagram 5.8 Kernaksies vir projekresultate

Aksie	Resultate of suksesvolle optrede
Konsep- en Inisiëringsfase	
1. Bepaal projekbehoefte/uitvoerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • 'n Dokument wat bevestig dat daar 'n behoefte vir die projek bestaan. • Definieer projekaflewerbares • Koste • Voordele van suksesvolle implementering van die projek
2. Bekom toestemming om projek te begin: Projekoutoriteit	<ul style="list-style-type: none"> • 'n Ja/nee beslissing van die kerkraad • Wys die projekbestuurder aan • Stel die "project charter" op met die volgende inligting: <ul style="list-style-type: none"> • Formele aanvaarding van die projek (outoriteit) • Formele kerkraadsopdrag/besluit om voort te gaan • Outoriteit aan PB om voort te gaan met saamstel van projekspan en om hulpbronne aan take te koppel
3. Bekom toestemming / outoriteit vir die fase	<ul style="list-style-type: none"> • Ja/nee deur die kerkraad wat toestemming verleen aan die PB om hulpbronne toe te wys aan spesifieke take in 'n spesifieke fase • Skriftelike toestemming wat die volgende bevestig: <ul style="list-style-type: none"> • Formele erkenning van die bestaan en implementering van die fase • Formele kerkraadsopdrag/besluit om voort te gaan met die fase
Beplanningsfase	
4. Beskryf/definieer die projekomvang ("scope")	<ul style="list-style-type: none"> • Verklaring/omskrywing van die projekomvang • Bestuursplan vir die omvang • Werkafbraakstruktuur (WAS)

5. Definieer en plaas aktiwiteite in 'n spesifieke volgorde	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaal 'n aktiwiteitslys (Alle aktiwiteit van die totale projek) • Opdateer die Werkaafbraakstruktuur • Stel 'n netwerkdiagram op
6. Beraam tydsduur van elke aktiwiteit en hoe lank elke lid benodig word	<ul style="list-style-type: none"> • Beraamde tydsduur van alle aktiwiteite • Verklaring van bronne benodig • Opdateer aktiwiteitslys
7. Ontwikkel 'n projekskedule	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule vir die totale projek – menslike hulpbronne • Skedule vir die totale projek – alle ander bronne
8. Beraamde koste	<ul style="list-style-type: none"> • Beraamde koste vir elke aktiwiteit • Bepaal beperkings • Bepaal kostevariasies
9. Stel begroting op	<ul style="list-style-type: none"> • Spanderingsplan • Meetinstrumente vir begroting • Monitor begroting
10. Stel kwaliteitsplan op (opsioneel)	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsplan
11. Stel 'n projekkommunikasieplan op	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasieplan <ul style="list-style-type: none"> • Inligtingbestuursplan • Distribusieplan • Skedule vir inligtingsbestuur • Metode om kommunikasieplan op te dateer
12. Organiseer die personeel wat bekom is	<ul style="list-style-type: none"> • Toekenning van rolle en verantwoordelikhede • Personeelaanstellingsplan • Organisasiestruktuur • Projeklede – inligting en statistiek
13. Identifiseer risiko's en optredeplan	<ul style="list-style-type: none"> • Dokument wat alle moontlike risiko's identifiseer en plan om te reageer
14. Plan om uit te kontrakteer en om bronne van buite aan te stel (opsioneel)	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrakteringsbeleid • Pligstaat van lede • Tenderdokumente • Evaluasiekriteria vir uitkontraktering • Bestaande standaardkontrakte met verskaffers
15. Organiseer die projekplan	<ul style="list-style-type: none"> • 'n Omvattende projekplan wat alle aktiwiteite en die uitkomste omskryf
16. Afhandeling van die beplanningsfase	<ul style="list-style-type: none"> • 'n Goedgekeurde geskrewe projekplan wat die groen lig gee om die projekwerk te begin
17. Hersiening van die projekplan en maak aanpassings indien nodig	<ul style="list-style-type: none"> • Hersiende detailprojekplan om hierdie en die ander fases suksesvol af te handel

Implementeringsfase

18. Implementeer projekaktiwiteite	<ul style="list-style-type: none"> • Resultate word behaal • Aflewerbares is geskep, vervaardig of gedoen • Versoek vir verandering word hanteer • Vorderingsverslae soos geskeduleer word opgestel • Spanprestasie word bepaal volgens skedule • Tenders word toegeken en kontrakte geteken • Kontrakte word bestuur om gewenste resultate te verseker
------------------------------------	--

Kontrolefase

19. Kontroleer alle projekaktiwiteite	<ul style="list-style-type: none"> • Besluit om geïnspekteerde aflewerbares te aanvaar • Korrektiewe optrede indien aflewerbares órgedoen moet word
---------------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Opdateer van projekplan en omvang (indien nodig) • Lys van lesse geleer en foute gemaak • Volledige evalueringskontrolelys
Afhandelingsfase	
20. Afhandeling en aftekening	<ul style="list-style-type: none"> • Formele aanvaarding op skrif van die produk of diens - kerkraad • Formele aanvaarding op skrif van die werk gelewer deur die kontrakteur en opdateer van lêers • Opdateer van projekrekords vir argief • Aftekening van projek deur die projekbestuurder en alle belanghebbendes

Bron: Aangepas uit Greer 2001; vgl. ook Kerzner 1998:581, 583

5.9 PROJEKBESTUURSRAAMWERK

Dié raamwerk wat voorgestel word, is een waar die projekbestuurder al die verworwe kennis en toerusting ("skills") hierbo beskryf, moet toepas. Die projekbestuurder is daarom die sentrale persoon in die projekspan wat in nederige afhanklikheid aan God al die gemeente se projekte moet bestuur.

Die projekbestuursmodel wat deur die projekbestuurder bestuur sal word, bestaan uit die volgende raamwerk:

• Projeklewensiklus 1 - 3

Hierdie siklus het as inhoud die identifisering van 'n behoeftefase (die konsep en definiëring), inisiëeringsfase (bepaling van die omvang, definisie, spesifikasies) en die beplanningsfase (ontwikkeling).

- Geïntegreerde projekbestuur in die beplanningsfase: Toepassing van die eerste van die vier basiese algemene bestuurstake, naamlik beplanning en
 - Toepassing van strategie en strategiese bestuur deur strategiese beplanning.

• Projeksiklus 4 - 6

Hierdie siklus het as inhoud die implementeringsfase (uitvoering na kontraktering), die afhandelingsfase en die kontrolefase (toepaslik in al die fases). Geïntegreerde projekbestuur in die implementeringsfase is die:

- ◆ toepassing van die res van die vier basiese algemene bestuurstake naamlik, organisering, aktivering en beheer.
- ◆ die toepassing van strategiese implementering - die implementering volg uit die strategiese plan deur middel van struktuur, leierskap, kultuur en taktiese plan.

• Organisasiestruktuur

Die ontwikkeling van 'n organisasiestruktuur van die gemeente waarbinne die model toepassing sal vind. Dié model sal gestalte vind in die voorgestelde matriksorganisasiestruktuur (**Bylaag J**). 'n Noodsaaklike voorwaarde vir die sukses van 'n matriksstruktuur is die tweeledige beginsel ("duality"):

- ◆ tweeledigheid van outoriteit;
- ◆ tweeledigheid van prestasie evalueringprosedures;
- ◆ tweeledigheid van beplanning, begrotings, kontrole en rapporteringstelsels (Cummings & Worley 1993:280-287; Kerzner 1998:93-141; Oosthuizen 1994:110-113; Adendorff et al. 1997:167-169; Sparius 2001).

Die werking van die voorgestelde matriks word in **Bylaag J** verduidelik soos dit in die gekose projek gestalte sal vind.

5.10 PROFIEL VAN DIE PROJEKBESTUURDER

Hierdie hoofstuk het gedien om die projekbestuurder as 'n sleutelrolspeler in die bestuur van die gemeente te posisioneer. Daar is gepoog om generiese kenmerke van 'n projekbestuurder te formuleer in 'n poging om 'n profiel saam te stel. Hierdie kenmerke is maar enkeles wat ten minste in die profiel van die projekbestuurder behoort te wees. Die verskillende elemente van 'n profiel wat bespreek is, is dié van 'n projekbestuurder in die algemeen. Die verskillende elemente van 'n profiel is *ipso facto* van toepassing op die gelowige projekbestuurder (predikant) in 'n gemeentelike opset. Hierdie profiel, wat normaalweg aan die persoon van die projekbestuurder in die sakewêreld kleef, is aangepas en bygewerk om die predikant in die rol van die projekbestuurder te plaas vir doelmatigheid en doeltreffendheid in die gemeente as bestuursomgewing.

Van die projekbestuurder word verwag om 'n verskeidenheid van rolle in die bestuursproses te vervul ("multi-skilled"). Daar is gevolglik van die standpunt uitgegaan dat hy/sy 'n

modelleringsrol sal moet vervul. Hierdie rol sal tweeledig moet wees: aan die een kant dié van 'n kundige bestuurder en aan die ander kant 'n gelowige wat in nederige afhanklikheid van God, sy gawes in gemeenteverband aanwend. Vereistes vir 'n suksesvolle predikant en projekbestuurder is van kardinale belang in die modellering van die rolle wat vervul word. Bogemiddelde akademiese deug en die enkelvoudige vernuf (en oortuigende voorbeeld) om die oeroue boodskap elke keer vars, verrassend en prikkelend aan te bied, is as besondere prioriteite geïdentifiseer. Die predikant en projekbestuurder moet daarom noodwendig multidissiplinêr opgelei en toegerus wees of word.

Die moderne predikant en projekbestuurder is noodwendig bestuurder van 'n organisasie en daarom is verdere toerusting en opleiding 'n gegewe vir die rolspelers in die proses van bestuur. Die implementering van projekbestuur as bestuurshulpmiddel, is die gereedskap van gemeentebestuur (kerkraad) in haar taak om aan die gemeente 'n "nuwe" visie te gee. Die vestiging van projekbestuur en die projekbestuurder is 'n stap in die regte rigting in die soeke na die regte oplossings. Dit vra na 'n belangrike besluit deur die gemeente as geloofsgemeenskap, naamlik om 'n denkskuif te maak. Daar is oor die detail van kundigheid ("skills") waarvoor die projekbestuurder sal moet beskik om die taak na behore te kan uitvoer en om die gemeente in die nuwe denkskuif op te lei, gedebatteer en begin by die verstaan van die volgende: wat is projekbestuur en wat word verstaan onder die term projek?

- 'n Projek word gekenmerk deur die volgende eienskappe:
 - ♦ Die werk word deur mense (lidmate) gedoen – die lewer van 'n produk of diens.
 - ♦ Is altyd onderhewig aan beperkte hulpbronne (toegeruste menslike hulpbronne, toerusting en fondse).
 - ♦ Vind plaas in 'n projeksiklus (bestaande hoofsaaklik uit behoefte, beplanning, implementering en kontrole).

Die projekbestuurder behoort gevolglik vanuit bogenoemde definisies toegerus te word om sy plek en rol in die gemeente te vervul. Sy/hy sal noodwendig as die opgeleide en toegeruste persoon, hierdie bestuurskennis aan die res van die lidmate moet oordra deur deurlopende opleiding en toerusting. Hierdie opleidingstaak is 'n gegewe en het ten doel om verandering in die gemeente te fasiliteer. Die posisionering van die projekbestuurder was belangrik, aangesien dit die projekbestuurder in staat sal stel om vanuit 'n projekbestuursmodel 'n bestuursraamwerk vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur te ontwikkel.

Vir die doel van doelmatige en doeltreffende projekbestuur in 'n gemeente, is 'n raamwerk ontwikkel waarvolgens die projekbestuurder behoort te werk. Hierdie raamwerk bestaan enersyds uit 'n konteks waarbinne die projek bestuur sal word en andersyds uit die interaksie van verskillende projekbestuursprosesse op mekaar.

Die konteks van enige projek bestaan uit die volgende: projekfasies (lewensiklus)–konsepsfase, ontwikkelingsfase, implementeringsfase, afhandelingsfase en kontrolefase; belanghebbendes by die projek; organisasionele invloede op die projek; die matriksorganisasiestruktuur vir die gemeente en integrasie met ander bestuurshulpmiddele (algemene- en strategiese bestuur).

Om die proses van projekbestuur in 'n gemeente te vestig en suksesvol te bestuur, is gefokus op wat nodig mag wees vir die projekbestuurder (sy anatomie), naamlik: kernvermoëns ("skills"), generiese kenmerke (persoonskenmerke) en operasionele projekbeginsels. Die anatomie van die projekbestuurder is noodwendig aangevul met projekbestuurshulpmiddele wat onontbeerlik is vir projeksukses, naamlik:

- Die **projekkantoor** vir doelmatigheid en doeltreffendheid t.o.v. integrasie van alle aktiwiteite; interne en eksterne kommunikasie; skedulering van alle hulpbronne en effektiewe projekkontrole.
- Die **"Project Charter"** (geskrewe projekmandaat vir interne en eksterne gebruik).
- Die **basiskontrak** vir elke mylpaal met as inhoud die volgende: alle aflewerbares ("deliverables"); alle ontvangbares ("receivables"); die detailwerkafbraak ("WBS = work breakdown strukture"); die verklaring van die produk of diens wat gelewer gaan word ("SOW = statement of work"); alle hulpbronne benodig (mense, skedules, begroting en ander middele) (word vervat in die liniêre verantwoordelikhedskarta) en alle regsaspekte en dokumente benodig.
- **Kernaksiestappe** vir projekresultate.
- Die voorgestelde **projekbestuursmodel** wat deur die projekbestuurder bestuur sal word, bestaan uit die volgende drievoudige raamwerk:
 - ♦ (1) **Projeksiklus 1 – 3** - Hierdie siklus het as inhoud die identifisering van 'n behoeftefase (konsep), inisiëeringsfase (bepaling van die omvang, definisie, spesifikasies) en die beplanningsfase (ontwikkeling).

- ◆ **(2) Projektsiklus 4 – 6** - Hierdie siklus het as inhoud die implementeringsfase (uitvoering na kontraktering), die afhandelingsfase en die kontrolefase (toepaslik in al die fases).
- ◆ **(3) Organisasiestruktuur** - Die ontwikkeling van 'n organisasiestruktuur van die gemeente waarbinne die model toepassing sal vind.

Van die projekbestuurder sal deurlopend verwag word om geïntegreerde bestuur toe te pas, wat beteken dat die beginsels van algemene- en strategiese bestuur in die projekbestuursproses geïnkorporeer word.

Hierdie verskuiwing van 'n verskuiwing in bestuursbenadering in die kerk. Gemeentebestuur behoort daarom te wees 'n projekspanbenadering. Hierdie benadering beklemtoon die belang van aanpakbaarheid om gemeentes te voorsien na die beduiding van die Woord van God. Die gemeente is geregtig op hulp om haar bewoë te onderhandel en doelwitte te bereik (van der Walt, 1997:55).

Hierdie stap word ook uitdruklik blykbaar gebring moet word om in multidimensionele verskuiwing te funksioneer. Hierdie bestuurs- en organisasiebenadering bring nuwe uitdagings in gemeentes te verskuiwing die volgende algemene- en strategiese bestuur. Hierdie twee aspekke van bestuur word dan deur die beginsel van projekbestuur geïnkorporeer as 'n spesifieke van bestuur deur middel van projekte deur te stel (PMBOK 2000).

6.2 BESTUUR DEUR MIDDE VAN PROJEKTE

6.2.1 Inleiding

Die kerk en individuele gemeentes in besonder wel verskuiwing wil bewerkstellig 'n geregtigheid wat groot uitdagings. Die kerkraad en gemeentelidere wat in beheer van die bestuur van 'n gemeente staan, sal besluite moet neem wat 'n verskuiwing in bestuursbenadering in staat sal bring. Projekbestuur verantwoordig is onderliggend

AFDELING F: BEDIENINGSPRAKTYK (2)

DIE PLEK EN FUNKSIE VAN PROJEKBEPLANNING IN DIE GEMEENTE

HOOFSTUK 6

6.1 INLEIDING

Die kerk, soos elke ander organisasie, is onder druk om voortdurend hulle prestasies te verbeter ten einde sukses te behaal. Sukses in terme van gemeentewees beteken om te beantwoord aan die doel van gemeente wees *per se*. Elke gemeente behoort daarom te streef na maniere van dinge doen om te beantwoord aan haar doel. Vir baie gemeentes beteken dit om meer doeltreffend te wees, die vind van maniere om dinge vinniger, beter en met minder te doen. In die gemeente behoort dit egter die volgende te beteken: om aanpasbaar te wees as omstandighede verander (Van der Ven 1993:10-12; vgl. ook Smuts 1995:121).

Hierdie verandering vra 'n verandering in bestuursbenadering in die kerk. Gemeentes behoort daarom te na 'n projekspanbenadering. Hierdie benadering bevorder die lidmaat se fokus en aanpasbaarheid om gemeente te wees na die bedoeling van die Woord van God. Die gemeente is gevolglik gouer op pad om haar identiteit te ontdek en daarvolgens te handel (Van der Walt, 1999:55).

Hierdie stap verg dat lidmate bymekaar gebring moet word om in multidissiplinêre projekspanne te funksioneer. Hierdie bestuurs- en organisasiebenadering bring nuwe uitdagings vir gemeentes in veral die volgende areas: algemene- en strategiese bestuur. Hierdie twee areas van bestuur word dan deur die beginsel van projekbestuur geïntegreer om 'n filosofie van bestuur deur middel van projekte daar te stel (PMBOK 2000).

6.2 BESTUUR DEUR MIDDEL VAN PROJEKTE

6.2.1 Inleiding

Die kerk en individuele gemeentes in besonder wat verandering wil bewerkstellig, is gekonfronteer met groot uitdagings. Die kerkraad en gemeenteleiers wat in beheer van die bestuur van 'n gemeente staan, sal besluite moet neem wat 'n verandering in bestuursbenadering tot stand sal bring. Projekbestuur verteenwoordig 'n onderliggende

filosofie wat verandering wil teweegbring. In die lig hiervan het praktiese teoloë al meer gewys op die feit dat die konkrete werklikheid van die gemeente se situasie in berekening gebring moet word (Pieterse 1993:169-170).

Dinsmore (1993:33) sien hierdie uitdaging soos volg:

“Executives face the challenge of adopting new management practice to meet the demands placed on business by the changing world. The new practices must include approaches that provide timely and cost-effective responses. The set of principles geared to reaching goals on schedule and within budget is labelled project management. Executives are expected to be managers of change, and managing change is what project management is all about. Modern-day executives, who are looked to as change managers, and who will also be exposed to conventional project work, can greatly increase their effectiveness by adding to their general (and strategic) management skills and dynamic of handling change through project management” (vgl. ook Cummings & Worley 1993:144-161).

Hierdie stelling is vir die kerk van vandag net so geldig. Die begrip, situasie, is verwysend na die faktore, alle faktore, intern en ekstern, wat in die gestaltegewing van die gemeente 'n rol speel. Situasie is *per se* die praxis van die gemeente (Heitink 1994:201-210). Gemeentes in die nuwe bestuursbenadering behoort soos enige moderne onderneming, die beginsels van projekbestuur toe te pas. Kennis van die gemeentepraktiek is daarom belangrik vir toepassing in 'n gekose bestuursproses (projekbestuur). Die beginsels van praktykkennis is vir die praktiese toepassing in die gemeente van groot belang (Hoofstuk 2).

Die vraag is: Hoe? Die nuwe bestuursbenadering wat gemeentes behoort te aanvaar as 'n uitdaging om kerk na die bedoeling van God te word, word deur Oosthuizen (1994: 41) beskryf as 'n kuns: “...the art of directing and co-ordinating human and material resources throughout the life of a project by using modern management techniques to achieve predetermined objectives of scope, cost, time, quality and participant satisfaction”.

Die projekbestuurder word gevolglik genoop om die faktore wat die gemeente se situasie bepaal as deel van 'n projek te bepaal.

6.2.2 Projekbestuur : siklus 1 - 3

6.2.2.1 Uitgangspunt

Die projekbestuursmodel wat deur die projekbestuurder vir 'n gemeente bestuur behoort te word, bestaan uit die volgende raamwerk vir die beplanningsgedeelte van die projek:

Raamwerk: Projeksiklus 1 - 3 (Bylaag R)

- Behoeftes (Identifisering van 'n behoefte ("need") - konseptuele fase).
- Inisiasie (Bepaling van die omvang(definisie) van die projek).
- Projekplan (Beplanningsfase, ontwikkeling en ontwerp).
- Geïntegreerde projekbestuur in die beplanningsfase:
 - ◆ Toepassing van die eerste van die vier basiese algemene bestuurstake naamlik **beplanning**.
 - ◆ Toepassing van strategie en strategiese bestuur deur **strategiese beplanning**.

Die praktyk sal in Hoofstuk 8 toepassing vind waartydens bestuursbeginsels van hierdie raamwerk in die gekose projek gedemonstreer sal word. Sodra 'n projek suksesvol afgehandel is word die resultate van die projek as 'n program van die gemeente verder bestuur.

6.2.2.2 Sisteem/stelselbenadering: Projeksiklus 1 - 3

Die sisteem/stelselbenadering as deel van die geïntegreerde benadering tot bestuur sal deur die projekbestuurder gebruik moet word ten einde die voorgestelde raamwerk tot sy reg te laat kom (Nel 1995:191-192). Die sisteembenadering- of stelselteorie is dat 'n entiteit ('n gemeente) as 'n stelsel beskou moet word (Du Toit 1995:41,44). 'n Stelsel het 'n aantal interafhanklike onderdele, met sekere onderlinge verhoudinge, wat in die geheel funksioneer en op 'n sekere doel gerig is. Die gemeente word beskou as 'n verenigde, doelgerigte stelsel wat saamgestel is uit onderdele wat onderling verbind is (Du Toit 1995:42). Die gemeente bestaan verder uit 'n aantal substelsels, wat beteken dat al die aktiwiteite van die gemeente mekaar onderling beïnvloed. Die gemeente is verteenwoordigend van 'n oop stelsel wat in deurlopende wisselwerking met die omgewing verkeer – die situasie (Smuts 1995 121-125).

Bestuur vorm binne 'n gemeente altyd 'n (sub)stelsel. Bestuur behoort gevolglik rigting te gee aan behoeftes in tegnologie, die organisering van mense en middele en die skepping van 'n verwantskap tussen die gemeente en sy omgewing (aangepas uit Du Toit 1995:43).

Bestuur behoort deur die volgende substelsels rigting te gee aan die gemeente:

- **Strategiese substelsel**, bestaande uit die topbestuur (kerkraad en projekbestuurder) verantwoordelik vir die wisselwerking tussen die gemeente (onderneming) en haar omgewing.
- **Taktiese substelsel**, bestaande uit die diensgroepleiers en ondersteunende dienste wat die werk van die operasionele substelsel koördineer.
- **Operasionele substelsel**, waar insette op alle bestuursvlakke omskep word in uitsette, vir die lewering van spesifieke goedere en dienste (vgl. Bateman & Zeithaml 1990:66).

Bylaag V stel die verwantskap tussen die bestuursproses en die sisteem/stelselbenadering voor. Hierin kan die geïntegreerde benadering van projekbestuur met algemene- en strategiese bestuur duidelik waargeneem word.

Die voorgestelde geïntegreerde projekbestuursmodel (**Bylaag T**) word gebruik om die praktykkennis toe te pas. Dié voorgestelde model met integrasie van die algemene- en strategiese bestuur binne die sisteembenadering, word in **Bylaag L** in meer detail omskryf. Vanuit hierdie voorstelling sal die gekose projek dan prakties gestalte kry.

Dit is belangrik om kennis te neem van die feit dat die projekbestuurder nie die (enige) projek kan beplan sonder dat volledige algemene- en strategiese beplanning gedoen is nie. Hy/sy behoort vir die doel 'n beplanningssessies te inisieer en te fasiliteer. Daar kan ook van 'n kundige(s) fasiliteerder gebruik gemaak word. Die beplanning behoort in die gemeente deur die beginsel van deelnemende bestuur gekenmerk te word (**Bylaag M**). Resultate van die sessies behoort dan in die projekbeplanning gebruik te word.

6.2.2.3 Die Proses – Projek Helder Môrester

“**Helder Môrester**” is die naam wat gekies is vir identifisering van dié projek. Die projek, soos later aangedui sal word, se doelstelling is om 'n generiese kerklike kurrikulum te

ontwerp vir toepassing in 'n gemeente. Hierdie projek word gedoen om die voorgestelde beginsels van projekbestuur prakties te demonstree en toe te pas binne 'n projekbestuursmodel. Die model word gekies om doelmatigheid en doeltreffendheid in gemeentebestuur deur die projekbestuurder te fasiliteer.

- **Bestuur deur projekte**

Daar sal telkens na die projeklewensiklus (**Bylaag R**) verwys word as die bron van die projekstatus en van die verloop van die projek. Al die projekfasies moet gedokumenteer word. **Projek Helder Môrester** bestaan uit die vyf generiese projekfasies, naamlik: die Behoeftefase (konseptuele bepaling); die Inisiëeringsfase (bepaling van die omvang en definisie), die Beplanningsfase (ontwikkeling en opstel van spesifikasies), die Implementeringsfase (kontraktering en uitvoering) en die Afhandelingsfase (oorhandiging en aftekening) (Van der Waldt & Knipe 1998:58-88; Kerzner 1998:73-81; PMBOK 2000:11-15; Oosthuizen 1994:42-44).

Die projekbestuurder is verantwoordelik om 'n projekbeplanningseminaar vir die gemeente te organiseer. Die beginsel van deelnemende bestuur (**Bylaag M**) behoort die uitgangspunt vir besluitneming tydens die seminaar te wees. Elke lidmaat behoort die (voor)reg te hê om insette op die seminaar te kan lewer.

6.2.3 Die Praktyk van beplanning in projekbestuur

Die projek se ontwerp sal vervat word in die gedokumenteerde dokument bekend as die "Ooreengekome Projekplan" (**Bylaag I**). Hierdie dokument word in die projekmandaat (die "Project Charter" - **Bylaag H**) gekompuleer en dien as die ooreenkoms met die projekbestuurder wat aangestel sal word. Die dokument dien as die basis en is die werksdokument om die projek te bestuur. Die projekbestuurder gebruik die dokument om alle belanghebbendes en kontrakteurs, kontraktueel te verbind.

Elke rolspeler op die projek se eienaarskap vir daardie deel van die projek waarvoor hy/sy verantwoordelik is, word deur die dokument uitgespel. Hierdie dokument, hoewel dit omvangryk kan word en normaalweg is, word die projekbestuurder se kontrole teen wat op 'n beplanningseminaar deur deelnemende besluitneming besluit is (Le Roux et al. 1995: 115-116). Daar sal veral in Hoofstuk 8 na dié dokument verwys word. Wat onthou moet word, is

dat die proses om die besluite te laat neem en te dokumenteer, die langste tyd neem. Daar is egter geen alternatief vir deeglike en deurdagte beplanning nie.

6.2.3.1 Siklus 1 - 3

Elke gemeente bestaan uit dele wat in 'n geïntegreerde, dinamiese geheel gesnoer moet word. Dit is hierdie dele waarbinne die gemeenteleiding moet optree. Die noodsaak vir leiding gee, is universeel. Oral waar die mens vir die een of ander doel bymekaar kom en daar optrede is om die een of ander behoefte te bevredig, is bestuur in die een of ander vorm nodig en word die sukses of mislukking aan die toepassing van bestuursbeginsels gemeet (vgl. Lewis et al. 1998:435-452).

Charlton (1992) is duidelik oor leierskap in organisasies as hy tereg opmerk: "Effective leadership is, however, the scarcest resource of any organisation". Hy handel oor die **waarom**, die **wat** en belangrik die **hoe** van leierskap in organisasies. Leierskap opleiding en toerusting is vir enige organisasie (ook die kerk) van wesenlike belang. Hy slaag daarin om 'n stap vir stap gids aan te bied vir die ontwikkeling van leierskapsvermoëns. Gemeenteleiding word gesien as 'n proses of taak om sekere vooropgestelde doelstellings (langtermyn) en doelwitte (korttermyn) te verwesenlik. Die mees aangehaalde omskrywing van leiding gee, is: "Management is getting things done through (other) people" – Mary Parker Follet (Stoner 1982:7).

Hierdie segswyse is veral op die lidmaat van toepassing en kan soos volg vertolk word:

- Dit is 'n proses - 'n opeenvolging van handeling (dienswerk).
- Dit is gerig op die bereiking van 'n gemeentedoelstellings (langtermyn) en doelwitte (korttermyn).
- Dit is nie selfdoen nie, maar gedaan kry deur andere (lidmate wat eienaarskap neem van dienste en take wat pas by afsonderlike gawes).
- Dit is gedaan kry deur lidmate (dissipelskap).
- Dit is werk deur 'n groep mense (die gemeente gestruktureer in diens- en taakgroepe).

Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat leiding gee 'n universele menslike aktiwiteit is. Robbins (1984:10) sê hieroor: "...generic in content does not mean complete substitutability. What we find is that the manager's job becomes most universal in content at the upper echelons of organizations" (vgl. ook Robbins (2001:357-360).

Die projekbestuurder as gemeentefasiliteerder behoort op 'n beplanningseminaar die leiding te neem in die formulering en saamstel van die gemeente se projekdokumente vir **Projek Helder Môrester**. Die doel van die seminaar behoort te wees om die gemeente deur deelnemende bestuur (**Bylaag M**) die geleentheid te gee om geïdentifiseerde behoeftes te debatteer.

Bestuur behoort op dié punt die beginsel van geïntegreerde bestuur toe te pas (**Bylaag L**). Die verloop van die proses behels dat die projekbestuurder die beginsels van bestuur deur projekte sal implementeer deur die projeklewensiklus te volg (Dinsmore 1993:235-248). Elke fase in die lewensiklus behels die toepassing van bestuursbeginsels en bestuurshulpmiddele. In hierdie hoofstuk word gefokus op die generiese aard van die eerste drie fases van die siklus.

Die kern van hierdie gedeelte in siklus 1-3 is die formulering van die projekplan. Gemeentebestuur en die projekbestuurder in besonder behoort alle stappe in die proses van beplanning, soos die algemene bestuur en strategiese bestuur vereis, toe te pas. Die stappe in elk van die bestuurshulpmiddele wat normaalweg gevolg word, word hierna kortliks omskryf. Die toepassing vind plaas in die saamstel en formulering van die "Ooreengekome Projekplan".

Die stappe in elk siklus is as volg:

- **Siklus 1:** Behoeftefase - (konseptuele - bepaling van die idee). Hierdie fase bestaan hoofsaaklik uit die bepaling van die omvang van die projek wat geïnisieer is deur 'n behoefte wat ontstaan het (Adendorff et al. 1997:156-157; Oosthuizen 1994:42-43). Tydens dié fase is dit belangrik om alle risiko's rakende die koste, tyd, menslike hulpbronne en kwaliteit van diens te bepaal.
- **Siklus 2:** Inisiasiefase - (Definisie van die omvang van die projek). Die fase kan slegs bereik word deur die formulering van 'n doelstelling en een of meer doelwitte vir die gemeente (Kroon 1995:123; vgl. ook Harris.1989:75). Nadat dit bepaal is, sal dit relatief duidelik wees wat gedoen gaan word, wanneer met die werk begin gaan word, wie gaan dit doen, hoe lank gaan dit neem, hoeveel gaan dit kos en wanneer kan die projek afgelewer word (Adendorff et al. 1997:158, Oosthuizen 1994:42-43).

- **Siklus 3:** Die Beplanningfase - (ontwikkeling). Beplanning is die eerste onder gelykes ("primus inter pares") van die basiese bestuurstake (Adendorff et al. 1997:158, Oosthuizen 1994:43). Planne is die resultaat van beplanning en vind toepassing as deel van die geïntegreerde bestuursprogram (Dinsmore 1993:115-143; Kroon 1995:111). Die kerkraad behoort op aanbeveling van die projekbestuurder 'n beplanningseminaar te belê. As vertrekpunt behoort die huidige prestasies en strategie van die gemeente geëvalueer te word teen die geïdentifiseerde behoefte (Kroon 1995:140).

6.2.4 Geïntegreerde Projekbestuur: Beplanningsproses

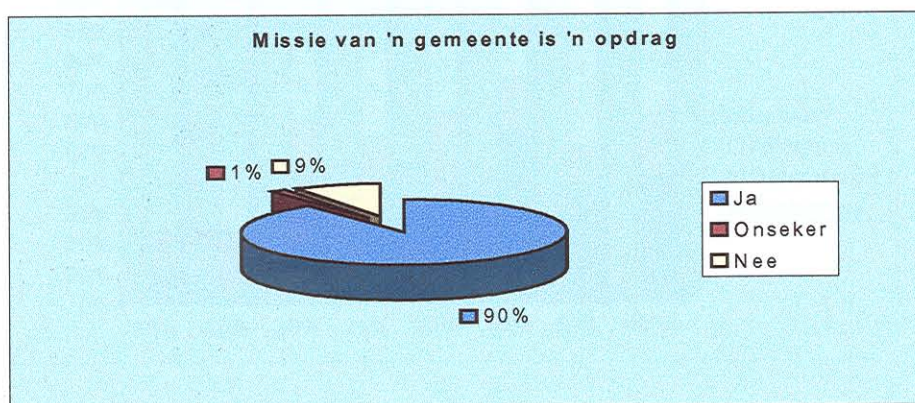
Dit beteken dat die beplanningsproses sal begin met die formulering van die visie en die missie. Dit sal opgevolg word deur die opstelling van die plan. Die eerste fase van die plan behels die formulering van die doelstelling en doelwitte ("scope of the project") en is deel van die inisiasiefase. Die tweede fase behels die opstel van die uitvoerbare plan vir implementering (Hoofstuk 7).

Die proses behels koördinasie en integrasie van verskillende insette met die oog op suksesvolle beplanning (Meredith 2000: 184-209). Die uitkomst van die seminar sal in die "Ooreengekome Projekplan" (**Bylaag I**) gestalte vind (vgl. Newbold 1998:101-113; Van der Waldt & Knipe 1998:89-100; Van Wyk 1995:71-92).

- Formulering van **die visie** vir die gemeente – dit is die droom wat elke gemeentelid oor die gemeente droom (Barna 1992:27-36, Charlton 1992:47-61, Burger 1991:37-70). 'n Voorstel vir die formulering van 'n visie word vervat in **Bylaag N**. In die empiriese navorsing is aan die gemeentes gevra of hulle saamstem dat 'n visie 'n droom is en of daar 'n geskrewe visie in die gemeente bestaan. Die volgende resultate is gelewer (**Diagram 6.1 en Diagram 6.3**).
- Formulering van **die missie** vir die gemeente – dit is die opdrag of taak van elke gemeentelid in die gemeente (David 1997:9; Gatewood et al. 1995:276; Nel 1994:145-147, vgl. ook Burger 1991). 'n Voorstel vir die formulering van 'n missie word vervat in **Bylaag O**. In die empiriese navorsing is aan die gemeentes gevra of hulle saamstem dat 'n missie 'n opdrag is en of daar 'n geskrewe missie in die gemeente bestaan. Die volgende resultate is gelewer (**Diagram 6.2 en Diagram 6.3**).

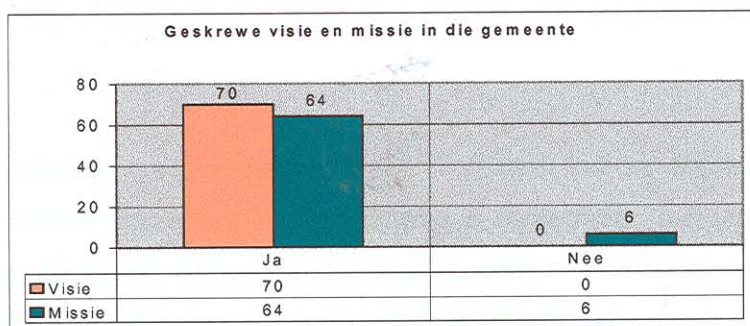
- Formulering van **die doelstelling** vir die projek (Bylaag C). Die doelstelling van die projek is die ontwerp en formulering van 'n kurrikulum vir die gemeente (langtermyn - resultate wat net oor langer as 'n jaar bereik kan word). Die doelstelling van die gemeente is nodig op elke gebied waar prestasie of resultate vir die voortbestaan of groei van die gemeente belangrik is (Jones et al. 2000:239; Kroon 1995:167-169). Die omskrywing van **koinonia**: die kurrikulum van geloofsgemeenskap, sal byvoorbeeld een aspek of gebied van die kurrikulum wees. Dit vorm deel van die strategiese plan en uitgangspunte (Harris 1989:75-159). Vergelyk vir hierdie doel die visgraatmodel in Hoofstuk 1.

Diagram 6.1 Visie van 'n gemeente is 'n droom



Bron: Navorsingresultate 2002

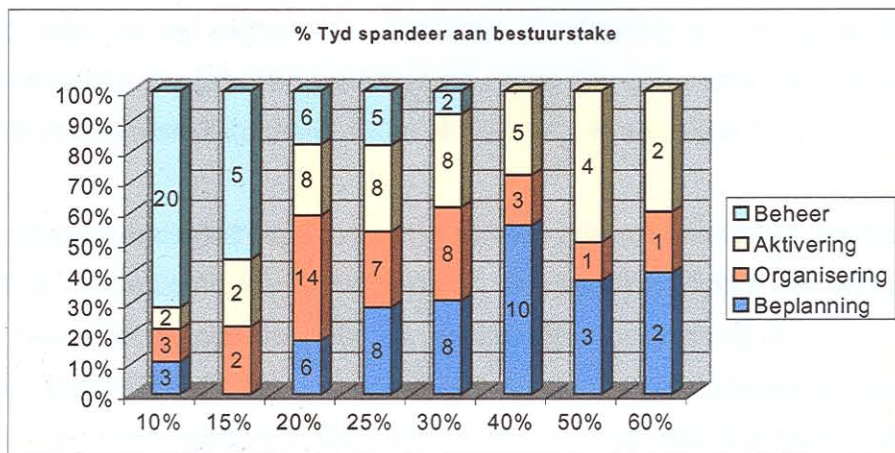
Diagram 6.2 Missie van 'n gemeente is 'n opdrag



Bron: Navorsingresultate 2002

- Formulering van die **doelwitte** vir die projek (**Bylaag D**). Die doelwitte van die projek is die omskrywing van die resultate op elke gebied van die kurrikulum wat deurlopend (korttermyn) bereik moet word. Doelwitte moet binne die raamwerk van die doelstellings geformuleer word (Kroon 1995:123). Die omskrywing van deurlopende resultate van aspekte van **koinonia** sal as voorbeeld van 'n doelwit geformuleer moet word. Dit vorm deel van die eksegetiese navorsing van wat die Woord as uitgangspunte stel vir die inhoud van koinonia (Harris.1989:75-159).

Diagram 6.3 Geskrewe visie en missie in die gemeente



Bron: Navorsingresultate 2002

- Formulering van die **uitkomst** vir die projek (**Bylaag E**). Die uitkomst van die projek is die omskrywing van die resultate wat op elke gebied van die kurrikulum bereik is. Hierdie gedeelte van die navorsing wil kortliks fokus op die resultate wat behaal is, nadat die kurrikulum in werking gestel is. Dit dien ook as barometer of die doelstellings en doelwitte wat bepaal is, behaal is. Vergelyk vir hierdie doel die visgraatmodel in Hoofstuk 1.
- Formulering van die **basiskontrak** vir **Projek Helder Môrester**. Die generiese inhoud van hierdie dokument word in **Bylaag S** vergestalt. 'n Basiskontrak vir elke fase binne die groter projek behoort gedefinieer te word. Die inhoud van elke basiskontrak volgens Sparrus (2002) behoort ten minste die volgende weer te gee vir elke fase:
 - ◆ Die verklaring van voorneme – die omvang van die projek (“scope”).
 - ◆ Die ontvangbares vir die fase.

- ◆ Die aflewerbares vir die fase.
 - ◆ Die werkaftrekestruktuur (WAS) vir elke fase.
 - ◆ Liniêre verantwoordelikeidskaart vir die fase.
 - ◆ Skedule (begroting, mense en dienste) vir die fase.
 - ◆ Kontraktering vir die fase.
- **Uitgangspunt vir die beplanningsproses**

In die uitvoering van sy/haar projekbestuurstaak, behoort die projekbestuurder te beplan (Gido & Clements 1999:64, 186-200). Deur te beplan, poog hy/sy om die risiko's en onsekerhede van die toekoms te verminder. Beplanning is 'n noodsaaklike voorvereiste vir die suksesvolle bestaan en voortbestaan van die gemeente op die kort- sowel as die langtermyn (Batman & Zeithaml 1993:14, 139-143; Kroon 1995:111).

Die projekbestuurder behoort homself in sy/haar bestuurstaak so te posisioneer ten einde die gemeente op die beste manier te fasiliteer. Die bestuursproses wat gevolg behoort te word, is een waar die projekbestuurder as resultaat van beplanning (Boveé et al. 1993:211-218; Van den Berg 1998:44-70), 'n oorkoepelende plan vir die gemeente daarstel. Tydens die beplanningsproses moet oor die doelstellings en doelwitte wat bereik wil word en oor die hulpbronne wat nodig is om die doelstelling en doelwitte so doelmatig moontlik te bereik, besin word (Marx et al. 1991:280-282; vgl. veral Gido & Clements 1999:192).

Dit is gevolglik belangrik om vir dié doel die strategiese bestuursbeginsels toe te pas (Van der Waldt & Knipe 1998:4-6, 15-24). Strategiese bestuur, hoewel baie belangrik (David 1997:2-15) bly in die proses altyd 'n hulpmiddel. Tydens dié proses is dit belangrik dat die projekbestuurder sal toesien dat ook die algemene bestuursbeginsels deurlopend toegepas sal word waar van toepassing (Marx et al. 1998:350-394).

6.2.5 Algemene bestuur: Die taak van bestuur

Alle gemeentes behoort as 'n oop sisteem beskou te word wat in wisselwerking met sy omgewing verkeer. Die gemeente behoort 'n infrastruktuur te skep en te implementeer om insette (inligting, arbeid, tegnologie, kapitaal en fasiliteite) te omvorm na uitsette - dienste (Lindgren 1992:6087; Kroon 1995:4; vgl. ook Kruger 1995 :1-50). Die projekbestuurder behoort op hierdie stadium in die beplanningsproses die algemene bestuursfunksies toe te pas ter bereiking van die gemeente se doelstelling en doelwitte (Marx et al. 1998:351-394)

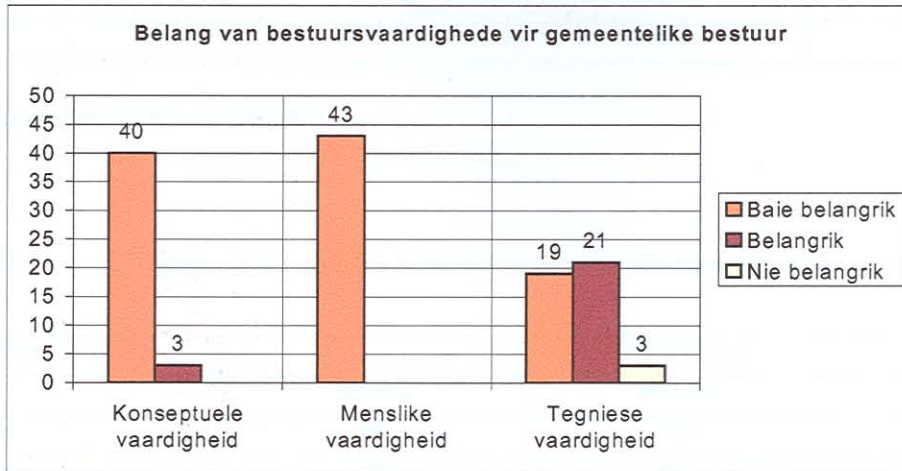
Dié ondernemingsfunksies verwys na die leidinggewende taak wat op alle bestuursvlakke uitgevoer behoort te word. Dit moet duidelik beklemtoon word dat, hoewel daar in wat volg 'n onderskeid gemaak sal word tussen die verskillende elemente waaruit die leidinggewende taak bestaan, dit slegs om analitiese redes gedoen word. Elkeen is deel van 'n groter geheel waarin die een nie sonder die ander voortbestaan nie. Elkeen bestaan nie afsonderlik in 'n vakuum nie, maar is deel van die hele taak van leiding gee – die bestuursproses (Gatewood et al. 1995:6-13; Marx et al. 1998:364-391).

Die taak van leiding gee en bestuur, in die gemeente in besonder, word as een beskou wat uit die volgende elemente bestaan:

- **BEPLANNING:** die ondersoek na en keuse tussen alternatiewe weë om die doel te bereik. Beplanning van werk en tyd (Hoofstuk 6) (Robbins & Decenzo 2001:79, 113, 153; Van den Berg 1998:44-71; Marx et al. 1991:280-283; Lindgren 1992:75-78)
- **ORGANISASIE:** die doelmatige ordening, samestelling en verdeling van alle middele om die planne doelgerig tot uitvoer te bring (Hoofstuk 7) (Robbins & Decenzo 2001:153, 183; Van den Berg 1998:74-101; Marx et al. 1991:280-283-291; Lindgren 1992:78-80)
- **AKTIVERING (BEVELVOERING):** kommunikeer en motiveer; die bereidheid tot uitvoering of die aktivering en toesig oor die personeel (Hoofstuk 7) (Robbins & Decenzo 2001:229, 255, 311, 343; Van den Berg 1998:103-127; Marx et al. 1991:292-296; Lindgren 1992:80-83)
- **BEHEER:** die kritiese waarneming en beoordeling en die neem van korrektiewe maatreëls ter behoud van die gegewe doelstelling (Hoofstuk 7) (Robbins & Decenzo 2001:411; Van den Berg 1998:130-150; Lindgren 1992:83-86)
- **KOÖRDINASIE:** die integrasie van die belange van werkers, verbruikers en die gemeenskap ter bereiking van die doel (Hoofstuk 5 & 6) (Van den Berg (1998).
- **BYKOMENDE BESTUURSTAKE** – besluitneming, kommunikasie, motivering, koördinasie, delegering en dissiplinering (Kruger 1993:20-28; Van den Berg 1998).

Die navorsingsresultate hieronder dui aan watter gemiddelde persentasie van tyd word in gemeentes afgestaan aan bogenoemde bestuurstake (**Diagram 6. 4**).

Diagram 6.4 % van tyd afgestaan aan bestuurstake



Bron: Navorsingsresultate 2002

Die projekbestuurder is daardie lidmaat wat hierdie take in die projekbestuursproses as deel van die strategiese bestuursproses behoort te inkorporeer. Die projekbestuurder behoort te alle tye die prosesbenadering in sy bestuurstaak te volg. Hierdie benadering tot bestuur toon dat bestuurders beplan ná veranderings geantisipeer is, aktiwiteite organiseer en mense aktiveer. Deur beheer verseker die projekbestuurder dat dit wat beplan is, bereik word. Terselfdertyd behoort die projekbestuurder die ses bykomende bestuurstake in die een of ander kombinasie te gebruik (Kroon 1995: 6-22 vgl. veral ook Kruger 1993:20-24).

Die toepassing van die beginsel van deelnemende bestuur beteken dat elke lidmaat regstreeks by beplanning, besluitneming en verandering in die gemeente betrek word (Kruger 1993:29-31). Die kernbestuursverantwoordelikhede wys op 'n groot aantal take wat verrig en 'n verskeidenheid rolle wat vervul moet word (Kroon 1995:24).

Die bestuurstelsel in enige organisasie en veral in 'n makrogemeente toon bestuursvlakke aan. Voortspruitend uit dié vlakke is daar altyd 'n tydsverdeling (**Tabel 6.1**) per basiese bestuurstaak en bestuursvaardighede wat benodig word per bestuursvlak (**Tabel 6.2**) wat vereis word.

Tabel 6.1 Tydsverdeling per bestuursvlak

	Kerkraad	Kommissies	Diensgroepleiers
Beplanning	15	18	28
Organisering	24	33	36
Aktivering	51	36	22
Beheer	10	13	14

Bron: Aangepas uit Kroon 1995:20

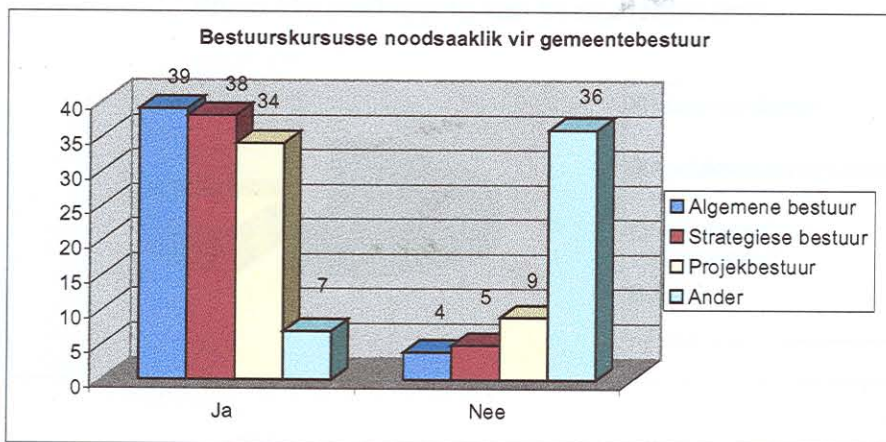
Tabel 6.2 Bestuursvaardighede benodig vir verskillende bestuursvlakke

Bestuursvlak	Vaardighede		
	Tegnies	Menslik	Konseptueel
Kerkraad	8%	42%	50%
Kommissies	22%	50%	28%
Diensgroepleiers	42%	50%	8%

Bron: Aangepas uit Koon 1995:21

Die belangrikheid van bestuursvaardigheid is in die makrogemeentes getoets. Die resultaat van die empiriese navorsing word in **Diagram 6.5** gerapporteer.

Diagram 6.5 Belangrikheid van bestuursvaardigheid



Bron: Empiriese navorsing: Resultate 2002

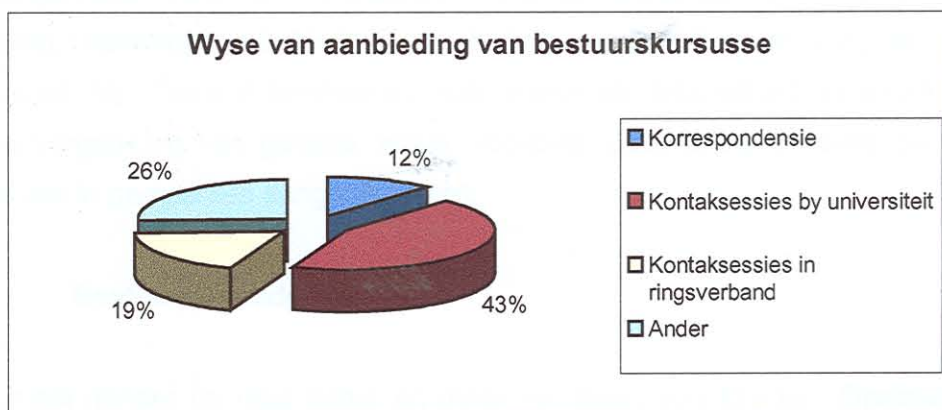
6.3 BEOORDELING VIR GEMEENTELIKE TOEPASSING

6.3.1 Die noodsaaklikheid van bestuursopleiding

Sedert die laat tagtigerjare, maar veral sedert 1994, word die kerklike lewe gekenmerk deur verandering op 'n breë front. Verandering nie alleen ten opsigte van innoverende tegnieke nie, maar ook voortdurende wysiging in bestuurstegnieke. Daar word toenemende kundigheid, vernuf en perspektief van die kerkraad en kerkraadskommissies vereis. Daarom moet die gemeente se projekbestuurder toegerus wees met kennis en vaardighede wat hom in staat sal stel om in snel veranderende omstandighede die gemeente te fasiliteer en te begelei.

Met verandering word die volgende bedoel: verandering op ekonomiese, sosiale en politieke gebied. Vir die projekbestuurder en die kerkraad sal aanpasbaarheid en voortgesette leiding en opleiding die prys van oorlewing wees (aangepas vir die kerk uit Kruger 1993:1). Die persoon verantwoordelik vir bestuur in die gemeente behoort volgens die navorsingsresultate die volgende kursusse te doen (**Diagram 6.6**). Antisipering van veranderinge en flinke en korrekte besluitneming sal die sleutel tot sukses en onderskeiding wees (Batman & Zeithaml 1993:20-22; Boveé et al. 1993:6, 39-41). Veranderinge kan alleen sinvol wees en met sukses bekroon word, indien dit gefundeer is op kundigheid en suksesvolle bestuur, met oordeelkundige aanwending van die beskikbare hulpbronne, die lidmate, as komponent (Kruger 1993:1).

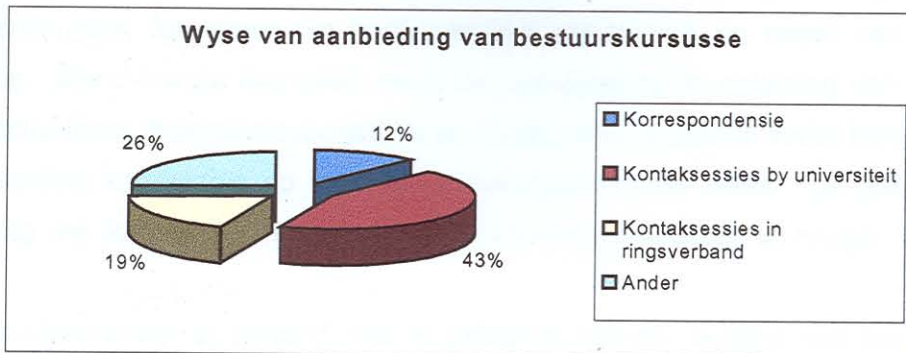
Diagram 6.6 Noodsaaklike bestuurskursusse vir gemeentebestuur



Bron: Navorsingsterugvoer 2002

Gemeentes se keuse vir die wyse waarop kursusse aangebied behoort te word is as volg gerapporteer (**Diagram 6.7**)

Diagram 6.7 Wyse van aanbieding van kursusse



Bron: Navorsingsresultate 2002

Venter (1995:507) is duidelik oor die feit dat veranderinge in die breedste sin van die woord 'n beplande, en soms onbeplande reaksie is op op die stimuli in die omgewing. Sowel Venter (1995: 507 –508) en Kruger (1993:1-5) is dit eens dat die volgende bronne van verandering, 'n gemeente tot die een of ander optrede behoort te dwing naamlik: Politieke verandering, Tegnologiese vooruitgang, Ekonomiese veranderinge, Wetlike en arbeidsontwikkelinge en Opvoedkundige veranderinge.

Die tekort aan toegeruste lidmate is seker een van die mees veeleisende uitdagings vir die toekoms vir die kerk. Die tekort aan toegeruste lidmate om diens te lewer gaan net meer en meer beklemtoon word. Dit sal uiteindelik 'n groot invloed op die diensstrategie (waarby die verkryging, opleiding, ontwikkeling, ontplooiing, heropleiding en vergoeding van lidmate ingesluit is), hê. Tesame hiermee sal hoër vlakke van bewustheid na vore kom ten opsigte van die vergelyking van gehalte, koste, voordele, geskiktheid en selfs die afskaffing van dienste wat in gemeentes aangebied word.

6.3.2 Bestuursbenadering

Bestuur sal minder op mag berus en meer op gesag van kennis. Deelnemende bestuur (Kruger 1993:29-31) deur groepsbespreking as demokratiese proses sal aan die orde van die dag wees omdat die kennis en vaardigheid benodig vir 'n besluit onmoontlik nie meer in een persoon gesetel sal kan wees nie, maar wel in die verteenwoordigers (gawes) van 'n wye aantal diensmodi saamgevoeg in 'n besluitnemingsliggaam. Die idee van 'een' topbestuur

(die kerkraad) met volle, bykans onbepaalde magte, is dalk maar net 'n erfenis wat al grootliks uitgeleef is en mettertyd heeltemal sal verdwyn.

Die vraag kan nou met reg gevra word: Wat gaan bestuur se taak wees? "Commitment always starts at the top!" Topleiding, normaalweg die kerkraad, lê die basiese beleid van die gemeente neer, formuleer die hoofdoelwit(te), strategieë en neem van die belangrikste besluite. Binne hierdie raamwerk moet die ontwikkeling en opleiding van alle ander vlakke van bestuurders (kommissievoorsitters en diensleiers) plaasvind sodat hulle op hul beurt met die opleiding van leiding op laer vlakke behulpsaam kan wees. Dit gaan steeds om die opleiding van lidmate wat 'n begeerte het om te dien (Aangepas uit Kruger 1993:4).

'n Projekbestuurder is iemand met 'n geloof in mense, iemand wat bereid is om na sy medegelowiges te luister en bereid is om hulle te help ontwikkel. 'n Soort afrigter, helper of toeruster wat nie wil manipuleer nie. Dit is die profiel van die projekbestuurder (Meredith & Mantel 2000:87-107; Gido & Clements 1999:82, 84, 85, 95; Kerzner 1998:18-19). Bowenal moet bestuursopleiding streef na die daarstelling van 'n besondere houding, 'n besondere ingesteldheid van die leerder (projekbestuurder, diensgroepleier en lidmaat ens.) (Gido & Clements 1999:95), om:

- 'n kritiese houding te kweek;
- 'n verantwoordelike sin te ontwikkel;
- inisiatief te neem;
- eie doelwitte te ontwikkel en te verfyn – doelwitbestuur (Kruger 1993:31-45; Marx et al. 1991:281-283).

'n Projekbestuurder is bowenal iemand met 'n kennis van 'n groot verskeidenheid van dissiplines maar ook om vaardigheid te ontwikkel om met mense om te gaan (kommunikasievaardighede). Menslike verhoudinge bly in die konteks uiters belangrik aangesien ons eintlik in die "people's game" is, van watter kant af 'n mens dit ook al beskou (Kerzner 1998:20; 42).

6.3.3 Bestuurstaakelement: Beplanning

Dit is 'n aktiwiteit wat nie slegs by private ondernemings 'n hoë prioriteit geniet nie, maar wat ook 'n integrale deel van die filosofie van gemeentes behoort te wees. Beplanning kan soos volg omskryf word: Die ondersoek na die keuse tussen alternatiewe weë tesame met die implementering van aksieprogramme ten einde 'n doelwit te bereik. Beplanning behels dus daardie deel van die bestuurstaak wat vooruit moet bepaal wat die dienste is wat 'n gemeente behoort te lewer en wat gedoen moet word om die plan te verwesenlik (Kruger 1995:9). Robbins (1984:117) verwoord dit as volg "... the what to do, how to do it, when to do it and who is to do it".

Kruger (1995:9-10) is duidelik daarvoor dat daar duidelikheid omtrent die doelstelling en doelwitte (van 'n gemeente) moet bestaan en dat alle relevante gegewens, intern sowel as ekstern, versamel en evalueer moet word. 'n Verdere aspek waaroor skrywers eens is, is die interaksie-eienskap van die beplanningsproses (vgl. Batman & Zeithaml 1993:139-144) – 'n funksie wat enersyds ingewef is met die organisasie, aktivering/bevelvoering en beheerfunksies van bestuur, maar ook andersyds die grootste behoefte daaraan het om met die eksterne omgewing te skakel vanweë die besondere impak van eksterne omgewingsfaktore op besluitneming (vgl. Boveé et al. 1993:179-195).

6.3.4 Evaluering van die funksies van bestuur

Die maatstaf moet elke keer een van balans wees. Daar behoort telkens kan bepaal word in watter mate van roetineplanne gebruik gemaak sal word. Daar moet 'n doeltreffende kommunikasiestelsel bestaan waardeur relevante data die besluitnemer sal bereik. Die belangrikste faktore vir oorweging moet geselekteer en die alternatiewe moet met mekaar vergelyk word in terme van die onderlinge verskille (Kroon 1995:127-128). Die planne moet deeglik rekening hou met die optrede van ander gemeentes, hulle reaksies op planne wat oorweeg word bv. in ringsverband. Deurlopende evaluering van die beplanningsprosedures is van kardinale belang vir toekomstige doelmatigheid en doeltreffendheid in die beplanningsproses (aangepas uit Kruger 1993:10).

Beplanning word in die moderne onderneming volgens 'n stelselmatige prosedure uitgevoer (Kruger 1993:10). Die kerk en gemeentes per se is gevolglik ook met die beginsel gekonfronteer. As gevolg van die verskeidenheid faktore wat 'n invloed op die gemeente uitoefen, is dit nie meer moontlik om lukraak te beplan nie. Om te verseker dat die

gemeenteleier so effektief moontlik beplan, word die beplanningsprosedure in verskillende stappe ingedeel. Hierdie stappe behoort logies en stelselmatig te wees (Kroon 1995:121-124).

Kruger (1993:11) stel die volgende beplanningsprosedure voor:

- Formulerings van die doelstelling en doelwitte.
- Die versameling van inligting.
- Die ontleding en oorweging van inligting.
- Die ontwikkeling van alternatiewe.
- Die ontwikkeling van die finale plan.
- Programmering, skedulering en begroting.
- Implementering en evaluering van die plan.

Die ander drie bestuurstake word in Hoofstuk 7 geëvalueer as deel van die projekimplementeringsfase.

6.3.5 Die basis van bestuur

Benewens die vier basiese bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, aktivering (bevelvoering) en beheer, bestaan die bestuursproses uit nog ses addisionele bestuurstake, naamlik: motivering, delegering, dissiplinering, kommunikasie, besluitneming en koördinasie en die bestuur van inligting (Kruger 1995:20-28; Marx et al. 1998:355-391; Robbins & Decenzo 2001:79-411).

Elkeen van die addisionele take word deurlopend in een of ander kombinasie met elkeen van die vier basiese bestuurstakelemente uitgevoer en vind daarom toepassing in beide Hoofstuk 6 & 7 (vgl Van den Berg 1998). Benewens hierdie take is die bestuur van inligting (Kruger 1993:24-28) en tydbestuur (Du Preez 1995:273-280) 'n kragtige instrument in die hand van die projekbestuurder vir doelmatige en doeltreffende bestuur (Kroon 1995:4-17; vgl. veral Le Roux et al. 1995:115-136).

6.3.6 Vereistes vir doelmatigheid en doeltreffendheid

6.3.6.1 Deelnemende bestuur

Sommige van die hoofaspekte wat in gedagte gehou moet word in die implementering van die deelnemende styl, is volgens Kreitner & Kinicki aangepas, (1992:569-572) die volgende:

- Oop kommunikasie.
- Erkenning.
- Lidmate toe te laat om hul volle potensiaal te bereik.
- Buigsaamheid:
 - ◆ Wees voorbereid om in die algemeen by veranderende omstandighede aan te pas.
 - ◆ Wees oop en ontvanklik vir nuwe idees en advies in plaas daarvan om agter 'n rigiede "gemeentebeleid" te skuil.
 - ◆ Gebruik en bou op unieke en uiteenlopende sterk punte.
 - ◆ Wees bereid om te eksperimenteer, eerder as om rigied te wees (veral met betrekking tot onbelangrike besonderhede).
 - ◆ Herorganiseer en verskuif hulpbronne indien nodig (na gelang van gewes).
 - ◆ Tree meer op in plaas daarvan om in detail te analiseer.
 - ◆ Wees voorbereid om verskillende benaderingswyses te gebruik om verskillende individue te motiveer.

Vergelyk bogenoemde veral in die lig waar Nuechterlein (1989) effektiwiteit in die kerklike bestuur deur onderlinge samewerking tussen lidmate beklemtoon. Sy beklemtoon die feit van verhoudings in die werkerskorps (lidmate) naamlik: "Staff relationships entail looking at your staff as a system. A system is a collective whole that is much more than just a group of individuals". Sy beskryf belangrike generiese faktore aanwesig in enige gemeente wat samewerking bevorder "...a variety of expectations, preferences, personality types, levels of self esteem, power and ability to communicate" (vgl. veral ook Adair 1977:84-125).

- Oop Kommunikasie: Gee bepaalde instruksies wat andere moet navolg, en maak seker dat hulle die instruksies verstaan, naamlik:
 - ◆ Vra vrae en luister aktief.
 - ◆ Skep 'n "informele" atmosfeer.

- ◆ Skep en gebruik duidelike kommunikasiekanale vir werksverwante inligting.
- ◆ “Bestuur deur rond te beweeg”. (MBWA = management by walking around).
- ◆ Verskaf leiding betreffende probleemoplossing, maar moenie ander se probleme by hulle oorneem nie.
- ◆ Wees beskikbaar vir bespreking en raadgewing waar nodig.
- ◆ Laat u mense toe om deel te neem aan besprekings wat hulle raak en wees bereid om gevoelens te deel (Nuechterlein 1989:123-142; Adair 1977:116-117).
- Erkenning: Bestuur behoort sensitief te wees om erkenning te gee wat pas by die dienswerk en te alle tye te streef na objektiwiteit, naamlik:
 - ◆ Wys dat bestuur in die algemeen in mense belangstel en toon belangstelling in die spesifieke optredes van andere.
 - ◆ Gee regmatige lof vir werk wat goed gedoen is en prys die individu voor die ander lidmate.
 - ◆ Gee lof vir eerlike pogings en gee konstruktiewe terugvoer na 'n taak afgehandel is.
 - ◆ Verskaf ondersteunende idees en hou veral in gedagte dat u van lidmate terugkry wat u aan hulle gee.
- Respek vir die individu: Bestuur behoort lidmate se waardigheid te respekteer en hulle as volwassenes te behandel. Hierdie benadering sluit die volgende in:
 - ◆ Wees regverdig en onpartydig.
 - ◆ Wees eerlik en konsekwent.
 - ◆ Bou op lidmate se sterk punte.
 - ◆ Lei en help hulle in hul swak punte.
 - ◆ Luister na u lidmate.
- Laat lidmate toe om hulle volle potensiaal te verwesenlik: Die projekbestuurder behoort lidmate se ondernemingsgees aan te moedig deur die volgende aspekte spontaan toe te laat:
 - ◆ Moedig kreatiwiteit aan en bevorder aktief nuwe idees en vindingrykheid.
 - ◆ Gee aan lidmate genoeg verantwoordelikheid om hul take uit te voer en laat ruimte toe vir taakvoortgang.
 - ◆ Gee stimulerende, realisties-uitdagende take en verskaf loopbaanleiding;

- ◆ Takseer lidmate en hul werk gereeld op 'n konstruktiewe wyse.

Bogenoemde impliseer die strewe na uitnemendheid. As bestuur sukses najaag, behoort 'n klimaat daarvoor geskep te word (Nuechterlein (1989); Adair (1977); Kroon 1995:13-15).

6.3.6.2 Evaluering van deelnemende bestuur

Evaluering, van die belangrikste beginsels van deelnemende bestuur (**Bylaag M**), kan as volg opgesom word:

- Definisie: Deelnemende bestuur kan gedefinieer word as die sisteme, prosesse en praktyke in terme waarvan lidmate direk of indirek kan deelneem in bestuur se besluitneming. Deelnemende bestuur is ook meer as bloot lidmaatbetrokkenheid en verwys na werklike beïnvloeding van bestuursbesluite Kruger (1993:29-31) beskryf deelnemende bestuur as 'n voorvereiste vir doelwit- en strategiese bestuur.
- Benaderings: Benaderings tot deelnemende bestuur – Dit is nodig om te onderskei tussen direkte en indirekte vorms van deelname. By direkte deelname is die lidmate self betrokke by die aktiwiteit of proses, teenoor die geval by indirekte deelname, waar betrokkenheid plaasvind deur middel van 'n agent of verkose verteenwoordiger. 'n Gemeente (lidmate) leen haar om tot op die laagste vlak van 'n gemeente direkte deelname van alle lidmate te verkry.
- Voorwaardes: Die volgende voorwaardes vir doeltreffende deelnemende bestuur kan gewoonlik geïdentifiseer word:
 - ◆ Karaktereienskappe van lidmate – Indien deelnemende bestuur doeltreffend geïmplementeer wil word, is daar veral twee karaktereienskappe waaraan lidmate moet voldoen. Eerstens moet hulle die behoefte hê om deel te neem. Lidmate moet dus 'n belangstelling hê in die wyer implikasies van hul dienswerk en die beïnvloeding van besluite wat hulle raak. Tweedens moet lidmate oor 'n sekere bevoegdheid en kennis (gawes) beskik vir enige deelnemende bestuursprogram om suksesvol te wees. Lidmate behoort dus in staat te wees om 'n sinvolle bydrae te lewer.
 - ◆ Gemeentekultuur – Dit is een van die belangrikste determinante van die sukses of die mislukking van deelnemende bestuur. Indien daar geen interne transformasie binne die gemeente plaasvind nie, sal enige vorm van deelnemende bestuur nie suksesvol

wees nie. Die kultuur in die gemeente moet dus vatbaar gemaak word vir die deelname van lidmate.

- ◆ Bestuurstoewyding – Dit is moeilik vir 'n individuele bestuurder om op eie inisiatief 'n deelnemende bestuursprogram van stapel te laat loop. Deelnemende bestuur sal dus net slaag wanneer topbestuur (die kerkraad) daarin glo, dit aanmoedig en dit uitleef in hul dag tot dag verhoudings met hulle lidmate.
- ◆ Opleiding vir deelname – Dit is 'n feit dat bestuur nie oornag kan oorskakel van 'n outoritêre bestuurstelsel na 'n deelnemende bestuurstelsel en verwag dat lidmate onmiddellik sal reageer nie. Lidmate behoort opgelei te word sodat hulle weet wat van hulle verwag word en hoe van hulle verwag word om op te tree.
- ◆ 'n Totale benadering – lidmaatdeelname word gewoonlik op diensvlak ingestel waar bestuur en lidmate direk met mekaar in aanraking kom. Wat dikwels gebeur, is dat die vlakke tussenin geïgnoreer word, alhoewel dié vlakke beduidend geïmpak kan word deur besluite wat geneem word. Lidmate op alle vlakke van 'n gemeente moet dus die geleentheid hê om deel te neem aan besluite wat hulle raak ("participative leadership") (Cummings & Worley 1993:395, 528-530; vgl. ook Kroon 1995:14, 164; Boveé et al. 1993:194,483-485, Bateman & Zeithaml 1993:426).

6.3.6.3 Projekbestuurder: Periodieke korrektiewe optrede

Die taak van 'n projekbestuurder is om werk deur projektelede gedoen te kry. Gevolglik is dit nodig om voortdurend lidmate se prestasie te evalueer aan die hand van die ooreengekome standarde. Bestuur moet besluit hoe gereeld hulle hul lidmate wil evalueer.

- **Bepaal vordering na doelwitte.** Die bestuursinligtingstelsel behoort tydig die prestasie van die lidmate te kan voorsien waarteen vordering na die doelwitte deur die bestuur bepaal kan word. Hierdie inligting word vir prestasiebeoordeling gebruik (Van Wyk 1995:201-205; Van der Waldt & Knipe 1998:84-85).
- ◆ **Prestasiebeoordeling.** Prestasiebeoordeling geskied om lidmate se prestasie te meet vir opleidingsprogramme, metodeverbetering en dissiplinerende (dissipelskap). Die hoofdoel van 'n positiewe prestasiebeoordelingstelsel, is om die projekbestuurder in staat te stel om die inisiatief, kreatiwiteit en persoonlike verantwoordelikheid van lidmate sodanig te ontwikkel, dat elkeen gemotiveerd sal wees om die doelwitte en uiteindelik die doelstelling van die onderneming te verwesenlik (Cummings & Worley 1993:170, 392-423, 402-408, 591).

Indien dit uit die verslae en gesprekke blyk dat die lidmate nie die doelwitte kon bereik nie, moet die oorsake geïdentifiseer word. Die projekbestuurder behoort korrektiewe optrede voor te stel om die oorsake te verminder of uit te skakel. Indien dit blyk dat die doelwitte onder die omstandighede onrealisties was, moet die doelwitte en planne hersien word.

6.4 STRATEGIESE BEPLANNING

6.4.1 Inleiding

Gemeentes funksioneer in 'n omgewing wat gekenmerk word deur snelle politieke, ekonomiese, maatskaplike en tegnologiese verandering, verhoogde mededinging, 'n tekort aan en hoë koste van natuurlike hulpbronne en internasionalisering. Om te kan voortbestaan en groei, moet gemeentes noodwendig by dié veranderings aanpas. Indien hulle nie by die veranderende eksterne omgewing aanpas nie, lewer hulle later produkte of dienste waarvoor die aanvraag daal. Vergelyk veral die Postmoderne siening in Hoofstuk 3.

Om te verseker dat gemeentes kan bly voortbestaan, word 'n doelgerigte bestuurspoging van die kerkraad vereis. Dit staan as strategiese bestuur bekend. Die beginsels van strategiese bestuur geld vir alle soorte ondernemings (groot en klein) en alle instellings en verenigings sonder 'n winsoogmerk (aangepas uit Kruger 1993:51). Vir die doel van hierdie navorsing word veral gekyk na projekbestuur as bestuurshulpmiddel vir strategiese verandering in die kerk (Van der Waldt & Knipe 1998:15-24, 89-100).

6.4.2 Strategiese beplanning

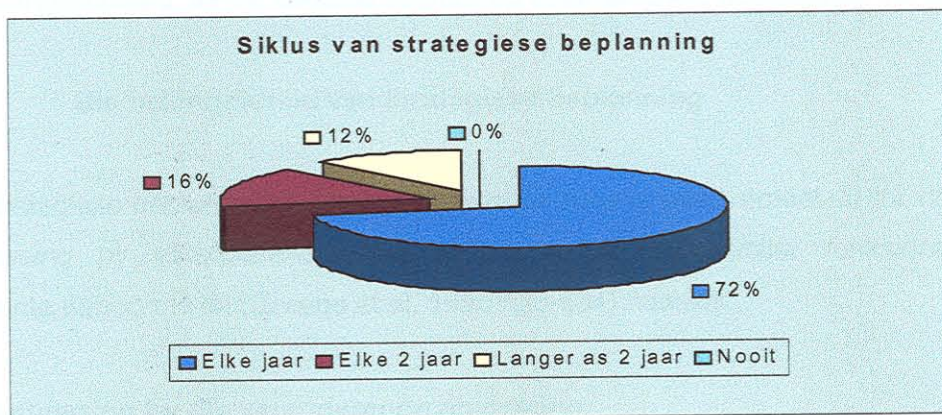
In bestuur (vir die kerk) dui strategie die gekose optrede in 'n veranderende omgewing met inagneming van (die kerk) sy vermoë aan. Strategie verwys na 'n plan wat die hulpbronne aan die toekomstige moontlikhede in die (godsdien) mark verbind (aangepas uit Kruger 1989:1-51 & Kroon 1995:135). Hoe gereeld word strategiese beplanning (en implementering) in gemeentes gedoen? Die empiriese navorsing het die volgende resultate gelewer en word in **Diagram 6.8** gerapporteer.

Strategiese denke is die dinkproses wat die strategiese plan vir die gemeente oplewer. Dit poog om die gemeente se produkte (dienste) voortdurend relevant in die mark te hou deur veranderende omstandighede te antisipeer. Strategieformulering is in wese 'n entrepreneursaktiwiteit. Dit behels kreatiwiteit, 'n oog vir geleenthede en risikoneming in die

keuse van die regte geleentheid. Dit hou die gemeentestrategie nuut en reageer pro-aktief op veranderende omstandighede (Marx et al. 280-281; Boveé et al. 1993:237-269).

Alle bestuurders (lidmate) benodig oefening in die formulering van 'n strategie, omdat dit nie net die kerkraad is planne moet maak en implementeer nie. Die keuse van 'n strategie is noodsaaklik, omdat daar dikwels meer risiko in die handhawing van die status quo is, as in strategiese verandering.

Diagram 6.8 Die siklus van strategiese beplanning



Bron: Navorsingsresultate 2002

Strategiese bestuur is die deurlopende beplanningsproses van topbestuur om in 'n veranderende omgewing 'n gepaste plan te ontwikkel en in werking te stel, wat sal lei tot die bevrediging van die veranderende behoeftes van verbruikers. Die proses het twee aspekte, naamlik strategiese beplanning of strategieformulering en strategie-implementering (Boveé et al. 1993:241).

Strategiese beplanning is gerig op die bepaling van 'n unieke gemeentemissie met inagneming van die eksterne omgewing (geleenthede en bedreigings) en die onderneming se vermoë (sterk en swak punte) om 'n strategie te ontwikkel wat sal lei tot die ontginning van die mark met die grootste potensiaal. Besluite moet geneem word oor watter nuwe of bykomende dienste die beste sal pas by die bestaande dienstereeks, hoe bestaande aktiwiteite verander moet word om met die veranderende omgewing tred te hou, en hoe om verandering en vernuwing in die algemeen in die gemeente deur te voer (Boveé et al. 1993:242-262).

Hierdie handeling in die proses bestaan normaalweg uit die volgende vier stappe:

- Stap 1 – Die loods van 'n situasieanalise (Nel 1994:148).
- Stap 2 – Die formulering van die gemeente se strategie (Nel 1994:182).
- Stap 3 – Die implementering van die strategie ((Nel 1994:195).
- Stap 4 – Die handhawing van strategiese kontrole (Nel 1994:199).

Bestuur se prestasie word aan doeltreffendheid (om die regte geleentheid te benut of die regte doelstellings te bereik) en doelmatigheid (om met die minimum inset die maksimum uitset te verkry of teen die laagste koste te werk) gemeet. Strategiese bestuur konsentreer op doeltreffendheid, terwyl taktiese bestuur op doelmatigheid konsentreer (Kroon 1995:136).

6.4.3 Die belangrikheid van strategiese beplanning

Om strategiese beplanning te doen, is beslis die moeite werd, omdat dit tot vinniger en beter aanpassing by veranderende omstandighede en suksesvoller funksionering van die gemeente behoort te lei (Greene et al. 1985:533-534) naamlik:

• **Aanpassing by die veranderende omgewing**

Die kompleksiteit en grootte van gemeentes en die tempo van verandering in die eksterne omgewing, het veral sedert die begin van die negentigerjare daartoe gelei dat 'n innoverende, pro-aktiewe bestuursbenadering onontbeerlik geword het om die koers van die makrogemeente uit te stippel. Wêreldwyd verg verskeie belangrike omgewingsveranderlikes tans die aandag van makrogemeentes en bestuur. Die klem val op vernuwing, kreatiwiteit en innovasie.

Faktore waarby die makrogemeentes en bestuur moet aanpas, sluit die volgende in:

- ◆ **Ekonomiese verandering.** Tydens 'n stygende sakesiklus, neem die vraag na goedere en dienste toe en word meer mense in diens geneem, terwyl inkorting tydens resessies plaasvind. Enkele ander ekonomiese faktore waarby aangepas moet word, is die goudprys, wissel-, inflasie- en rentekoerse, besteebare inkomste en werkloosheid (Bateman & Zeithaml 1993:145-155; Kroon 1995:137-138).
- ◆ **Tegnologiese ontwikkeling.** As gevolg van die verdubbeling van wetenskaplike kennis elke tien jaar, is dit voor die hand liggend dat aanpassings nodig is met die ontwikkeling van nuwe tegnologie soos die rekenaar, elektroniese kommunikasie, televisie en optiese vesel. Daar is byvoorbeeld 'n verskuiwing van 'n industriële

ekonomie na 'n ekonomie waar rykdom deur inligting met behulp van 'n elektroniese inligtingsnetwerk genereer kan word (Kroon 1995:137).

- ◆ Maatskaplike verandering. Die samestelling, ouderdom, geslag, behoeftes, voorkeure, eetgewoontes, kleredrag, aankooppatrone, geletterdheid en vergoedingsstruktuur van die bevolking verander mettertyd. Die verandering in die voorkeure of smaak van verbruikers kan lei tot 'n styging of daling in die vraag na 'n produk of diens. Die onderneming moet met dié veranderings tred hou om te kan voortbestaan en groei (Kroon 1995:137-138).

• **Verbeterde prestasie**

Gemeentes wat slegs op verandering reageer of waarvan die bestuur reaktief optree, presteer swakker as gemeentes met 'n pro-aktiewe bestuur wat veranderings antisipeer en 'n bepaalde strategie volg. Daar kan met Kroon (1995 137-138) saamgestem word dat strategiese bestuur om die volgende redes tot verbeterde prestasie kan lei:

- ◆ Strategiese bestuur help om die mededingende voordeel te identifiseer en te ontwikkel. Bestuurders weet wat die onderneming beter kan doen as hulle mededingers (vgl. ook Boveé et al. 1993:240-241 & Bateman & Zeithaml 1993:148-149).
- ◆ Dit verskaf 'n langtermyn aanduiding van die rigting wat die topbestuur vir die onderneming visualiseer. Bestuurders weet waar om hulle pogings uit te brei (vgl. ook Boveé et al. 1993:240-241 & Bateman & Zeithaml 1993:148-149).
- ◆ Dit stel prioriteite tussen produkte wat as riglyn kan dien vir die toedeling van die beperkte hulpbronne (vgl. ook Boveé et al. 1993:240-241 & Bateman & Zeithaml 1993:148-149).

Gemeentes wat formele strategiese beplanning doen, presteer aansienlik beter as soortgelyke ondernemings (gemeentes) wat nie formele strategiese beplanning doen nie. Die voordele van strategiese beplanning is veral merkbaar in die resultate van gemeentes wat in 'n komplekse, vinnig veranderende omgewing funksioneer (aangepas uit Kroon 1995:138; vgl. ook Van der Waldt & Knipe 1998:89-100).

6.4.4 Die vlakke van strategiese beplanning

Boveé et al. (1993:238-241) onderskei die volgende vlakke van strategiese beplanning (vgl. ook Mondy et al. 1986:105-107; Bateman & Zeithaml 1993:142-143). Gemeentelike vlakke

van beplanning behoort volgens die aanvaarde kerkordelike praktyk as volg toegepas te word (aangepas uit Kroon 1995:138-140; Kerkorde 1999):

- **Strategiese beplanning op kerkraadsvlak**

Strategieformulering op kerkraadsvlak behels die oorweging van die oorkoepelende aard en doel van die gemeente se aktiwiteite en dienste en die toedeling van die gemeente se hulpbronne na die onderskeie eenhede in verskillende dienste (diensgroepe/aktiwiteitsgroepe/taakgroepe) (Quellerina 1994; Aasvoëlkop 1993 & Constantiakruin 1998).

Die topbestuur (normaalweg die kerkraad) is verantwoordelik vir die formulering van die gemeente se oorkoepelende strategie en moet belangrike besluite neem oor die visie en missie van die gemeente, watter gediversifiseerde dienste aangebied gaan word en watter oorkoepelende filosofie gevolg gaan word. Die belangrikste take is die formulering van 'n visie en missie en die bepaling van strategieë wat die missie sal volvoer. Die rol van die projekbestuurder in die fasilitering van die strategiese bepaling is van kardinale belang. Hy behoort die enkele persoon in die bestuurspan te wees wat sal moet toesien dat die gekose strategie geïmplementeer moet word (Marx et al. 1991:280; vgl. veral Hendriks 1995:21 e.v.).

- **Strategiese beplanning vir kommissievlak**

Om die bestuur van 'n makrogemeente te vergemaklik, word soortgelyke of aanverwante aktiwiteite in 'n gemeente saam in strategiese kommissies van die kerkraad gegroepeer en vir strategiese beplanningsdoeleindes as 'n aparte eenheid hanteer. Strategiese kommissies van die kerkraad behoort vir die gemeente se aktiwiteite en dienste uit verskillende diensmodi te bestaan. Elke kommissie behoort 'n diensmodus te verteenwoordig. Die strategie op dié vlak dui aan hoe die strategiese kommissies in die spesifieke diensmodus sal funksioneer. Besluite moet geneem word oor die strategiese kommissies se dienste, die marksegment en hoe dit binne die makrostrategie en filosofie kan meewerk om die gemeentemissie te bereik (Marx et al. 1991:281; Quellerina 1994; Aasvoëlkop 1993 & Constantiakruin 1998).

- **Strategiese beplanning op diens- en of taakgroepvlak**

Strategiese beplanning op hierdie vlak is besluite wat die funksionele aktiwiteite van die gemeente identifiseer. Waar diens- en taakgroepe van die kerkraad op grond van die funksionele aktiwiteite soos menslike hulpbronbestuur, administratiewe bestuur, en finansiële bestuur georganiseer is, moet funksionele strategieë bepaal word wat die beleid en prosedure sal aandui om suksesvol te wees (Marx et al. 1991:281; Quellerina 1994; Aasvoëlkop 1993 & Constantiakruin 1998). Daar behoort altyd onthou te word dat strategieformulering slegs met algemene langtermynrigtingaanduiding gemoeid is.

6.4.5 Strategiese beplanningsproses

Geen enkele benadering tot strategiese beplanning sal noodwendig die beste werk vir alle makrogemeentes in alle omstandighede nie. Eiesoortige benaderings in sekere stappe kan moontlik die beste resultate in 'n spesifieke situasie lewer. 'n Vereenvoudigde model vir strategiese bestuur (strategiese beplanning en implementering) wat die geskikste sal wees vir makrogemeentes wat op grond van die funksionele benadering georganiseer is, word in **Bylaag L** gegee (Kroon 1995:141; vgl. ook Bateman & Zeithaml 1993:145-147 & Boveé et al. 1993:241-253).

- **Die proses**

Elke element in **Bylaag L** sal deur omskrywing en toepassing in 'n makrogemeente gedoen word. Die navorsing gaan vir die proses veral klem lê op die benadering van Kruger (1989:1-33) en sy praktiese toepassing van strategiese beplanning wat aangevul sal word met die siening van ander skrywers.

- **Evaluering van huidige prestasie en strategie**

Die stappe in die model vir strategiese beplanning van 'n makrogemeente behoort te begin by die bepaling van die visie en die missie. In die geval van 'n bestaande makrogemeente sal die huidige prestasie en strategie 'n belangrike inset en vertrekpunt by die jaarlikse strategiese beplanning wees. Hierdie stap stel die makrogemeente in staat om sy huidige strategiese profiel en staat te bepaal. Dit is belangrik om te weet waar die makrogemeente hom tans bevind, waarheen dit op pad is en hoe om die gaping te oorbrug.

Om te verhoed dat 'n beplanningsgaping ontstaan, moet 'n gapingsanalise gedoen word. 'n Gapingsanalise behels 'n vergelyking van die werklike prestasie en die gekose strategie om daardeur tendense te bepaal, en dit geskied met behulp van terugvoering van beheeraktiwiteite (strategies, takties en operasioneel) deur middel van die databasis van die bestuursinligtingstelsel. Tendense, groeikoerse, doelstellings, funksionele strategieë en ander inligting, word ontleed (vgl. Van der Waldt & Knipe 1998:89-100 & David 1997:2-199).

As werklike prestasie nie tot die bereiking van die doelstellings en missie gelei het nie, moet aanpassings aan die strategie aangebring word. Daar moet egter daarteen gewaak word dat die huidige prestasie en strategie as vertrekpunt nie tot onvoldoende aanpassing van die strategie lei nie. Die ideaal is dat 'n nuwe strategie ontwikkel word, en dat die gaping oorbrug word deur die bestaande strategie met die nuwe te vervang, en dat implementering daarvolgens geskied.

Strategiese beplanning kan beskou word as 'n jaarlikse koersaanpassing om te verseker dat die makrogemeente in die regte rigting voortgaan.

- **Visie en missie**

Die begrip visie verwys na die kenmerkende eienskap van leiers, suksesvolle entrepreneurs en topbestuurders deur die eeue heen (Kroon 1995:142). Hierdie stelling behoort net so waar te wees van leiers en bestuur in die kerk.

Die visie omvat 'n waagmoed en versierendheid oor wáárheen die makrogemeente op pad moet wees en wat om te doen om dié doel te bereik. Dit impliseer 'n begrip van die makrogemeente se werksaamhede, die versierendheid om die missie te verander wanneer die omgewing verander, en die vermoë om die missie duidelik en met entoesiasme en inspirasie aan die gemeente te kommunikeer (Barna 1992:28-36 vgl. ook Charlton 1992:47-61).

Die missie dui die oorkoepelende bestaansdoel van die onderneming in terme van die aard en omvang van die huidige en toekomstige sakebedrywighede aan. In aansluiting by Manning (1989:2) behoort 'n missie 'n omskrywing van die volgende te gee:

- **Diens.** Dit verskaf 'n aanduiding van die dienste wat die makrogemeente gaan aanbied, asook van belangrike eienskappe van die diens. Dit behoort byvoorbeeld die

diensmodus Koinonia te omskryf en hoe dit gestalte gaan gee aan die element van diens in die gemeente.

- **Mark.** Dit beskryf die bedryf waarbinne die makrogemeente funksioneer en die makrogemeente se primêre “mark”. Dit toon of daar hoofsaaklik op die internasionale (wêreldsending), nasionale (plaaslike sending) of ‘n geografies beperkte “mark” (die gemeente) gekonsentreer gaan word, en behoort ook ‘n aanduiding van die klantebasis (gemeentelede) en doelmark te verskaf.
- **Bestuursfilosofie.** Lewensbeskouings is die normatiewe sienings van mense wat aandui wát as etiese gedrag beskou word al dan nie. Die lewensbeskouing van ‘n individu beïnvloed sy waarneming van situasies en geleenthede/bedreigings, asook besluitneming daaroor en probleemoplossingstrategieë. Lewensbeskouings en bestuursetiek bepaal die bestuursfilosofie – dit spel die bestuur se waardes en prioriteite uit waarvolgens hulle diens wil lewer. Die toepassing daarvan kom tot uiting in byvoorbeeld die handhawing van hoë etiese norme, die regverdigde en menswaardige behandeling van alle mense, die siening dat inisiatief en harde werk tot sukses lei en dat God eerste gestel word in die missiestelling van die makrogemeente.
- **Tegnologie.** Die vernaamste tegnologie wat in die dienste en administrasie gebruik word, kan aangedui word, byvoorbeeld die uitvoering van die aktiwiteite deur middel van ‘n gerekenariseerde bestuursinligtingstelsel.
- **Ondernemingsbeeld.** Aangesien bestaande en potensiële lidmate sekere eienskappe aan ‘n spesifieke makrogemeente koppel, moet dit in die missie aandag ontvang, byvoorbeeld die lewering van hoë gehalte diens (doelmatig en doeltreffend), en die bestuur van die makrogemeente op professionele wyse. Bogenoemde moet geloofwaardig wees om tot ‘n positiewe beeld by te dra (Pearce & Robinson, 1991:56-63). Bestaande en potensiële lidmate moet ervaar dat bestuur ernstig is dat dié makrogemeente aan God se bedoeling vir kerkwees wil beantwoord.
- **Ander aspekte.** Omskrywings van die volgende kan ook deel van die missie wees:
 - ◆ Menslike hulpbronne.
 - ◆ Alle ander belangegroepes.
 - ◆ Sosiale verantwoordelikheid.

- ◆ Aan wie word die diens gelewer.
- ◆ Waardes van die gemeente.
- ◆ Hoe gaan die gemeente by die missie uitkom (vgl. Marx et al. 1991:89-90).

- **Ontleding van die eksterne omgewing**

Die ontleding van die eksterne omgewing geskied met behulp van omgewingsverkenning, mededingingsanalise en scenario's (Dit behels 'n ontleding van die veranderings en neigings in die volgende omgewings:

- ◆ Internasionale omgewing.
- ◆ Ekonomiese omgewing.
- ◆ Tegnologiese omgewing.
- ◆ Maatskaplike omgewing.
- ◆ Fisiese omgewing.
- ◆ Politieke omgewing.
- ◆ Institusionele omgewing.
- ◆ Die markomgewing.

Die internasionale omgewing omvat die kompleksiteit van elke land se unieke omgewingsfaktore met die internasionale dimensie van elke makro-omgewing. Die markomgewing behels die mark vir die makrogemeente se dienste en aktiwiteite, asook die markte vir arbeid en kapitaal en die optrede van mededingers. Die ontleding van die makrogemeente as bestuursomgewing, geskied met die doel om geleenthede, bedreigings, sleutelsuksesfaktore en die mededingende voordeel van die onderneming te bepaal (Kroon 1995:143).

'n Geleentheid is 'n gunstige of onbenutte omstandigheid in een of meer van die bestuursomgewings wat deur pro-aktiewe bestuur tot voordeel van die makrogemeente benut kan word, byvoorbeeld om 'n spesifieke diens te lewer waarvoor daar min substitute en 'n groot behoefte bestaan (Kroon 1995:143).

- 'n Bedreiging is 'n ongunstige omstandigheid in een of meer van die bestuursomgewings wat sonder pro-aktiewe bestuur tot benadeling van die makrogemeente kan lei, byvoorbeeld om nie te verstaan wat 'n gemeente volgens die Woord van God is nie (aangepas uit Kroon 1995:143).

- Sleutelsuksesfaktore is daardie aspekte wat 'n makrogemeente goed moet uitvoer om as makrogemeente mee te ding en te presteer. Die mededingingsanalise gee 'n vergelyking van die gunstige en ongunstige aktiwiteite van die belangrikste makrogemeente in 'n bepaalde bedryf. Sleutelsuksesfaktore kan byvoorbeeld 'n gevestigde kurrikulum, erediensverskeidenheid, Woordverkundiging, dinamiese jeugbediening, opleiding en toerusting, asook finansiële stabiliteit insluit.

Geleenthede moet deur 'n pro-aktiewe bestuursbenadering benut word, en 'n teenreaksie op die bedreigings moet ontwikkel word om die invloed daarvan te verminder of uit te skakel. Waar moontlik, moet die bedreigings in geleenthede omskep word (vgl. ook Bateman & Zeithaml 1993:144-146 & Boveé et al. 1993:241-245).

- **Ondersoek van die interne omgewing**

Die gemeenteprofiel of interne ontleding van die gemeente, geskied deur middel van 'n gemeente-oudit. Die gemeente-oudit is 'n objektiewe ondersoek na die vermoë waaroor die makrogemeente beskik.

Dit behels 'n ondersoek na die volgende interne sleutelfaktore:

- ◆ Makrogemeentefunksies – projekbestuur, algemene bestuur, strategiese sowel as funksionele bestuur, menslike hulpbronne, bemerkings-, administratiewe en finansiële bestuur en die bestuur van eksterne betrekkinge.
- ◆ Hulpbronne – menslike hulpbronne, en kapitaal.
- ◆ Spesifieke kundigheid (gawes) – besondere tegnologie en goeie bestuur.

Die makrogemeente-oudit kan uitgevoer word met behulp van evalueringstlyste vir al die interne sleutelfaktore. Die evaluering geskied met die doel om sterk en swak punte en die makrogemeente se mededingende voordeel te bepaal.

- 'n **Sterk punt** is spesifieke gawes of 'n ander voordeel waaroor die (makro)gemeente beskik en wat gebruik kan word om 'n geleentheid te benut of 'n bedreiging te verminder of te oorkom. Wanneer 'n spesifieke sterk punt van die makrogemeente ook een van die sleutelsuksesfaktore in die bedryf is, word dit as 'n mededingende voordeel van die makrogemeente beskou, byvoorbeeld kundige lidmate (met gawes) of gesofistikeerde tegnologie waaroor die onderneming geskik.

- 'n **Swak punt** is 'n spesifieke vaardigheid wat by die (makro)gemeente ontbreek, of 'n ander nadeel, byvoorbeeld 'n swak finansiële posisie of kundige lidmate (met gawes) wat nie hulle tyd tot beskikking van die gemeente stel nie. Besliste pogings moet aangewend word om die swak punte te verbeter of uit te skakel (vgl. ook Bateman & Zeithaml 1993:145-147 & Boveé et al. 1993:241-253).
- **Strategie-evaluering en -keuse**

'n Algemene, eenvoudige toepassing van die ontleding van die eksterne omgewing en die ondersoek na die interne omgewing, geskied met behulp van 'n ontleding van die volgende: geleenthede, bedreigings, sterk punte en swak punte. Kroon (1995:146) stel die metode, die GBSS-analise ("SWOT" analysis in Engels), bekend (**Tabel 6.3**).

Kroon (1995:147) gaan egter verder deur die GBSS-matriks te beskryf, wat baie van die tekortkominge van die GBSS-analise uitskakel. Deur die vergelyking van die makrogemeente se geleenthede, bedreigings en sterk en swak punte, word 'n logiese raamwerk vir 'n sistematiese ontleding van die makrogemeente se aktiwiteite verkry. Hierdie inligting kan van gemeente tot gemeente verskil.

Binne die riglyne van die missie (bestaansdoel), sosiale verantwoordelikheid, verwagtings van belangegroepe en beleid, word prioriteite aan al die alternatiewe toegeken. Wanneer die belangrikste drie of vier geleenthede, bedreigings en sterk en swak punte in voorkeurorde geplaas is, word dit in die toepaslike gedeelte van die GBSS-matriks ingevul (**Tabel 6.4**) (Wehrich, 1986:51-55).

Tabel 6.3 Voorbeelde van oorwegings vir 'n GBSS-analise

Geleenthede	Bedreigings
Bekendstelling van 'n deurdagte kurrikulum	Krimpemde lidmaatgetalle
Onontginde areas in nuwe woongebiede	Ekonomiese resessie
Benutting van nuwe tegnologie	Verandering van lidmaatbehoefes
'n Behoefte aan innovasie en entoesiasme	Demografiese veranderings
Sterk punte	Swak punte
Goeie bestuur (projekbestuur)	Swak finansiële posisie
Kundige lidmate (funksionering van gawes)	Onduidelike- of geen strategie
Kwaliteitsdiens en aktiwiteite	Swak gemeentebeeld
Leier in die godsdienstmark	Ontoereikende bemarking

Aangepas uit Kroon 1995:146 & Bovee et al. 1993:243-244)

Tabel 6.4 Die GBSS-matriks

Interne faktore Eksterne Faktore	Sterk punte (S)		Swak punte (W)	
	1.....	2.....	1.....	2.....
Geleenthede (G)	SG: maks-maksi		WG: mini-maksi	
1.....	1. Bv.beskrywing van (S1,G12)		1. Bv.beskrywing van (W2,G3)	
2.....	2.....		2.....	
3.....	3.....		3.....	
Bedreigings (B)	SB: maks-mini		WB: mini-mini	
1.....	1. Bv.beskrywing van (S1,B1)		1. Bv.beskrywing van (W1,B2)	
2.....	2.....		2.....	
3.....	3.....		3.....	

Aangepas uit Kroon (1995:147)

Daarna word kombinasies tussen die interne en eksterne faktore as volg gemaak:

- Sterk punte/geleenthede (maks-maksi). Die maks-maksi-strategie poog om die onderneming se sterk punte te gebruik om geleenthede in die eksterne omgewing maksimaal te benut.
- Sterk punte/bedreigings (maks-mini). Met die maks-mini-strategie kan die onderneming sy sterk punte gebruik om bedreigings in die omgewing te oorkom. Die strategie poog om die sterk punte te maksimeer en bedreigings te minimeer.
- Swak punte/geleenthede (mini-maksi). Die mini-maksi-strategie toon watter swak punte die onderneming moet minimeer (deur byvoorbeeld die tegnologie waarvoor hulle nie beskik nie te bekom om die geleenthede te benut).
- Swak punte/bedreigings (mini-mini). Die doel van die mini-mini-strategie is om die swak punte en bedreigings te minimeer. Dit verskaf 'n aanduiding waaraan die makrogemeente aandag moet skenk om voort te bestaan.

Die GBSS-matriks dui die belangrikste strategiese alternatiewe aan waaruit gekies kan word. Die strategie wat gekies word, moet lei tot die gebruik van die maksimum vermoë van die makrogemeente en benutting van die beste geleenthede en uitskakeling of vermindering van die belangrikste bedreigings en swak punte.

• **Strategiese plan**

Die volgende elemente behoort deel van die strategiese plan uit te maak:

- **Strategie.** Die resultaat van die strategie-evaluering en –keuse moet die gekose strategie aandui. Die strategie beskryf in breë terme al die aktiwiteite wat die makrogemeente wil uitvoer. Dit dui die rigting aan vir aktiwiteite en dienste, sowel as die toedeling van hulpbronne in die toekoms.
- **Makrogemeentedoelstellings.** Doelstellings word uit die strategie geformuleer en dui aan wat gedoen moet word om uitvoering aan die missie te gee. Makrogemeentedoelstellings is die makrogemeente se langtermynverwagtings. Dit is nodig op elke gebied waar na prestasie of resultate gestreef word. Dit omvat die gekose strategiese grondslae vir 'n makrogemeentelike kurrikulum.
- **Makrogemeentebelangegroepes.** Topbestuur (die kerkraad) moet die gemeentes se spesifieke belangegroepes identifiseer en optrede uitspel met inagneming van die verwagtings van eksterne belangegroepes (potensiële lidmate, die owerhede en algemene publiek) en interne belangegroepes (lidmate, sinodale strukture en personeel)
- **Makrogemeentebeleid.** Dit oorkoepel die hele makrogemeente en word in samehang met die doelstellings en die gemeentestruktuur opgestel. Die makrogemeentebeleid stel die grense waarbinne 'n besluit geneem moet word om in ooreenstemming te wees met en by te dra tot die bereiking van die makrogemeentedoelstellings.

Makrogemeentebeleid raak die breër vraagstukke, soos finansiering, vestiging en die algemene aard en omvang van die gemeente se dienste en aktiwiteite. Uit die gemeentebeleid word 'n funksionele beleid geformuleer tydens 'n reeks gesprekke tussen die kerkraad (projekbestuurder) en die diensgroepleiers in die proses van strategie-implementering (Hoofstuk 7).

6.4.6 Die plek en funksie van projekbeplanning

In hierdie hoofstuk is die plek en funksie van strategiese projekbeplanning beskryf. Die aard, grootte en diversifikasie van 'n gemeente is bepalend vir die soort strategiese beplanningsproses wat gebruik sal word. Klem is gelê op strategiese beplanning vir die

makrogemeente as bestuursomgewing. Vir die makrogemeente dien die huidige prestasie en strategie as inset en vertrekpunt vir die jaarlikse koersaanpassing met behulp van die strategiese beplanningsproses. Dit geskied, soos hierbo beskryf, deur aandag te gee aan die visie en missie, 'n ontleding van die eksterne omgewing, 'n ondersoek na die interne omgewing, 'n ondersoek na en keuse van 'n geskikte strategie deur middel van die GBSS-matriks en die opstelling van 'n strategiese plan.

6.4.6.1 Beplanningsresultate

Die "Ooreengekome Projekplan" (waarby ingesluit behoort te wees die "Project Charter") behoort die resultaat te wees van 'n geïntegreerde bestuursbenadering (**Bylaag L**). Die projekplan, vervat in 'n dokument (die projekdagboek), behoort al die fases van die projeksiklus in te sluit (**Bylaag R**). Die inhoud van die "Ooreengekome Projekplan" vir die doel van hierdie hoofstuk vervat slegs fases 1-3 van die projeksiklus.

Die oorblywende siklusse 4-6 word in Hoofstuk 7 vervat. 'n Gekompuleerde "Ooreengekome Projekplan" vir **Projek Helder Môrester** (siklusse 1-6) word volledig in Hoofstuk 8 gedokumenteer.

In hierdie dokument word die projekmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur vervat. **Bylaag R** bied 'n raamwerk aan wat as voorbeeld kan dien van 'n volledige projeksiklus vir toepassing van projekbestuur in 'n gemeente. **Projek Helder Môrester** is die oorkoepelende projek wat op sy beurt bestaan uit 'n aantal subprojekte. Vervolgens word siklusse 1-3 van **Projek Helder Môrester** soos vervat in die "Ooreengekome Projekplan", bespreek.

Die beplanningsbenadering bestaan uit die volgende:

- Die beplanning van fases 1-3 van die oorkoepelende projek.
- Die inkorporering van die beplanning van die subprojekte van fases 1-3.

6.4.6.2 Die "Ooreengekome Projekplan"

Die doel van die benadering is om die toepassing van projekbestuursbeplanning as bestuurshulpmiddel in die kerk te demonstreer. Die toepassing van die beginsel van bestuur

deur projekte het as oogmerk om 'n model vir doelmatigheid en doeltreffendheid vir makro-gemeentebestuur daar te stel. Hierdie projek se oorkoepelende doelstelling is om die behoefte aan 'n gemeentelike kurrikulum vir opleiding en toerusting te vestig.

6.4.6.3 Projek Helder Môrester

Die "Ooreengekome Projekplan" (ook genoem die projekdagboek) word saamgestel as uitkoms of resultaat van die gemeentelike beplanningseminaar. Die inhoud van hierdie dokument bevat die besluite van die oorkoepelende projek. Die "Project Charter" (as deel van die projekplan) is in wese die kontrak met die projekbestuurder en die dokument om aan 'n makro-gemeente te kommunikeer dat 'n projek goedgekeur is en geloods gaan word.

Hierdié dokument word gebruik om die projek formeel te inisieer. Die dokument moet aan die begin van fase 3 reeds geformuleer wees en vorm die basis waaruit die projekplan geformuleer behoort te word.

Die projekbestuurder behoort die projekproses aan die gemeente te kommunikeer. Geen lid van die gemeente mag op enige stadium onduidelikheid te hê wat die status van die projek is nie. Hy behoort aanvanklik in hooftrekke en daarna in detail die projeklewensiklus van die projek aan die gemeente te verduidelik. Elke lidmaat (alle belanghebbendes) behoort toegang tot die projekplan te hê of 'n afskrif van die plan te besit.

Die projekbestuurder behoort ook elke lid van die projekspan (intern en ekstern) aan die gemeente bekend te stel. Die projekbestuurder is ná die beplanningseminaar in die posisie om die gemeente te rig en te organiseer ("to direct") in die rigting waarop besluit is. Hy is op die stadium deur die kerkraad bemaagtig om die projek te bestuur. Die besluit van die kerkraad word in die bemaagtigingsdokument, die "Project Charter", vervat (**Bylaag H**).

Die volgende besluite (take) in die "Project Charter" behoort dadelik aan die gemeente en alle belanghebbendes gekommunikeer te word met die oog op die begin van die projek:

- Die kerkraadsbesluit.
- Die aanvangsdatum van die projek.
- Die projekspanne (projekbestuurder/leier en spanlede).

- Die inhoud van die “Ooreengekome Projekplan”.
- Die adres en telefoonnommer van die projekkantoor.

6.4.6.4 Die “Ooreengekome Projekplan”: Raamwerk van die Werksdokument

Die gekompuleerde “Ooreengekome Projekplan” omvat die volledige inhoud van die besluit van die kerkraad en gemeente. Hierdie **Raamwerk van die Werksdokument** verteenwoordig ‘n denkskuif deur die hele gemeente. Die kerkraad met die aangewese projekbestuurder, verteenwoordig die gemeente as kundige fasiliteerders in diens van die evangelie.

Die raamwerk behoort gebruik te word as die hoofbron om die besluit van die gemeente (deur deelnemende bestuur) uit te voer. Alle veranderings aan die projek moet deur die kerkraad goedgekeur word met terugvoer aan die gemeente en ander belanghebbendes by die projek.

6.4.6.5 Projekbeplanning: (“primus inter pares”)

‘n Projek bestaan uit ‘n stel interafhanklike aktiwiteite wat ‘n besliste begin- en eindpunt het. Die omskrywing van die inhoud van die projek word gevind in die dokument bekend as die “Ooreengekome Projekplan”.

Die projekbestuurder, in samewerking met die kerkraad, kommissievoorsitters en diensgroepleiers is verantwoordelik om na die gemeentebepanningseminaar, die dokument saam te stel. Hierdie dokument dien as die bron wat die projekbestuurder gebruik om die geïdentifiseerde projek te bestuur.

Die projekbestuurder volg die stappe in die “Ooreengekome Projekplan” ten einde die projek suksesvol af te handel. Om so ‘n projek deeglik te kan bestuur, behoort die volgende stappe aandag te geniet:

- **Siklus 1: Behoeftefase**

Die inhoud van die behoefte ontstaan deurdat ‘n idee oor ‘n saak of situasie ontstaan. Hierdie fase bestaan hoofsaaklik uit die bepaling van die omvang van die projek wat

geïnisieer is deur 'n behoefte wat ontstaan het (Adendorff et al.1997:156-157; Oosthuizen 1994:42-43).

Tydens dié fase is dit belangrik om alle risiko's rakende die koste, tyd, menslike hulpbronne en kwaliteit van diens te bepaal. Hierdie fase staan ook as die konseptuele fase bekend.

Die kerkraad bepaal 'n behoefte deur onder ander die volgende metodes:

- ◆ 'n Gemeente-analise (Nel 1994:149-180).
- ◆ Gemeentelede wat behoeftes bekend maak.
- ◆ Gemeentebeplanningseminaar (strategiebepaling en strategiese beplanning).

• Siklus 2: Inisiasiefase

Tydens hierdie fase vind die bepaling van die omvang van die projek plaas. Die projek se omvang word omskryf. Die fase dien ook om die projek te definieer. 'n Deeglike en eenvoudige aanduiding van die begin en einde van die projek, met alle opeenvolgende aktiwiteite moet verskaf word. Die fase kan slegs bereik word deur die formulering van 'n oorkoepelende doelstelling en een of meer doelwitte vir die gemeente (Kroon 1995:123; vgl. ook Harris.1989:75 e.v.).

Nadat dit bepaal is, sal dit relatief duidelik wees wat gedoen gaan word, wanneer met die werk begin gaan word, wie gaan dit doen, hoe lank gaan dit neem, hoeveel gaan dit kos en wanneer kan die projek afgelewer word (Adendorff et al. 1997:158, Oosthuizen 1994:42-43).

• Siklus 3: Projekplan

Die beplanningsfase volg op die identifisering van die behoefte en die definiëring van die omvang van die projek. Daar word aan die behoefte gestalte gegee deur 'n proses van ontwikkeling en ontwerp. Die volgende is belangrik vir die projekplan: ontwikkel 'n afbraakstruktuur en voeg tydskaal by; bepaal aktiwiteite en koppel 'n tydsduur aan elke aktiwiteit.

Beplanning is die eerste onder gelykes (primus inter pares) van die basiese bestuurstake (Adendorff et al. 1997:158, Oosthuizen 1994:43). Planne is die resultaat van beplanning en vind toepassing as deel van die geïntegreerde bestuursprogram (Kroon 1995:111).

- **Geïntegreerde projekbestuur.** In die beplanningsfase, word die algemene- en strategiese beplanning as deel van bogenoemde toegepas:
 - **Stap 1:** Toepassing van die **eerste** van die vier basiese algemene bestuurstake, naamlik **beplanning**.
 - **Stap 2:** Toepassing van strategie en strategiese bestuur deur **strategiese beplanning**.
- **Toepassing van bestuursbeginsels: Projekbeplanning**

Die projekbestuurder pas die besluite soos deur die gemeente besluit het, toe. Hy volg die besluite soos vervat in die "Ooreengekome Projekplan". By die interpretasie van die "Ooreengekome Projekplan" is die "Project Charter" ingesluit. Die "Project Charter" is die mandaat wat aan die projekbestuurder gegee word en bevat ten minste die inligting soos vervat in **Bylaag H**.

Die Projekplan weerspieël die omvang van die bestuursbeginsels soos dit in Hoofstuk 6 & 7 bespreek word (Projekbeplanning en Projekimplementering). Die projekbestuurder en elke lidmaat is die eienaar(s) van die projek. 'n Raamwerk van projeksiklus 1-3 word in **Bylaag R** aangedui.

Deur gebruik te maak van die teorie van bestuur as wetenskap, sal die bestuursdoel vir die projekbestuursmodel bereik word naamlik die toepassing van:

- Bestuur deur middel van projekte en projekbestuur *per se*
- Toepassing van geïntegreerde bestuur, naamlik: Die toepassing van algemene- en strategiese bestuur.

Die bestuursdoel van die gemeente behoort altyd produktiwiteit, deur diens, te wees. Produktiwiteit in gemeentekonteks het altyd as inhoud doelmatigheid en doeltreffendheid - dit behoort die kentekens van ware dissipelskap te wees. Om dit te bereik, behoort bestuurders die basiese- en bykomende bestuurstake toe te pas. Hierdie handeling kan alleen suksesvol wees as die beginsel van deelnemende bestuur geïmplementeer word waar die

AFDELING F: BEDIENINGSPRAKTYK (3)

DIE PLEK EN FUNKSIE VAN PROJEKIMPLEMENTERING IN DIE GEMEENTE

HOOFSTUK 7

7.1 INLEIDING

Die pro-aktiewe bestuursbenadering van kerkrade tot die vinnig veranderende omgewing veral sedert 1994, behoort strategiese bestuur te word - dit wil sê, strategiese beplanning en strategie-implementering.

Strategie-implementering geskied met behulp van die gepaste struktuur, leierskap en ondernemingskultuur wanneer die taktiese en operasionele planne deur middel van doelwitbestuur uitgevoer word (vgl Kruger 1989:39-51, 1993:29-73; Gatewood et al. 1995:278, 282, 291-294). Operasionele, taktiese en strategiese beheer verseker dat die gekose doelwitte en doelstellings bereik word (Boveé et al. 1993:242, 260-261, Kroon 1995:159-160; vgl. ook David 1997:212-214).

Kruger (1993:31-45) se doelwitbestuursbenadering begin by die positiewe siening van mense. Doelwitbestuur is 'n belangrike bestuursfilosofie wat die hiërargie van doelstellings verder voer deurdat individuele doelwitte deur middel van 'n deelnemende besluitnemingsproses geformuleer word en metodes bepaal word om dit te bereik.

In die doelwitbestuursproses kan die lidmaat voortdurend self sy prestasie bepaal en regstel, sodat hy dié prestasie kan behaal waartoe hy hom verbind het. Bestuur gebruik prestasie-evaluering om die lidmaat se prestasie te meet met die oog op verbeterde besluitneming in verband met opleiding, ontwikkeling en dissiplinerig (Boveé et al. 1993:218-220, Kroon 1995:163-169).

7.2 DIE PRAKTYK VAN PROJEKIMPLEMENTERING : SIKLUS 4 - 6

7.2.1 Projekraamwerk

Die projekbestuursmodel wat deur die projekbestuurder bestuur sal word, bestaan uit die volgende raamwerk vir die implementeringsfase:

- Projektsiklus 4 – 6: Implementering (kontraktering en uitvoering), afhandeling en kontrole (toepaslik in al die fases);
- Geïntegreerde projekbestuur in die implementeringsfase.
 - ◆ Toepassing van die laaste drie van die vier basiese algemene bestuurstake, naamlik **organisering, aktivering en beheer**.
 - ◆ Toepassing van strategie en strategiese bestuur deur **strategiese implementering**, naamlik struktuur, leierskap, die taktiese plan en beheer.

Die praktyk sal in Hoofstuk 8 toepassing vind waartydens bestuursbeginsels van hierdie raamwerk in die gekose projek gedemonstreer sal word.

7.3 ALGEMENE BESTUUR AS DEEL VAN PROJEK-IMPLEMENTERING

7.3.1 Organisering

Hierdie bestuurstaak stel die projekbestuurder in staat om die gemeente tot 'n geheel saam te bind en te orden. Daar bestaan nie een regte of beste organisasiestelsel wat vir alle gemeentes doeltreffendheid en doelmatigheid sal verseker nie (vgl. Kruger 1995:12-15;).

Organisering bestaan uit die ontwikkeling van 'n organisasiestruktuur vir die gemeente waarbinne die bestuursmodel toepassing sal vind (aangepas uit Le Roux 1995:121; vgl. Gatewood et al. 1995:360). Dié model sal gestalte vind in die volgende voorgestelde matriksorganisasiestruktuur (**Bylaag J**). 'n Noodsaaklike voorwaarde vir die sukses van 'n matrikstruktuur is die tweeledige beginsel: tweeledigheid van outoriteit; tweeledigheid van prestasie-evalueringprosedures; tweeledigheid van beplanning, begrotings, kontrole en rapporteringstelsels (Cummings & Worley 1993:280-287; Gatewood et al. 1995:366).

Organisering behoort oral waar twee of meer lidmate diens moet lewer om 'n gemeenskaplike doel te bereik, plaas te vind. Dit is so oud soos die mensdom self en loop deur elke fase van die menslike optrede, hetsy dit kerk, owerheid, skool, klub of partikuliere onderneming is. Organisering ontstaan uit die noodsaak vir effektiewe en doelmatige samewerking (Kruger 1993:12; Gatewood et al.; 1995:360-361; De Bruyn 1995:221-239).

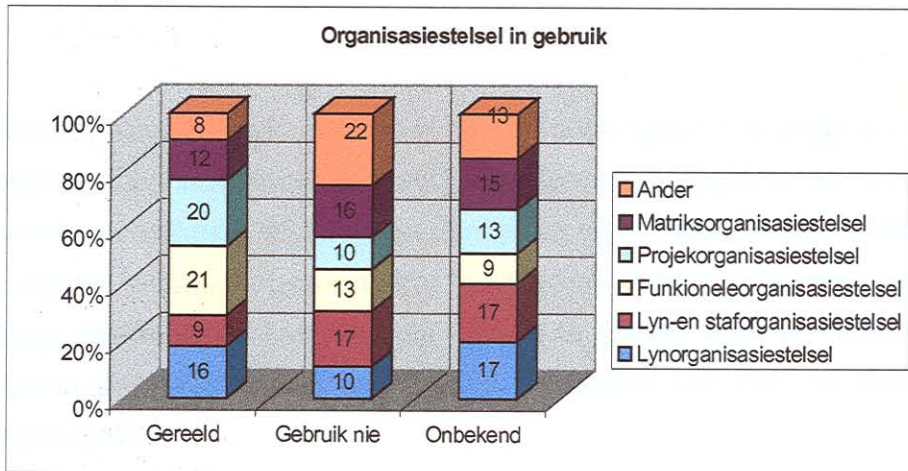
Organisering is hoofsaaklik dinamies - 'n proses van koördinasie van bedrywighede en lidmate. Doeltreffende organisasie is 'n voortdurende proses wat met verandering en groei

verband hou, wat die moreel van die lidmate erken as deel van die gemeente (De Bruyn 1995:221-222; Gatewood et al. 1995:372-379).

Organisering word dus gesien as 'n struktuur van verhoudings tussen lidmate of diensgroepe, waarby dit hoofsaaklik gaan om die indeling van werksaamhede in funksies en take van die verskillende funksionaris, die vasstelling van die formele betrekkinge van die funksionaris tot mekaar, asook die kommunikasieweë waardeur hulle met mekaar in verbinding staan, alles ten behoeve van noodsaaklike wilsoordrag en koördinasie (De Bruyn 1995:226-227; Gatewood et al. 1995:380-384). Dit was gevolglik belangrik om vas te stel watter organisasiestruktuur deur gemeentes gebruik word om bogenoemde te kan bereik (Diagram 7.1).

Dit is gevolglik belangrik dat die organisasiestruktuur van tyd tot tyd in gemeentes hersien behoort te word. Hierdie hersiening behoort saam te val met die gemeente se strategiese beplanningsiklus (vgl. Diagram 7.3). Tydens hierdie hersieningsstrategie word aspekte soos diensgroep- en taakvorming, die gesag (aard, oorsprong, soorte) die verantwoordelikheid, die spanwydte van die leiding, die eenheid van leiding en bevel, die motivering, organisasiesistels, die informele organisasie betrek.

Diagram 7.1 Organisasiesistelsel in gebruik in gemeentes



Bron: Navorsingsresultate 2002

Die konkrete gemeente gaan om die verdeling in afdelings (Boveé et al. 1993:274-293). Die abstrakte organisasie is as't ware die huishoudelike reglement. Dit het te doen met die werking van die gemeente en gaan om reëls in verband met die leidinggewende, die uitvoerende en die kontrolerende dienste (Bateman & Zeithaml 1993:289-304).

Daar is egter verskeie interpretasies van die begrip 'organisering', afhangende van die verband waarin dit gebruik word, maar waaroor algehele eenstemmigheid bestaan, is naamlik dat:

- organisering (David 1997:148; Lewis et al. 1995:259-309) as die implementeringsfunksie van die bestuursproses gesien moet word – dit wil sê doeltreffende beplanning op sigself is betekenisloos, tensy dit in aksie gestel word en daarom kan dit alleen bruikbaar en effektief aangewend word indien alle aktiwiteite sinvol georganiseer word (Marx et al. 1991:283).
- organisering nie 'n geïsoleerde bestuursfunksie is nie, maar 'n interaksie van die hoogste orde met ander funksies vereis (Lewis et al. 1995:264-267; Marx et al. 1991:283-284).
- organisering as 'n dinamiese proses en nie soseer as 'n struktuur van verhoudings gesien moet word nie – dit moet as 'n kontinue proses gesien word wat met veranderinge en groei verband hou (Lewis et al. 1995:269-286; Marx et al. 1991:287-290; vgl. ook Cummings & Worley 1993:572-592).

7.3.1.1 Evaluering van formele en informele organisasie

Hierdie is begrippe wat in elke gemeente (onderneming) ter sprake is en wat in albei gevalle 'n prominente funksie vervul. Die formele organisasie dui op die gemeente (organisasie) as 'n struktuur en is die formeel vasgestelde en onderlinge rangskikking van funksies (Le Roux 1995:123-125).

Die lidmate word op 'n formele wyse in 'n diensomgewing geplaas en die posisie deur 'n bepaalde gemeentestruktuur aangedui waar formele gesagslyne as basis dien met die oog op verantwoordelikheid en delegasie van gesag (vgl. Constantiakruin 1998; Aasvoëlkop 1994 & Quellerina 1993). Dit behoort altyd 'n uitdaging vir bestuur te wees om binne die formele struktuur die kreatiewe krag van die lidmate te ontdek, hulle te motiveer en 'n atmosfeer waarbinne hulle kan ontluik en tot volle ontplooiing kan kom, te skep (vgl. Marx et al. 1991:289-290).

Waar mense binne 'n formele struktuur moet saamwerk, is dit vanselfsprekend dat daar besondere verhoudings tussen lidmate en diensgroepe sal ontstaan. Hierdie spontane wisselwerking staan bekend as die informele menslike aksies buite die medewete van bestuur. Hierdie wisselwerking gee aanleiding tot die vorming van sosiale betrekkinge wat geroetineerd van aard word – met ander woorde dit bepaal hoe die persoon sal optree, en

watter houding en gedrag hy van andere kan verwag (Furze et al. 1998:1-94). Die informele organisasie vervul dus 'n baie belangrike funksie in die onderneming en tree aanvullend tot die formele organisasie op (Marx et al. 1991:289-290).

7.3.1.2 Bestuursbeginsels van organisering

Die bestuur moet sekere beginsels by die ontwerp van die organisasiestruktuur toepas (Lewis et al. 1995:300-320). Die belangrikste beginsels kan volgens (Bateman & Zeithaml 1993:289-306) die volgende wees:

- 'n Duidelike gesagslyn moet vertikaal van bo na onder loop.
- Die beginsel van enkelskakeling - waar elke ondergeskikte opdragte ontvang en aan een gesagsdraer rapporteer - is 'n vereiste.
- Die spanwydte van die leiding bepaal die vorm van die organisasiestruktuur.
- Die beginsel van minimumvlakke is nodig om kommunikasie en besluitneming te vergemaklik.
- Hoe groter die mate van spesialisering by werkverdeling, hoe groter is die potensiaal vir effektiewe prestasie.
- Die beginsel van die homogene groepering van funksies.
- Die beginsel van ooreenstemmende gesag. Gesag en verantwoordelikheid loop hand aan hand.
- Die beginsel van elasticiteit. Aanpassing by veranderde omstandighede is deurgaans die wagwoord (aangepas uit De Bruyn 1995:221-22; vgl. ook Marx et al. 1991:283-287 & Cummings & Worley 1993:274-299).

7.3.1.3 Organisasionele invloed op die projek

Die beginsels van organisering het te doen met die reëling van pligte, verantwoordelikhede en gesag van dienswerkers in die onderskeie diensgroepe of taakgroepe (Marx et al. 1998: 371-380; vgl. ook Cummings & Worley 1993:1-15). Dit sluit in die bepaling van verhoudinge tussen bogenoemde ten einde samewerking te bevorder en die stelselmatige uitvoering van die dienswerk en die bereiking van doelwitte op 'n doelmatige wyse moontlik te maak. Organisering is 'n deurlopende proses (Le Roux 1995:121-123; vgl. ook Jones et al. 2000:74-97). Die konkrete uitdrukking van organisering as proses word in die organisasiestruktuur vergestalt. Die organigram word gebruik om die organisasiestruktuur visueel voor te stel (De Bruyn 1995:221). Die projekbestuurder verrig hierdie taak in samewerking met die kerkraad

nadat alle belanghebbendes gekonsulteer is (vgl. aangepas uit Jones et al. 2000:78, 93-97). Die doel is om al die belanghebbendes se dienswerk so effektief moontlik af te baken.

Die generiese organiseringsproses bestaan gewoonlik uit die volgende hoofstappe:

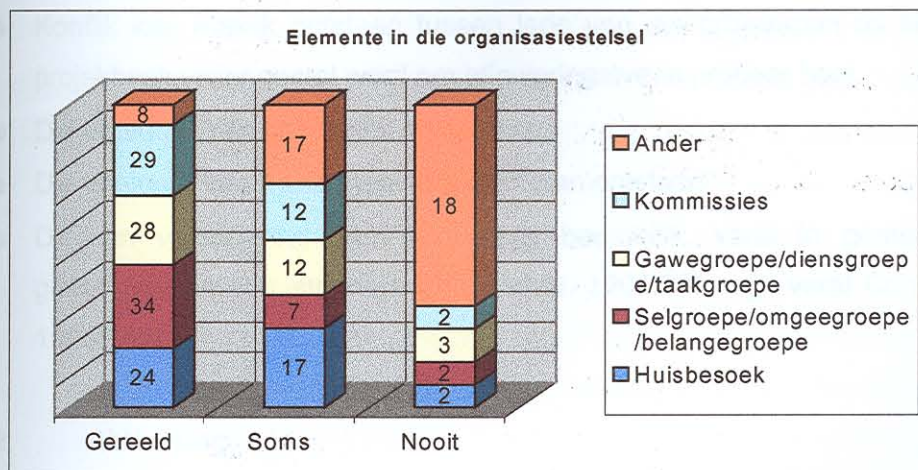
- Die bepaling van die doelstelling (langtermyn) en doelwitte (korttermyn) wat die onderneming wil bereik (volg gewoonlik uit die visie, missie en strategie van die onderneming).
- Die bepaling van die belangrikste gemeente-aktiwiteite (curriculum) wat verrig moet word.
- Die verdeling en groepering van gemeente-aktiwiteite in diensgroepe, taakgroepe, gawegroepe ens.
- "Posontwerp" binne elke groep (kommissielede, diensgroepleiers, spanlede ens.).
- Die delegering van take, gesag en verantwoordelikhede aan elke lidmaat in die diensgroepe en "poste".
- Die ontwerp en visuele voorstelling van die gemeente se organisasiestruktuur (Aangepas uit Adendorff et al. 1997:167-169; vgl. ook Cummings & Worley 1993:274-287 & Kroon 1995:222; vgl. ook Lewis et al. 1998:261-288).

7.3.1.4 Die matriksorganisasiestelsel

Die matriks- of projekorganisasiestelsel aldus Marx et al. (1991: 289) is 'n relatief nuwe organisasievorm. Vir die doel van hierdie navorsing word die matriksorganisasiestelsel as organisasievorm gekies (De Bruyn 1995:252-255; Bateman & Zeithaml 1993:301-302). Dit is ontwikkel om in 'n snel veranderende omgewing (gemeente) voortdurend 'n mate van buigsaamheid te verseker. Dit is veral nuttig waar die gemeente van tyd tot tyd aan verskillende projekte werk.

Elemente wat gebruik word om die organisasiestruktuur te beplan (**Diagram 7.2**) en 'n aanduiding van 'n organisasiestruktuur wat deur gemeentes gebruik word, word in **Diagram 7.1** hierbo uitgebeeld. Elke lidmaat wat dienswerk verrig, kan byvoorbeeld op 'n bepaalde tydstop aan twee bestuurders (diensleiers) rapporteer (Cummings & Worley 1993:280-287; Lewis et al. 1995:305). Hulle kan naamlik gelyktydig aan die diensgroepleier en die voorsitter van 'n kommissie rapporteer (**Bylaag J**).

Diagram 7.2 Aspekte wat deel kan vorm by organisasiebeplanning



Bron: Navorsingsresultate 2002

Die lidmaat, in sy dienslewering, na die mate van die gawe wat hy ontvang het, sal byvoorbeeld deel vorm van 'n projekspan onder 'n projekteier. Dieselfde lidmaat behoort deurlopend in dienswerk betrokke te wees in die algemene take/dienste van die gemeente soos bepaal deur behoeftes van lidmate, die kerkraad en kommissies van die kerkraad (vgl. Constantiakruin 1998; Aasvoëlkop 1994 & Quellerina 1993).

Boveé et al. (1993:321) stel die besondere saak as volg: "...matrix organisation is an organisation design that overlays a divisional organisation design onto a functional organisational design, forming two chains of command" (vgl ook PMBOK 2000:19-21).

• Die voordele van 'n matriksorganisasiesistiel

- ◆ Dit bied buigsaamheid aan die gemeentebestuur.
- ◆ Kundigheid (besondere gawes) kan in projekte aangewend word.
- ◆ Die projekbestuurder se kundigheid word in die bestuur van die projek uitgebrei.
- ◆ Die lidmate kan hulle volle aandag aan die geïdentifiseerde projek gee (Marx et al. 1991:289; vgl. veral Cummings & Worley 1993:281).

• **Die nadele van 'n matriksorganisasiestelsel**

- ◆ Konflik kan maklik ontstaan tussen lede van die projekspan as hoë eise deur die projekbestuurder gestel word om afleweringstye te probeer haal.
- ◆ Die struktuur kan as moeilik ervaar word.
- ◆ Die knelpunt van “twee meesters dien” kan ontstaan.
- ◆ Dit kan verandering van bestuurstyl bemoeilik, veral in gemeentes met lang, gevestigde en star strukture (Marx et al. 1991:289; vgl. veral Cummings & Worley 1993:281).

7.3.2 Aktivering

Aktivering word allerweë bestempel as een van die mees gekompliseerde funksies waarmee bestuur te doen kry. Aktivering het as inhoud die volgende bestuursaspekte: motivering (Boveé et al. 1995:436-459), leierskap (Bateman & Zeithaml 1993:415-431), kommunikasie (Smith 1995:373-391) en konflikbestuur (Cilliers 1995:395-412). Du Toit (1995:327) stel dit soos volg: “Bestuursdoeltreffendheid en leierskap bly grootliks afhanklik van die vermoë om lidmate te motiveer, te beïnvloed, te lei en met hulle te kommunikeer”.

Eensyds is dit gekompliseerd, omdat handboekvoorskrifte sowel as projeksies deur die rekenoutomaat nie in hierdie geval slaafs nagevolg kan word nie, maar dat dit 'n funksie is wat hoofsaaklik rondom die bestuurder wentel (vgl. veral Jones et al. 2000:346 e.v., 385 e.v., 424 e.v., 460 e.v., 534 e.v.) – sy persoonlikheid en die vermoë om te lei, te motiveer en te kommunikeer, is hier van deurslaggewende belang (vgl. ook Furze et al. 1998:1-94; Kruger 1993: 15-16; Kroon 1995:10-11). Kruger (1993:15) gebruik die term bevelvoering vir die bestuursfunksie.

7.3.2.1 Evaluering van die begrip.

Haiman (1987) vertolk dit as 'n bestuursfunksie wat georganiseerde aksies moet inisieer – dit wil sê alvorens besluitneming 'n betekenisvolle bydrae kan lewer, moet dit tot effektiewe aksie omskep word deur middel van doeltreffende aktivering. “Without this managerial function nothing, or at best very little, is likely to come about” (Haiman et al. 1985:404). Hieruit kan die afleiding gemaak word dat aktivering (bevelvoering) nie slegs as 'n gekompliseerde funksie bestempel kan word nie, maar dat dit ook 'n hoogs dinamiese funksie is vanweë die feit dat dit te doen het met:

- Die deurgae van opdragte aan lidmate.
- Voortdurende raadpleging en uitruil van gedagtes met lidmate (dienswerkers).
- Toesighouding.
- Optrede om prestasie te verbeter.
- Die toepassing van dissipline en die hantering van konflik (vgl. ook Marx et al. 1991:292-296 & Le Roux et al. 1995:129).

Dit is van belang om daarop te let dat aktivering nie slegs ten doel het om te verseker dat die dienswerk gedoen word nie, maar dat dit in hoofsaak gewillig, geesdriftig en met oorgawe gedoen word en daarom spreek dit vanself dat hoë eise aan leierskap, motivering en kommunikasie gestel sal word (Bateman & Zeithaml 1993:413-430; 448-46; Kroon 1995:353-368, 373-391).

7.3.3 Beheer

Die meeste van die voorafgaande take en aktiwiteite van bestuur sal waardeloos wees indien daar nie doelmatige beheer oor die resultate van die verskillende afdelings, die metodes wat gevolg word ter bereiking van die voorgestelde doelstellings en die vordering wat gemaak word by die uitvoering van die planne, uitgeoefen word nie (Crous 1995:443-457; Kruger 1993:18-20). Beheer kan dus bestempel word as die toepassing van die operasionele proses – 'n dinamiese proses waar daar voortdurend gemeet, geëvalueer en met korrektiewe aksie, indien nodig, opgevolg word (Jones et al. 2000:10; Lewis et al. 1995:533-552; ook aangepas uit Bateman & Zeithaml 1993:540-556).

Hierdie bestuursfunksie met sy dualistiese ingesteldheid, gebaseer op die voorkoming en remediëring, moet dus as 'n integrale deel van beplanning, organisasie en aktivering gesien word en ook as 'n terugvoerproses in die sin dat dit 'n dinamiese proses is wat afwykings wil voorspel sodat korrektiewe stappe betyds gedoen kan word (Marx et al. 1991:296-298). Die regte inligting op die regte tyd vir die projekbestuurder om kontrole uit te oefen, is van groot belang tydens die verskillende fases van enige projek (PMBOK 2000:47, 62, 79, 90, 102, 144; vgl. ook Boveé et al. 1993:570-593).

7.3.3.1 Stappe in beheer

Die volgende stappe in die beheerproses word deur Crous (1995:446-448) voorgestel:

- Die daarstelling van standarde – dit is bepaalde kriteria waarteen werklike resultate gemeet kan word en kan in fisieke sowel as monetêre terme gestel word.
- Meting van prestasie – die bepaling van werklike resultate en die vergelyking hiervan met die voorgestelde standaard.
- Beoordeling van verskille/afwykings – moet sorgvuldig ontleed word met die oog op korrektiewe aksie.
- Doen van korrektiewe stappe – waar planne verander of doelwitte aangepas moet word.
- Vereistes vir effektiewe beheer (vgl. ook Marx et al. 1998:391-393).

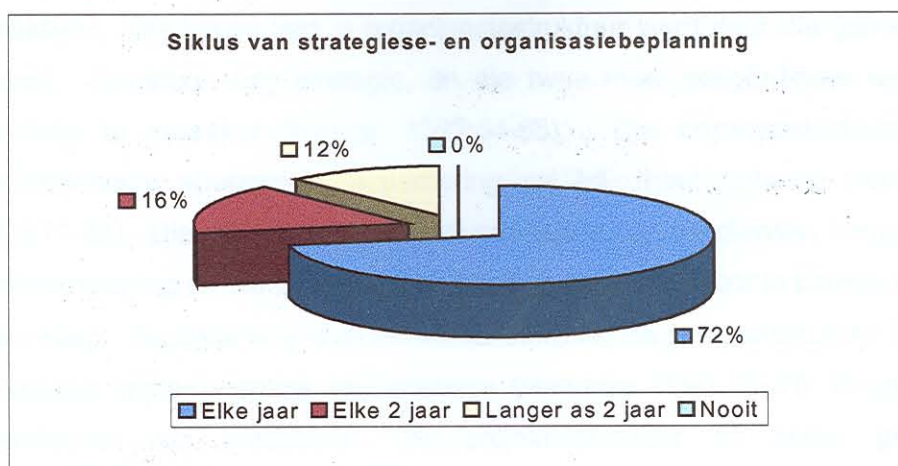
By die implementering van 'n beheersisteam is daar sekere fisiese vereistes waaraan so 'n sisteem moet voldoen ten einde effektief te kan funksioneer:

- Beheer moet aanpas by die aard van die aktiwiteit.
- Beheer moet afwykings so gou as moontlik aantoon.
- Beheer moet toekomsgerig wees.
- Beheer moet afwykings by strategiese punte uitwys.
- Beheer moet objektief wees en moet standarde verkieslik meetbaar en kwalifiseerbaar maak.
- Beheer moet buigbaar wees om aan te pas by veranderde omstandighede.
- Beheer moet in ooreenstemming wees met die organisasiestruktuur van die onderneming.
- Beheer moet ekonomies wees en beheermaatreëls moet alle koste regverdig.
- Beheer moet verstaanbaar wees.
- Beheer moet voorsiening maak vir die doen van korrektiewe stappe (aangepas uit Marx et al. 1991:298; Crous 1995:449-450; vgl. veral Robbins 2001:411-426).

7.4 STRATEGIESE IMPLEMENTERING

Strategie-implementering behels die inwerkingstelling van die strategiese plan (Boveé et al. 1995:241) met behulp van 'n gepaste organisasiestruktuur (**Bylaag J**), leierskap, ondernemingskultuur en taktiese plan (vgl. Kruger 1989:39-43 & Kroon 1995:159). Strategiese en taktiese beheer maak dit moontlik om te bepaal of die strategiese beplanning en uitvoering daarvan geslaag het (Bateman & Zeithaml 1993:143-148). Die implementering van die plan hang af van hoe gereeld strategiese- en ander beplanning gedoen word. Makrogemeentes se siklus van strategiese- en organisasiebeplanning word as volg gerapporteer in **Diagram 7.3**.

Diagram 7.3 Siklus van strategie- organisasiebeplanning



Bron: Navorsingsresultate 2002

7.4.1 Inleiding

Die verskillende bestuursvlakke moet die gemeente, met inagneming van voortdurende verandering in die eksterne omgewing, na sukses lei. Om dit moontlik te maak, moet al die lidmate presies weet waarop hulle hul pogings moet rig en waarvoor die gemeente se hulpbronne aangewend moet word (Murdick 2001:45). Die strategiese plan is rigtinggewend – dit verskaf die strategie, doelstellings en ondernemingsbeleid (Bateman & Zeithaml 1993:143-155).

Elke lidmaat se deelname aan die implementering van die gekose plan is noodsaaklik. Om dit te bewerkstellig, is dit nodig dat elke lidmaat, in samewerking met die projekbestuurder, bepaal wat hy binne die oorkoepelende plan moet bereik. Dit geskied deurdat die lidmaat vir hom 'n eindresultaat bepaal. Hy moet daarna voortdurend sy vordering na die bereiking van die doelwitte monitor en aanpas waar nodig. So kan elke lidmaat se dienswerk (prestasie) effektief bepaal word (Murdick 2001:51-52).

7.4.2 Strategiese implementering: Generiese perspektief

Uit die strategiese plan volg die implementering van die strategie deur middel van struktuur, leierskap, taktiese plan en beheer (Pearce & Robinson, 1991:297-378; vgl. ook Murdick 2001:54-5). Om die gekose strategie te kan implementeer, moet die volgende drie belangrike elemente van 'n gemeentekultuur teenwoordig wees:

7.4.2.1 Gemeentekultuur

- **Struktuur.** Die keuse van 'n organisasiestruktuur word deur die gemeente se strategie bepaal. Struktuur volg strategie, en die twee moet gekoördineer word om die beste resultate te verseker (Kruger 1993:64-65). Die organisasiestruktuur wat tot die doeltreffendste strategie-implementering sal lei, moet ontwerp word (Harris & Hay 1998:71-83). Die gemeentegrootte, diversifikasie van die dienste, tempo van verandering in die omgewing en die behoefte aan inligting, moet daarvoor in berekening gebring word.
- **Leierskap.** Gepaste leierskap en ooreenstemmende gemeentekultuur is belangrik vir die effektiewe implementering van strategie (Hendriks 1990: 55-75; Kruger 1993:65). Die leierskaprol van predikante, die projekbestuurder en ander gemeenteleiers is deurslaggewend - veral om die dienskneggestalte aan die gemeente te modelleer (Greenleaf 1991:7-328). Die kerkraad en projekbestuurder is uiteindelik aanspreeklik vir die sukses van die strategie en behoort baie tyd aan die ontwikkeling daarvan af te staan. Die projekbestuurder behoort 'n simbool van die strategie te wees wat sterk deur sy persoonlike doelstellings en waardes beïnvloed word. Die plasing van 'n geskikte projekbestuurder met die nodige vermoëns, opleiding, ondervinding, persoonlikheid en temperament in die regte posisies, is ook van die uiterste belang vir die suksesvolle implementering van die strategie (Hoofstuk 5 & Furze et al. 1998: 7-26; Marx et al. 1998:382-389; Lewis et al. 1995:401-445).
- **Kultuur.** Die bestuursfilosofie bepaal die gemeentekultuur. Elke gemeente het sy eie kultuur soos wat elke individu 'n eie persoonlikheid het (Hendriks 1990:41-49). Gemeentekultuur is die gemeenskaplike waardes, verwagtings en norme wat mettertyd in 'n gemeente ontstaan (Uys 1995:523-536). Dit bepaal hoe dinge in die gemeente gedoen word, byvoorbeeld hoe probleme benader word en prioriteite toegeken moet word in die uitvoering van die dienswerk. Die suksesvolle implementering van 'n strategie vereis 'n versoenbare gemeentekultuur (Cummings & Worley 1993:534-538, 599-604).

7.4.2.2 Taktiese plan

Kroon (1995:160-161) maak dit duidelik dat uit die strategiese plan (langtermyn - ± vyf jaar) die taktiese plan (korttermyn – binne een jaar) opgestel behoort te word (vgl. ook David 1997:80, 138, 172). Die taktiese plan word deur die kommissies en diensgroepleiers deur middel van doelwitbestuur geïmplementeer (vgl. Robbins 2001:79-93 & Kruger 1993:63). Die taktiese plan bestaan uit die volgende:

- **Funksionele strategieë.** Dit word deur die diensgroepleiers (funksionele bestuurders) opgestel en help met die implementering van die gemeentestrategie. Dit verskaf 'n plan vir elke diensterrein (funksionele gebied). Funksionele strategieë word vir al die ondernemingsfunksies ontwikkel. Elke funksionele strategie dui aan watter hulpbronne beskikbaar is en hoe dit toegedeel word na die verskeie aktiwiteite om die gemeentestrategie te implementeer (Bateman & Zeithaml 1993:149) (**Bylaag C, D, E**).
- **Doelwitte.** Die doelwitte moet in die doelwitbestuursproses geïntegreer word en dui die stand van sake aan wat die gemeente, kommissies en lidmate oor die korttermyn wil bereik (**Bylaag D**). Die doelwitte is afgelei van die doelstelling(s) en is essensieel op elke gebied waar dienste of resultate binne die jare wat volg, bereik wil word (**Bylaag C**). Doelwitbestuur en doelwitte word in punt 7.7 bespreek.
- **Funksionele beleid.** Dit stel die grense waarbinne funksionele besluite geneem mag word en vloei uit die gemeentebeleid voort. Menslike hulpbronbeleid sal byvoorbeeld riglyne gee in verband met indiensneming, plasing van dienswerkers en die bemarkingsbeleid (Kroon 1995:161).
- **Begrotings.** Dit omvat die gemeente se geïntegreerde begrotingstelsel. Spesiale aandag moet aan die bemarkings- en kontantbegrotings, asook aan die begrote inkomstestaat en balansstaat gegee word (Kroon 1995:161).

7.4.2.3 Beheer.

Strategiese beheer word deur kerkraad en projekbestuurder gedoen deurdat hulle die vordering na die gemeentedoelstellings en –doelwitte bepaal. Kroon (1995: 161-163) se standpunt oor strategiese implementering is dat bestuur van die volgende tegnieke behoort te gebruik ten einde positiewe resultate te genereer:

- **Strategiese beheer** geskied deur sleutelsuksesfaktore, soos hoër produktiwiteit (dissipelskap) en beter gehalte diens.
- **Taktiese beheer** is die taak van diensgroepleiers en dit moniteer hoofsaaklik die vordering na die funksionele doelstellings en doelwitte. Dit geskied deur middel van beheertegnieke.
- **Operasionele beheer** vind daagliks plaas wanneer diensgroepleiers toesien dat bepaalde standaarde en individuele doelwitte bereik is. Dit geskied deurdat die werklike prestasie met die standaard vergelyk en afwykings bepaal word. Daarna vind regstellende optrede deur middel van uitsonderingsbeheer plaas (vgl. ook Marx et al. 1998:391 e.v.; Gatewood et al. 1995:585-608).

Beheer en evaluering oorbrug die gaping tussen strategiese beplanning en die uitvoer van die strategie. Die uiteindelijke toets vir 'n goeie strategie is of die gemeente-, funksionele- en lidmaatdoelwitte en doelstelling(s) bereik is en die ondernemingsmissie volvoer word. Uit die beheerproses en die evaluering van die huidige prestasie en strategie, sal duidelik blyk of die strategie die doelstellings bereik het. Dié inligting word as belangrike inset en vertrekpunt gebruik wanneer die strategiese plan jaarliks hersien word (vgl. veral Boveé et al. 1993:610-611).

7.5 ONTWIKKELING EN BELANGRIKHEID VAN DOELWITBESTUUR

7.5.1 Uitgangspunt

In 'n vinnig veranderende omgewing sal die gemeentes nie kan voortbestaan indien die beplanningstaak verwaarloos word nie. As gevolg van die belangrike rol wat doelwitformulering in die beplanningsproses vervul, het verskeie bestuurswetenskaplikes besondere navorsing op dié terrein gedoen. Peter Drucker, in sy boek "The practice of management" (1954), was die eerste persoon wat daarop gewys het dat doelstellings nodig is op elke gebied waar prestasie of resultate die voortbestaan en groei van die onderneming raak. Dit het gelei tot die ontstaan van 'n gesofistikeerde bestuursfilosofie, naamlik doelwitbestuur as alternatief vir die tradisionele bestuursbenadering. Drucker sê: "Objectives are needed in every area where performance and results directly and vitally affect the survival and prosperity of the business. ... management by objectives and self-control may legitimately be called a philosophy of management..." (Weichrich, 1986:12; vgl. ook Kroon 1995:163).

Doelwitbestuur is nie iets nuuts nie, aangesien baie mense selfs in hulle alledaagse lewe doelgerig optree. Alle mense stel voortdurend, bewustelik of onbewustelik, doelstellings en doelwitte wat hulle nastreef (Kroon 1993:31-32). Die konsep van doelwitbestuur het dit egter moontlik gemaak om dié alledaagse verskynsel in die bestuursproses in te bou Boveé et al. (1993:218) sê in hierdie verband die volgende: "Management by objectives (MBO) is a collaborative process in which managers and employees set mutually agreeable goals, define the responsibility for results, and determine the means of evaluating individual and group performance". Doelwitbestuur bied egter nie, soos aanvanklik gedink is, 'n eenvoudige oplossing vir die talryke komplekse vraagstukke wat opduik nie. Al wat bestuur hiervolgens moet doen, is om 'n aantal doelstellings en doelwitte neer te skryf en te liasseer.

Doelwitformulering op sigself los nie probleme op nie. Indien doelwitbestuur op so 'n grondslag hanteer word, sal dit misluk (Cummings & Worley 1993:397; Kroon 1995:136).

Doelwitbestuur is veral geskik om met verandering tred te hou. Groei en ontwikkeling hang ten nouste saam met die gemeente se vermoë om met verandering en ontwikkeling tred te hou. Waar dit aanvanklik as 'n hulpmiddel vir prestasiebeoordeling en motivering gebruik is, het dit tot die oorbeklemtoning van doelwitte ten koste van doelstellings gelei (Bateman & Zeithaml 1993:359). Om dié probleem te oorbrug, word die hiërargie van doelstellings in die strategiese bestuursproses geïntegreer (Cummings & Worley 1993:398-401) (**Bylaag L**). Deesdae het die klem na deelnemende bestuur verskuif. Doelwitbestuur bly egter hoogstens 'n hulpmiddel. Dit vereis nie net kennis, insig, wysheid en vaardigheid van bestuur nie, maar ook die vermoë om dit te kan toepas (Kroon 1995:164).

7.5.2 **Uitgangspunt in doelwitbestuursperspektief**

Kruger (1993:32) se uitgangspunt is dat 'n doelwitbestuursbenadering altyd begin by 'n positiewe siening van mense. Kruger (1993:32) haal McGregor (1960:45) aan waar die volgende aannames gemaak word: daar bestaan twee stelling aannames oor hoe mense gemotiveer word om te werk. Volgens die negatiewe siening, naamlik Teorie X, hou mense nie van werk nie en sal hulle poog om dit te vermy, is hulle lui en moet gekontroleer word. Voorstanders van doelwitbestuur daarenteen, moet 'n positiewe siening van mense in die algemeen en werkers in die besonder hê, naamlik Teorie Y. Daarvolgens is mense onder meer bereid om te werk, sal selfbeheer toepas as hulle hul aan doelwitte verbind het en sal verantwoordelikheid aanvaar (vgl. ook Kroon 1995:164).

Beide Kroon (1995) en Kruger (1993) steun in die saak op Weichrich (1986:105) met dieselfde standpunt: "The Management By Objectives (MBO) philosophy is based, in part, on the notion of self-control, self-direction, and professional growth, which in turn, must start with the very basic question of how managers see themselves in relation to others." Dit verbind die doelwitbestuursprogram direk aan die Teorie X en Y van Douglas McGregor. Die spanwerk soos deur Weichrich (1986:106) beklemtoon, word ook deur George S. Odiorne (Weichrich, 1986:15) beklemtoon, as hy sê: "... a process whereby the superior and subordinate managers of an organization jointly identify its common goals, define each individuals major areas of responsibility in terms of results expected of him (her), and use these measures as guides for operating the unit and assessing the contribution of each of its members". Doelwitbestuur kan dus as die proses omskryf word.

Die proses behels dat die kerkraad, en die projekbestuurder die doelstellings vir die gemeente formuleer. Die diensgroepleiers en lidmate betrokke in diensgroepe ontwikkel weer op hulle beurt doelstellings en doelwitte. Alle doelstellings en doelwitte moet deur deelname binne die raamwerk van die gemeentedoelstellings ontwikkel word.

Boveé et al. (1993:218-219) beskryf die proses in vier stappe "The MBO proses is an ongoing cycle of four steps: setting goals, planning action, implementing plans and reviewing performance". Die doelstellings en doelwitte kan as motivering dien en kan gebruik word om die vordering voortdurend te meet en regstellende optrede te rig.

Die kern van die filosofie van doelwitbestuur is geleë in die proses waarin bestuurders en ondergeskiktes deur deelname in terme van die oorkoepelende doelstellings en elke werknemer se verantwoordelikhede, meetbare verwagte resultate of doelwitte stel, waarteen vordering en uiteindelijke prestasie gemeet kan word. Die klem lê op deelname en selfbeheersing (Kroon: 1995:164).

7.5.3 Filosofie onderliggend aan doelwitbestuur

Doelwitbestuur vervang die proses waarin die bestuurder doelwitte daarstel wat bereik moet word deur 'n proses van deelname waarin die projekbestuurder en lidmate ooreenkom oor die doelwitte wat bereik moet word en hoe dit gemoniteer gaan word. 'n Spesifieke tyd word bepaal waarin die doelwit, bereik moet word en gereelde terugvoering oor die vordering na die doelwit, stel die lidmate in staat om voortdurend aktiwiteite te evalueer en reg te stel indien nodig (Kruger 1993:34; vgl. veral Cummings & Worley 1993:398-399).

Kroon (1995:165) vat die filosofie onderliggend aan doelwitbestuur as volg saam: Doelwitbestuur geskied deur die volgende aksies:

- Deur middel van 'n deelnemende proses.
- Ontwikkel 'n uitdagende, toekomsgerigte ondernemingsklimaat.
- Skep 'n vertrouensverhouding met oop kommunikasiekanale.
- Ontwikkel 'n wen-wen-verhouding en –kultuur.
- Skakel interne politiek en angsk of dwang sover moontlik uit.
- Koppel vergoeding en bevordering aan werkverwante prestasie en doelwitbereiking.

Weichrich (1986:12) som die doelwitbestuursproses deeglik op as hy sê: “Management by objectives started as a philosophy of managing, soon became a tool for performance appraisal, then a way for integrating individual and organizational objectives and now is also a part of strategic planning ...”.

Projekbestuurders behoort doelwitte te gebruik om lidmate te motiveer eerder as om hulle te kontroleer. Sodoende weet lidmate presies wat van hulle verwag word en waaraan hul prestasie gemeet gaan word. Deelname in die bepaling en implementering van doelwitte verhoog die aanvaarding van dié doelwitte (Cummings & Worley 1993:398-401).

Motivering word verder uitgebou deur terugvoering en die geleentheid om prestasie te korrigeer. Boveé et al. (1993:219) spreek hulle as volg uit oor die doelwitbestuursproses: “MBO links individual actions to the achievement of organizational goals, the specific goals, plans, implementation, and reviews differ from individual to individual and from level to level”.

7.5.3.1 Kriteria waaraan doelwitte moet voldoen

Die belangrikste kriteria waaraan goeie doelwitte moet voldoen, is:

- **Geskrewe** – Doelwitte moet op skrif gestel word. Dit forseer die formuleerders daarvan om dit goed te deurdink en dit kan dan voortdurend as maatstaf dien waarteen vordering gemeet kan word.
- **Gedateer** – 'n Doelwit moet 'n spesifieke tydstip aandui wanneer die prestasie gelewer moet word. Omdat 'n doelwit met die korttermyn te doen het, kan dit 'n aantal dae, weke, maande of 'n jaar as doeldatum hê.
- **Uitdagend** – Doelwitte wat met inspanning bereik kan word, dien as motivering. Onrealistiese lae of onbereikbare hoë doelwitte moet vermy word omdat dit 'n negatiewe motiveringswaarde het.
- **Meetbaar** – Doelwitte moet, waar moontlik, kwantitatief omskryf word. 'n Maatstaf waarmee prestasie vergelyk kan word, moet dus bepaal word. Maatstawwe kan in terme van byvoorbeeld tyd, geld of eenhede gestel word.
- **Aanvaarbaar** – Doelwitte kan makliker bereik word indien dit in samewerking met diegene wat die doelwitte moet bereik, gestel word. Indien 'n ondergeskikte saamdink en gesprek voer oor die doelwitte wat bereik moet word, is die gestelde doelwitte deur homself geformuleer en hoef hy nie eers oortuig te word om die doelwitte te aanvaar nie.

- Buigbaar – 'n Doelwit is nie staties nie. Die gemeente funksioneer in veranderende omstandighede. Doelwitte moet buigbaar opgestel word en moet by veranderende omstandighede aangepas word. Daar moet wel gewaak word teen te veel buigbaarheid.
- Verstaanbaar – Doelwitte moet so eenvoudig moontlik omskryf word. Duidelik verstaanbare taal moet gebruik word. Dit is egter belangrik om altyd die doelwitte met die belanghebbende partye te bespreek om sodoende te verseker dat dit wel deeglik verstaan word.
- Deelname – Die beste resultate word gewoonlik behaal wanneer die mense wat vir die uitvoering verantwoordelik is, ook 'n rol by die bepaling van doelwitte kan speel. Deur deelname te bevorder, word 'n klimaat van begrip en aanvaarding geskep (aangepas uit Kroon 1995:176-177 & Boveé et al. 1993:218-220).

7.5.4 Doelwitbestuursproses

Die doelwitbestuursproses bestaan uit vier elemente, wat elkeen uit 'n stap of aantal stappe bestaan. Die elemente en stappe in 'n omvattende doelwitbestuursproses is die volgende: (Kryger 1993:39-45; vgl. ook Constantiakruin 1998; Aasvoëlkop 1994 & Quellerina 1993 & aangepas vir 'n gemeente na aanleiding van Robbins (1984:130-136).

7.5.4.1 Beplanning en die formulering van doelstellings en doelwitte

Volledige planne word deur die projekbestuurder en lidmate opgestel om die doelwitte en doelstellings te kan bereik. Planne behels normaalweg doelstellings en doelwitte, standarde, programme, skedules, prosedures en metodes, reëls en regulasies sowel as begrotings. Die ondernemingsdoelstellings en –doelwitte word deur elke vlak van bestuur (kerkraad, kommissies, diensleiers en lidmate) omgeskakel in doelstellings en doelwitte vir hulle betrokke dienswerk. Dié verbinding verseker dat al die vlakke se doelstellings en doelwitte met die hoogste vlak s'n versoenbaar is.

Die bereiking van lidmaatdoelwitte dra by tot die bereiking van diensgroepdoelwitte, en gevolglik tot die bereiking van kommissiedoelwitte, en uiteindelik tot die bereiking van die kerkraadsdoelwitte. Hierdie resultaat is die bereiking van die gemeente se doelwitte. Die bereiking van al die doelwitte maak dit moontlik om oor termyne langer as een jaar, die doelstellings van die verskillende vlakke en uiteindelik dié van die gemeente te bereik. Die doelstellings is deel van die strategiese plan en die doelwitte van die taktiese en operasionele planne.

7.5.4.2 Kerkraadsdoelstellings en doelwitte

Die kerkraad (deur deelnemende bestuur) is verantwoordelik vir die formulering van die visie, missie, strategie, doelstellings en doelwitte van die gemeente as geheel. Die visie is die gemeente se droom. Die missie weerspieël die gemeente se unieke taak in terme van sy dienswerk. 'n Doelstelling is 'n resultaat wat die gemeente oor 'n termyn van langer as 'n jaar wil bereik. Doelstellings (**Bylaag C**) is nodig op elke gebied waar prestasie of resultate vir die voortbestaan of groei van die gemeente belangrik is, byvoorbeeld kommunikasie, prediking, dissipelskap en produktiwiteit. Die doelwit sal uit die strategie volg wat tydens die strategiese beplanning uitgewerk is.

7.5.4.3 Kommissiedoelstellings en doelwitte

Die kommissie vir eredienste, sal byvoorbeeld uit die gemeente se erediensdoelstelling sy eie doelstellings en doelwitte bepaal. Die erediensdoelstelling sal wees om die bywoning van eredienste met 5% oor vyf jaar te verhoog. 'n Doelwit kan wees om die bywoning van eredienste met 1% in die eerste jaar te verhoog.

Op dieselfde manier sal bestuurders van die ander diensgroepe toepaslike doelstellings en doelwitte formuleer wat tot die bereiking van die gemeente se doelwitte en doelstellings sal bydra.

7.5.4.4 Diensgroepe doelstellings en doelwitte

Die diensgroepe vir eredienste sal nou vir elk van die erediensfokusareas doelstellings en doelwitte formuleer wat tot die bereiking van die erediensdoelwitte en –doelstellings moet lei. Die diensgroepleier en fokusarea A se diensleier kom byvoorbeeld ooreen om die aandienste eietyds in te klee en so 5% meer jongmense oor die volgende vyf jaar te bereikdoelstelling. 'n Doelwit vir fokusarea A kan dan wees om in die eerste jaar net 2,5 % te bereik. **Bylaag P** dien as voorbeelde van fokusareas van verskillende diensmodi. Fokusareas kan van gemeente tot gemeente verskil en behoort dienooreenkomstig aangepas te word.

Die doelstellings en doelwitte van al drie bogenoemde vlakke dra by tot die bereiking van die diensgroep vir eredienste se doelwitte en doelstellings, en uiteindelik ook tot die bereiking van die gemeentedoelwitte en doelstellings. Die opstelling en bereiking van die

onderafdelingsdoelstellings en doelwitte, geskied in terme van elke onderafdelingsbestuurder se sleutelprestasiëgebied of fokusarea.

7.5.4.5 Individuele doelstellings en doelwitte

Binne die raamwerk van die gemeentedoelstellings en doelwitte, formuleer lidmate vir hulself doelstellings en doelwitte. 'n Lidmaat met die gawe van musiek en die diensgroepleier vir die eredienste, sal byvoorbeeld deur deelname aan musiekbediening, 'n doelstelling bepaal om byvoorbeeld die sang tydens aanddienste vir die volgende vyf jaar te hanteer. 'n Doelwit kan wees om ander lidmate oor die eerste jaar toe te rus om deel te vorm van die musiekbedieningspan.

Die projekbestuurder en lidmate behoort uitdagende doelwitte te bepaal – dit dien as motivering. Maklik bereikbare doelwitte bied geen uitdaging nie en onbereikbare doelwitte ontmoedig die lidmate. Weichrich (1986:67) praat in dié verband van 'n netwerk van doelstellings en doelwitte ("hierarchy of aims") (vgl. ook Kroon 1995:167). Doelstellings word geformuleer uit die missie van die gemeente. Elke onderdeel van die gemeente, en uiteindelik elke lidmaat, stel doelstellings en doelwitte.

7.5.4.6 Vereistes vir die sukses van doelwitbestuur

Verskeie vereistes is noodsaaklik vir suksesvolle doelwitbestuur (vgl. Marx et al. 1991:281-282). Die belangrikste vereistes is onder andere die volgende:

- 'n Versoenbare filosofie en kultuur. Volgens dié filosofie word lidmate beskou as verantwoordelik en gewillig om diens te lewer. Die kultuur moet gerig wees op resultaatgeoriënteerde prestasie, met die nodige ondersteuning van hoër bestuursvlakke.
- Bestuur se verbintenis en betrokkenheid. Bestuur moet die nodige inisiatief en ondersteuning vir die doelwitbestuursproses verskaf. Dit moet met elke bestuursvlak se verbintenis aangevul word.
- Voldoende opleiding in die funksionering van doelwitbestuur. Elke lidmaat moet die beginsels ken, verstaan en kan toepas.
- Meting van uitsette. Prestasie, resultate of uitsette moet gemeet word eerder as insette soos aantal ure of lidmate.
- Duidelik geformuleerde doelwitte. Doelwitte moet in kwantitatiewe sowel as kwalitatiewe terme bepaal word. Die doelwitte moet spesifiek wees en op belangrike aspekte

- konsentreer. Die neiging om net maklik meetbare en sigbare doelwitte te stel, moet vermy word.
- Deelname van alle lidmate. Lidmate moet voldoende geleentheid kry om bydraes te lewer. Die keuse van metodes om die doel te bereik, moet aan die inisiatief van die lidmate oorgelaat word.
 - Buigbaarheid. Doelwitte moet by onvoorsiene verandering kan aanpas. Onaanpasbaarheid lei tot frustrasie en onwilligheid om saam te werk.
 - Konflikbestuur. Doelwitbestuur los nie konflik op nie. Konflik moet bestuur word met behulp van die konflikoplossings- en konflikstimuleringsmetodes (Cilliers 1995:395-411).
 - Genoeg tyd vir die doelwitbestuursproses. Voldoende tyd en aandag moet aan die formulering, hersiening en evaluering van doelwitte en aan administrasie en prestasie-evaluering afgestaan word.
 - Geleidelike implementering van doelwitbestuur. Doelwitbestuur kan nie oornag ingestel word nie. Dit neem ongeveer drie tot vyf jaar om suksesvol te begin funksioneer (vgl. veral Boveé et al. 1993:218-220).

Die volgende belangrike riglyne om doelwitbestuur produktief te maak, kan volgens Weichrich (1986:192) en Van Zyl (Kroon, 1995:176-177) van groot waarde wees:

- Doelwitbestuur moet versigtig en deeglik beplan word.
- Doelwitbestuur se deelnemers moet deeglik opgelei en voorbereid wees.
- Deelnemers het riglyne nodig waarlangs doelwitte opgestel moet word.
- 'n Volledige netwerk van doelstellings en doelwitte is nodig.
- Die program moet resultaatgeoriënteerd wees.
- Die aanstelling van 'n doelwitbestuursadministrateur (die projekbestuurder) is wenslik en waardevol.
- Die doelwitbestuursprogram is nie rigied nie, maar moet aanpas by veranderende omstandighede.
- Die program moet eenvoudig wees en gereeld gemonitor word.
- Die stelsel moet gekommunikeer word tot op die laagste vlak van bestuur.
- Bestuursbetrokkenheid en veral die projekbestuurder, is 'n absolute essensiële vereiste (aangepas uit Kruger 1993:35-36).

By die opstel van doelwitte word voorgeste dat 'n eenvoudige kontrolelyns gebruik word ten einde te verseker dat sekere probleme wel voorsien word en dat behoorlike aandag aan hierdie probleme gegee word (Kruger 1993:37-39). Doelwitbestuur is geleë in die proses

waarin bestuurders en lidmate deur deelname in terme van die oorkoepelende doelstellings en elke lidmaat se verantwoordelikhede, meetbare verwagte resultate of doelwitte stel waarteen vordering en uiteindelijke prestasie gemeet kan word. Die klem lê dus op bestuur en nie op doelwitte nie (Kruger 1993:39).

Doelwitbestuur volgens Kruger (aangepas vir 'n gemeente 1993:39) waarmee die navorser saamstem is die vervanging van die proses waar die bestuurder doelwitte daarstel wat bereik moet word deur 'n proses van deelname waar die bestuurder en lidmate ooreenkom oor die doelwitte wat bereik wil word en hoe dit gemonitor gaan word. 'n Spesifieke tyd word bepaal wanneer die doelwit bereik moet word en gereelde terugvoering van die vordering na die doelwit, stel die lidmate in staat om voortdurend aktiwiteite te evalueer en te korrigeer indien nodig. Daarby vind periodieke prestasiebeoordeling tydens 'n evaluasieonderhoud tussen die projekbestuurder en lidmate plaas.

Bestuurders gebruik doelwitte om lidmate te motiveer eerder as om hulle te kontroleer. Sodoende weet lidmate presies wat van hulle verwag word en waaraan hul prestasie gemeet gaan word. Deelname in die bepaling van doelwitte verhoog die aanvaarding van die doelwitte.

• Die voordele van doelwitbestuur

Doelwitbestuur as moderne bestuursfilosofie, bied die volgende voordele wanneer dit korrek toegepas word:

- Dit verbeter kommunikasie in die gemeente as geheel en tussen die projekbestuurder en lidmate. Duidelikheid word so verkry oor doelwitte, verantwoordelikhede en kriteria vir dienslewering.
- Dit dui die verwagte diens of resultate aan. Elke lidmaat en diensgroep weet presies wat die standaard vir goeie dienswerk is.
- Dit bevorder resultaatgeoriënteerde beplanning deurdat bestuurders en lidmate op die dienswerk wat bereik moet word konsentreer, eerder as op die beplanning van aktiwiteite.
- Dit bevorder deelname en samewerking tussen individuele lidmate en verskillende dienssterreine wat as 'n eenheid saamwerk om gemeenskaplike doelwitte te bereik.
- Persoonlike verbintenis tot die bereiking van doelwitte word verkry in die proses van doelwitbepaling.

- Doelmatigheid word bevorder deurdat dienste of take en lidmate op 'n voorafbepaalde uitkomst gerig word. Dit maak dienswerk ter bereiking van die doelwitte sinvol.
- Lidmate en die verskillende diensgroepe raak bewus van elke diensgroep en gemeentese doelwitte. Dit toon dat elke lidmaat se prestasie belangrik is vir die prestasie van die gemeente as geheel.
- Verbeterde prestasie-evaluering van lidmate is moontlik waar almal hulle tot realistiese doelwitte verbind het.
- Koördinasie verbeter wanneer die gemeente as 'n totale stelsel funksioneer en almal na dieselfde doelwitte streef en bewus is van mekaar se dienswerk.
- Effektiewe beheer word bewerkstellig, aangesien elke lidmaat sy eie prestasie kan evalueer en regstel soos nodig blyk (Boveé et al. 1993:220; Kruger 1993: 34-35; Kroon 1995:177-178).

Verder kan die volgende potensiële voordele van doelwitbestuur geïdentifiseer word:

- 'n Omvattende doelwitbestuursprogram gee duidelike rigting en klaarheid aan die lidmate. Elke lidmaat beself ook wat sy/haar rol in die gemeente is.
- Dit lei tot verbeterde vertikale en horisontale integrasie van doelstellings, doelwitte en aktiwiteite (koördinasie).
- Stoner en Wankel (aangepas 1986:518) beweer dat dit tot beter afwaartse kommunikasie in die gemeente en tot 'n beter vertrouensverhouding tussen projekbestuurder en lidmate lei.
- Doelwitbestuur lê die grondslag vir beter motivering. Haimann et al. (1978:315) sê: "The most significant feature of MBO is that it is motivational in the sense of receiving a commitment ...".
- Doelwitbestuur lei tot beter beplanning, beheer en spanwerk. Trouens die sukses van 'n doelwitbestuursprogram lei tot beter bestuur van die gemeente. Rue en Byars (1986:311) sê dat die ontwikkeling van 'n doelwitbestuursprogram deel is van die beplanningsfunksie, maar wanneer dit eers geïmplementeer is, word dit vir beheerdoeleindes aangewend.
- Sodra die verwagte resultate neergelê is en standarde gestel is, kan 'n bepaalde lidmaat se bydrae tot die onderneming beoordeel word.

- **Die nadele van doelwitbestuur**

Baie van doelwitbestuur se nadele hou met die implementering daarvan verband. Wanneer dié probleme buite rekening gelaat word, hou doelwitbestuur nog die volgende nadele in:

- In sekere gevalle word daar te veel klem gelê op die lidmaat se prestasie in plaas daarvan dat lidmate gehelp en ondersteun word.
- Doelwitbestuur verg verskeie insette, soos tyd van lidmate, administrasie en evaluering.
- Doelwitte word nie spesifiek genoeg geformuleer nie, met die gevolg dat dit nie voldoende rigting verskaf nie.
- Dit is moeilik om dienswerk van lidmate as kwantitatiewe of kwalitatiewe doelwitte te stel.
- Klem op korttermynresultate kan tot gevolg hê dat doelstellings en langtermynaspekte verwaarloos word.
- Konflik kan oor doelwitte en metodes ontstaan, wat die effektiwiteit van doelwitbestuur verminder (Boveé et al. 1993:220; Kroon1995:178).

7.6 **DIE BEPLANNING VAN DIENSTE (AKTIWITEITE)**

Die besluite wat tydens die beplanningsproses geneem is, vorm die planne. Die finale plan behoort opgestel te word nadat besin is oor die beste alternatiewe en oor die doelstellings en doelwitte wat bereik moet word. Die doelwitte in 'n gemeente is die dienste wat in elke diensgroep geïdentifiseer is. Eers by behaling van die doelwitte, kan verklaar word dat die doelstelling bereik is.

7.6.1 **Die inwerkingstelling van planne**

Volledige planne behoort op dié stadium gesamentlik deur die projekbestuurder en lidmate opgestel te wees (Hoofstuk 6) om die doelwitte te kan bereik. Die uitvoeringsfase van beplanning bestaan uit die inwerkingstelling van die finale plan (Kroon & Van Zyl 1995:125). Verskeie soorte planne bestaan, naamlik lang-, medium- en korttermynplanne. Die beste plan vir elke diensterrein behoort reeds gekies te wees. Vir volledigheid behoort alle planne normaalweg die volgende aspekte te bevat:

- Doelstellings en doelwitte. Al die doelstellings en doelwitte wat deur die spesifieke planne bereik wil word, moet bepaal word.

- Standaard. Dit word uit die doelwitte afgelei en verskaf neergelegde norme waaraan die uitvoering van die werk moet voldoen. Dit verskaf onder meer die mikipunte vir resultate waarin die werklike prestasie, afhangende van omstandighede, byvoorbeeld weekliks, maandeliks, kwartaalliks en halfjaarliks, gemeet kan word.
- Programme. Dit gee 'n uiteensetting van die stappe en volgorde wat gevolg moet word om die verskillende aktiwiteite te verrig.
- Skedules. Dit bepaal die tye waarop elke dienswerk/aktiwiteit moet begin en eindig.
- Prosedures en metodes. Dit skryf 'n vasgestelde manier waarvolgens spesifieke dienste/take wat gereeld voorkom, uitgevoer moet word, voor.
- Reëls en regulasies. Dit gee vaste voorskrifte oor wat gedoen en nie gedoen mag word in 'n gegewe situasie ten einde die doelwitte volgens die neergelegde planne en prosedures, te bereik.
- Begrotings. Dit is 'n gekwantifiseerde opgawe van die verwagte resultate of doelwitte wat in finansiële en fisiese eenhede uitgedruk word. Dit bevat van die standaard wat in die beheerproses met die werklike prestasie vergelyk word om afwykings te bepaal vir regstellende optrede (aangepas vir die gemeente uit veral Kruger 1993:45-46)

Die opgestelde planne word geïmplementeer deur die spesifieke dienste/aktiwiteite op die bepaalde tye soos besluit tot uitvoer te bring volgens bogenoemde aspekte. Gemeentes wat dit hulle taak maak om hierdie beginsels toe te pas, het gehoorsaam geluister na wat God sê 'n kerk, Sy kerk, behoort te wees (Hoofstuk 3). Die ander basiese en bykomende bestuurstake neem nou by beplanning oor in die bestuursproses. Organisering van die dienste neem in aanvang wanneer die geïdentifiseerde dienswerk of aktiwiteit aan lidmate in elke diensgroep toegedeel word. Aktivering kom in werking wanneer lidmate in hulle diensgroepe leiding neem, kommunikeer en motiveer (Boveé et al. 1993:438-443; vgl. ook Kroon & Van Zyl 1995:124).

Gemeentes wat hulle so posisioneer, is op pad om 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur te skep.

7.6.2 Deurlopende evaluering van prestasie

Die doel van deurlopende prestasie-evaluering, is om die lidmate in staat te stel om voortdurend hulle eie prestasies te meet en met die neergelegde standaard te vergelyk en om deurlopend regstellend op te tree indien nodig. Hierdie optrede kan onder die gemenedeler **motivering** geklassifiseer word. Behaling van sukses behoort lidmate te

motiveer. Boveé et al. (1993:436) definieer motivering as volg: "The force that moves people to initiate, direct, and sustain behavior and action".

Deurlopende evaluering behels volgens Kruger (1993:46-48) die volgende:

- **Meting van prestasie**

Normaalweg word prestasie meting deur middel van die bestuursinligtingstelsel aan die lidmate voorsien. Indien die prestasie nie hierdeur verkry kan word nie, moet die lidmate self metodes van meting daarstel, byvoorbeeld die byhou van verslae. Wanneer die resultate van die werklike prestasie vir 'n tydperk beskikbaar is, word dit met die standaard vergelyk en afwykings bepaal. Daar moet veral aan negatiewe afwykings aandag gegee word. Deur middel van uitsonderingsbeheer word groot negatiewe afwykings bepaal en regstellend opgetree. Indien die afwykings 'n sekere persentasie (bv. 6% teen die gestelde standaard) oorskry, kan dit aan die projekbestuurder vir hulp en gesamentlike regstellende optrede gerapporteer word. Die lidmaat en bestuurder kom ooreen oor hoe gereeld persoonlike selfevaluering moet plaasvind (vgl. ook Boveé et al. 1993:444-455).

- **Periodieke regstellende optrede**

Die taak van 'n bestuurder is om werk deur mense gedoen te kry. Gevolglik is dit nodig om voortdurend lidmate se prestasie aan die hand van die ooreengekome standarde te evalueer. Dit word amptelik elke drie, vier of ses maande gedoen. Bestuur moet besluit hoe dikwels hulle hul lidmate wil evalueer.

- **Vordering na doelwitte**

Die bestuursinligtingstelsel behoort tydig die prestasie van die lidmate te kan voorsien. Die bestuurder kan daaruit die vordering na doelwitte bepaal. Dié inligting word vir prestasie-evaluering gebruik.

- **Prestasie-evaluering**

Prestasie-evaluering geskied om lidmate se prestasie te meet met die oog op motivering en dien as voorbeeld vir die res van die gemeente. Die hoofdoel van 'n positiewe prestasie-evalueringstelsel, is om die bestuurder in staat te stel om die inisiatief, kreatiwiteit en

persoonlike verantwoordelikheid van lidmate sodanig te ontwikkel, dat elkeen gemotiveerd sal wees om die doelwitte en uiteindelik die doelstellings van die onderneming, te bereik (Bateman & Zeithaml 1993:443-462).

Prestasie-evaluering kan beskou word as 'n sistematiese metode om die huidige en toekomstige doeltreffendheid van lidmate in 'n gemeente te bepaal. Nie alleen word 'n begrip van die lidmaat se prestasie in sy huidige dienswerk verkry nie, maar 'n mening kan gevorm word oor sy potensiaal vir verdere ontwikkeling. Die evalueringsprosedure wat in die doelwitbestuursproses gevolg word, sal van gemeente tot gemeente verskil (Marx et al. 1991:375). In die algemeen kan die volgende prosedure gevolg word:

- **Die evalueringsonderhoud**

Die evalueringsonderhoud is 'n taakgerigte onderhoud wat nie op persoonlikhede gerig is nie. Dit neem die vorm aan van 'n gesprek tussen die bestuurder en die lidmate. Hierdie metode word veral in projekbestuur gebruik en staan bekend as projekkwaliteitsbestuur (PMBOK 2000:83-92). Die lidmate word die geleentheid gebied om hul prestasies en resultate te verduidelik. Tydens die onderhoud word die vordering na elke doelwit wat op die spesifieke lidmate van toepassing is, bespreek.

Klem word gelê op die positiewe dinge, soos kennis van die lidmate se vordering, aanmoediging, aanbevelings, aanbieding van hulp, erkenning van goeie werk wanneer die doelwitte bereik is en 'n aanmoediging om persoonlike doelwitte te bereik en van hulle verwagtings kennis te neem.

Die bestuurder moenie op mislukkings konsentreer nie, aangesien die lidmate in die openhartige gesprek hulle tekortkominge sal stel. Prestasie moet beklemtoon word om sodoende mislukkings in die toekoms uit te skakel. Die sterkste motivering vir toekomstige sukses lê in die bereiking van sukses in die hede en verlede. Die meeste lidmate wil 'n sukses van hulle dienswerk maak, daarom moet die bestuurder op vorige prestasie bou. 'n Bestuurder moet onthou dat lidmate 'n simpatieke oor en hulp nodig het, want dit laat hulle voel dat hulle bydrae betekenisvol is.

- **Verwagtingsbestuur**

Verwagtingsbestuur (VWB) integreer die verwagtingsteorie van motivering in die doelwitbestuursproses. Dit vereis 'n nuwe leierskapstyl waarvolgens die bestuurder die voorbeeld stel deur 'n positiewe houding en 'n verbintenis tot doelwitte.

Die filosofie van verwagtingsbestuur is dat 'n mens bereik wat hy verwag hy kan bereik. In die doelwitbestuursproses word daar kennis geneem van die persoon se verwagtings, dit word aan uitdagende doelwitte gekoppel en die persoon word vir die resultate aanspreeklik gehou. Dit gebruik 'n persoon se sterk punte om verwagtings, dit wil sê uitdagende doelwitte, te bepaal en te bereik. Die kern van beheer is selfbeheersing deur toegewyde mense. Erkenning vir goeie prestasie is 'n belangrike vorm van beloning (Du Toit 1995:334).

- **Die oorsake van afwykings en regstellende optrede**

Indien dit uit verslae en die gesprek blyk dat die lidmaat nie sy doelwitte kon bereik nie, moet die oorsake van die afwykings vasgestel word. Verskeie faktore, byvoorbeeld swak opleiding, gebrek aan motivering en persoonlike probleme, kan daartoe lei dat lidmate nie na wense presteer nie. Persoonlike probleme is soms 'n belangrike oorsaak wat met groot omsigtigheid hanteer moet word. Die bestuurder moet regstellende optrede voorstel om die oorsake te verminder of uit te skakel. Indien dit blyk dat die doelwitte onrealisties onder die omstandighede was, moet die doelwitte en planne hersien word (Bateman & Zeithaml 1993:444-446).

- **Die gebruik van prestasie-evaluering**

PMBOK (2000:89) stel die kwaliteitsproses ("Quality Assurance process") positief deur dit as volg te stel: "The outputs from quality assurance is quality improvement. Quality improvement includes taking action to increase the effectiveness and efficiency of the project to provide added benefits to the project stakeholders. In most cases, implementing quality improvements will require preparation of change requests or taking of corrective action and will be handled according to procedures for overall change control".

Prestasie-evalueringsdata lê die grondslag vir 'n verskeidenheid besluite rakende die gemeente. 'n Doeltreffende stelsel van prestasie-evaluering berus op die volgende uitgangspunte:

- Opleiding en ontwikkeling. Die ontwikkeling van lidmate tot optimum produktiwiteit is die doel van baie menslike hulpbronprogramme. Prestasie-evaluering kan tot sodanige ontwikkeling bydra. Die prestasie-evalueringstelsel behoort tekortkominge uit te wys, sodat hulp aan die werknemers verleen kan word om hulself te verbeter. 'n Doeltreffende prestasie-evalueringstelsel kan help om die spesifieke dienswerk waarin die lidmaat nie goed vaar nie, te bepaal sodat gepaste opleiding en toerusting beplan kan word. Dit kan ook swak plekke in die bestaande opleidingsprogram uitwys.
- Die stelsel moet vir die lidmate op wie dit van toepassing sal wees, aanvaarbaar wees. Dit impliseer nie net die ontwerp van 'n stelsel wat bo verdenking sal wees nie, maar ook dat die bekendstelling en toepassing van die stelsel aan bepaalde vereistes moet voldoen.
- Die stelsel moet verstaanbaar en maklik toepasbaar wees, sodat lidmate wat vir prestasie-evaluering verantwoordelik is, nie 'n weerstand daarteen sal opbou nie.
- Die stelsel moet aan die vereistes voldoen wat die lidmate daaraan stel, naamlik dat dit 'n hulpmiddel sal wees waarmee produktiewe prestasie aangemoedig kan word.

Ten einde 'n geldige en betroubare meting van diensprestasie aan die hand van dié faktore te doen, behoort 'n subjektiewe evaluering so ver moontlik vermy te word. Dit is egter nie altyd moontlik om 'n objektiewe meting van elke faktor te verkry nie, in welke geval die metode van evaluering sodanig moet wees dat foute wat as gevolg van subjektiwiteit kan insluip, so ver moontlik voorkom word (vgl. hier veral Bateman & Zeithaml 1993:443-462; Boveé et al. 1993:436-460 & Du Toit 1995:327-349).

7.7 DISSIPLINERING

7.7.1 Dissipline

Dissiplinering is die vorming van 'n lidmaat se gedrag om optrede te rig ten einde die bereiking van die gestelde doelstellings te verseker (Kroon 1995:13,171). Daar bestaan twee soorte naamlik positiewe- en negatiewe dissipline (Marx & Gous 1983: 91). Die handhawing van dissipline moet altyd met takt en regverdigheid toegepas word. Lidmate behoort volledig ingelig te word oor alle voorskrifte en reëls.

7.8 DIE PLEK EN FUNKSIE VAN PROJEKIMPLEMENTERING

Elke lidmaat se deelname aan die implementering van die gekose plan is noodsaaklik. Om dit te bewerkstellig, is dit nodig dat elke lidmaat, in samewerking met die projekbestuurder, bepaal wat hy binne die oorkoepelende plan moet bereik. Dit geskied deurdat die dienswerker vir hom 'n eindresultaat bepaal. Die lidmaat moet daarna voortdurend sy vordering na die bereiking van die doelwitte monitor en aanpas waar nodig (Boveé et al. 1993:260-261; Kroon 1995:136, 159).

In hierdie hoofstuk word die plek en funksie van strategiese implementering beskryf. Strategiese implementering geskied met behulp van die gepaste struktuur, leierskap en gemeentekultuur wanneer die taktiese en operasionele planne deur middel van doelwitbestuur uitgevoer word. Operasionele, taktiese en strategiese beheer verseker dat die gekose gemeentedoelwitte - en doelstellings bereik word (Boveé et al. 1993:219; Bateman & Zeithaml 1993:359).

Doelwitbestuur is 'n bestuursfilosofie wat die hiërargie van doelstellings verder voer deurdat doelwitte deur middel van 'n deelnemende besluitnemingsproses geformuleer word en metodes bepaal word om dit te bereik. In die doelwitbestuursproses kan elke lidmaat voortdurend self sy prestasie bepaal en regstel, sodat hy dié prestasie kan behaal waartoe hy hom verbind het (Marx et al. 1991:281-282).

Die projekbestuurder gebruik prestasie-evaluering om lidmate se prestasie te meet met die oog op verbeterde besluitneming in verband met opleiding, ontwikkeling en toerusting. Die dissiplinêre proses is gerig op dissiplinering van gedrag en of optrede wat nie by lidmate en in die kerk pas nie. Die totale betrokkenheid van elke lidmaat, bepaal die sukses van doelwitbestuur (aangepas uit Kroon 1995:179).

7.8.1 Beplanningsresultate

Die strategiese plan (Hoofstuk 6) is rigtinggewend: dit verskaf die strategie, doelstellings, belangegroeppe en ondernemingsbeleid. Die "Ooreengekome Projekplan" behoort gevolglik nou geïmplementeer te word. Om dit te bewerkstellig, is dit nodig dat elke lidmaat, in samewerking met die projekbestuurder, bepaal wat hy binne die oorkoepelende plan moet bereik. Adendorff et al. (1997:153) maak in hierdie verband die volgende opmerking: "If strategic planning is done by means of a matrix structure, it is regarded as a project. It is,

however, of cardinal importance that the objective factors of the strategic plan, together with restrictive factors such as time, cost and performance be clearly defined. Project managers responsible for strategic planning must at least have the same authority as any other manager”.

Die inhoud van die “Ooreengekome Projekplan” vir die doel van hierdie hoofstuk vervat fases 4-6 van die projeksiklus. ‘n Gekompuleerde Ooreengekome Projekplan vir **Projek Helder Môrester** (siklusse 1-6) word volledig in Hoofstuk 8 gedokumenteer. Vervolgens word siklusse 4-6 van **Projek Helder Môrester** soos vervat in die Ooreengekome Projekplan, bespreek.

Die implementeringsbenadering bestaan uit die volgende:

- Die implementering van fases 4-6 van die oorkoepelende projek
- Die inkorporering van die implementering van die subprojekte van fases 4-6.
(vgl. Hardwick & Guest 1998:75-100).

7.8.2 Projekplan-implementering

Die doel van die projekbenadering is om die toepassing van projekimplementering as bestuurshulpmiddel in die kerk te demonstreer. Die implementering van die “Ooreengekome Projekplan” behoort ‘n bydrae te lewer tot die model vir doelmatigheid en doeltreffendheid. Die “Ooreengekome Projekplan” bevat die besluite rakende die implementering van die planne en is die resultaat van die gemeentelike beplanningseminaar. Die inhoud van hierdie dokument bevat die besluite van die oorkoepelende projek. Die “Project Charter” (as deel van die projekplan) is in wese die dokument om aan ‘n makrogemeente te kommunikeer dat ‘n projek goedgekeur is en geïmplementeer gaan word.

Die projekbestuurder behoort die projekimplementering aan die gemeente te kommunikeer. Geen lid van die gemeente mag op enige stadium onduidelikheid hê wat oor die status van die projekimplementering is nie. Hy behoort aanvanklik in hooftrekke en daarna in detail die projeklewensiklus van die projek aan die gemeente te verduidelik. Elke lidmaat behoort toegang tot die implementeringsplan te hê of ‘n afskrif van die plan te besit. Die projekbestuurder behoort ook elke lid van die projekspan (intern en ekstern) aan die gemeente bekend te stel.

Die projekbestuurder is na die beplanningseminaar in die posisie om die gemeente te organiseer in die rigting waarop besluit is (PMBOK 2000:42-44).

7.8.3 Projekplan: Raamwerk

Die gekompuleerde "Ooreengekome Projekplan" omvat die volledige inhoud van die projekplan en implementeringsbesluite van die kerkraad en gemeente. Die raamwerk word gebruik as die hoofbron om die implementeringsbesluite van die gemeente uit te voer.

7.8.3.1 Projekimplementering

'n Projek bestaan uit 'n stel interafhanklike aktiwiteite wat 'n besliste begin- en eindpunt het. Die omskrywing van die inhoud van die projek word gevind in die dokument bekend as die "Ooreengekome Projekplan". Die projekbestuurder, in samewerking met die kerkraad, kommissievoorsitters en diensgroepleiers is verantwoordelik om na die gemeentebepanningseminaar hierdie dokument saam te stel. Hierdie dokument dien as die bron wat die projekbestuurder gebruik om die geïdentifiseerde projek te implementeer. Die projekbestuurder volg die stappe in die "Ooreengekome Projekplan" ten einde die projek te implementeer.

Om so 'n projek te kan implementeer, behoort die volgende stappe aandag te geniet:

• **Stap 1: Siklus 4 - Implementering**

Die uitvoering van die plan geskied deurdat al die take van die hoof- en subprojekte wat geïdentifiseer is, tot uitvoer gebring word. Hierdie take of aktiwiteite word in die Werkaafbraakstruktuur (WAS) vervat en het ten doel die behaling van die doelwitte van die projek (Adendorff et al. 1997:158; PMBOK 2000:42-44; Gray & Larson 2000:337-339). Tydens hierdie fase is dit die projekbestuurder se taak om die volgende aktiwiteite te fasiliteer:

- Die kies en ontwikkeling van die projekspanne en individuele lede deur beter vermoëns ("skills") aan te leer.
- Deurlopend met alle belanghebbendes te kommunikeer.
- Bestuur van alle kontrakte intern en ekstern.
- Deurlopende bestuur van aflewerbares en ontvangbares.

- Verseker dat die projek al die kwaliteitsvereistes slaag. (aangepas vir die gemeente vgl. veral Van Wyk 1995:145-185).

• **Stap 2: Siklus 5 - Kontrolering**

Die fase behoort toepassing te vind deur al die fases van die projek – 'n oorkoepelende rol. Kontrole speel eintlik 'n kardinale rol tydens die implementeringsfase (Adendorff et al. 1997:158). Tydens hierdie fase is dit die projekbestuurder en elke lid van die span se verantwoordelikheid om deurlopend die volgende projekaktiwiteite te kontroleer:

- Kontrole oor alle stappe in alle fases.
- Kontrole oor skedule- tydveranderings indien nodig.
- Kontrole oor al die rapporteringsaspekte.
- Kontrole oor die projekbegroting.
- Reaksie op risiko's soos dit gerapporteer word.
- Kontroleer die kwaliteit van dienste soos ooreengekom (vgl. veral Maylor 1999:191-219; Kerzner 1998:226, 583; vgl. veral Van Wyk 1995:149-184).

• **Stap 3: Siklus 6 - Afhandeling**

Hierdie fase behels die formele aanvaarding van die diens of produk gelewer soos ooreengekom. Die aanvaarding moet skriftelik gedoen word. Hierdie dokument dien as verwysing en kontrole na die doelwitte wat behaal moes word. Die projekkantoor gebruik veral hierdie dokument om rekords na te gaan en argiewe op te dateer. Die projekbestuurder en alle belanghebbendes teken die projek formeel af as synde suksesvol voltooi teen veral die volgende standaarde:

- Binne ooreengekome tyd.
- Binne begroting.
- Volgens kwaliteitstandaarde (Adendorff et al. 1997:158-159; Maylor 1999:255-277; vgl. veral ook Van Wyk 1995: 189-209).

7.8.3.2 Geïntegreerde bestuur

Tydens die implementeringsfase word die algemene- en strategiese implementering as deel van bogenoemde fases toegepas:

- **Stap 1:** Toepassing van die laaste drie van die vier basiese algemene bestuurstake, naamlik **organisering, aktivering en beheer**.
- **Stap 2:** Toepassing van strategie en strategiese bestuur deur **strategiese implementering**.

7.8.4 Projekimplementering deur die toepassing van bestuursbeginsels

Die projekbestuurder pas die besluite soos deur die gemeente besluit is, toe. Hy volg die besluite soos vervat in die "Ooreengekome Projekplan". By die interpretasie van die "Ooreengekome Projekplan" is die "Project Charter" ingesluit. Die "Project Charter" bevat die mandaat wat die projekbestuurder bemagtig om die projek te bestuur en bevat ten minste die inligting soos vervat in **Bylaag H**.

Die projekplan weerspieël die omvang van die bestuursbeginsels soos dit in Hoofstuk 6 en 7 bespreek is (Projekbeplanning en -implementering). Die projekbestuurder en elke lidmaat is die eienaar(s) van die projek. Die projek word volledig in Hoofstuk 8 bespreek.

AFDELING G: BEDIENINGSPRAKTYK (4)

'N BESTUURSMODEL VIR GEMEENTEBESTUUR

HOOFSTUK 8

8.1 INLEIDING

Die kerk of gemeente is 'n komplekse bestuursomgewing. Elke lidmaat van die kerk behoort op sy pad in die toekoms die volgende vrae te vra: Wie is ek? Hoe dink ek oor myself? Waarheen is ek op pad? Net so behoort die kerk die volgende vrae te vra: Wie sê God is ons? Hoe wil God hê moet ons oor onself dink? Waarvoor wil God hê moet ons as gemeente staan? Hierdie duidelike strategiese vrae beklemtoon die noodsaaklikheid van selfondersoek en fokus op die belangrikheid van 'n visie vir die kerk en gemeente.

Die visie van 'n kerk, soos in enige ander bestuursomgewing, is altyd gegrond op die identiteit. In ons geval die identiteit van die kerk. Die identiteit gee gevolglik gestalte aan die taak (missie) van die kerk. Van der Walt (1999:47-49) stel dit soos volg: die kerk het as samelewingsverband 'n eie:

- Identiteit (Wie is ons? - eienskappe en kenmerke).
- Taak (Wat doen ons? – verskillende bedieningsmodi).
- Werkswyse (Hoe doen ons dit? - institusionalisering).
- Bepaalde konteks waarbinne geleef en gewerk word (In watter omgewing werk ons? – Suid-Afrika en die Wêreld).
- Resultaat wat gelewer behoort te word (Lewensvisie en lewenswandel onder leiding van die Woord en Gees).

8.2 PROJEKMODEL VIR PROJEK HELDER MÔRESTER

8.2.1 Uitgangspunt

In hierdie hoofstuk wil die navorsing die hipotese soos dit in Hoofstuk 2 geformuleer is in die praktyk bewys deur 'n veranderde praxis 2 voor te stel vir toepassing deur makrogemeentes. Die hipotese in die studie lui soos volg:

Die gebrek aan, afwesigheid van, of disfunksionering van 'n bestuursmodel in makrogemeentes in die Ned. Geref. Kerk noodsaak gestaltegewing aan 'n projekbestuursmodel.

Die beginsels van projekbestuur as die kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie word as die bestuurshulpmiddel gebruik. Die navorser gebruik die volgende definisie van projekbestuur as die kommunikatiewe handeling vir die vormgewing aan die verstellde praxis:

"Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities in order to meet or exceed stakeholders needs and expectations from a project. Meeting or exceeding stakeholder needs and expectations invariably involves balancing competing demands among:

- Scope, time, cost, and quality
- Stakeholders with differing needs and expectations
- Identified requirements (needs) and unidentified requirements (expectations)" (PMBOK 2000:6)

Die nulhipotese wat in Hoofstuk 2 gekies is word in die hoofstuk weerlê naamlik dat:

Bestuur in makrogemeentes van die Ned. Geref. Kerk ondervind nie 'n probleem met die gestaltegewing van 'n projekbestuursmodel nie.

Om die hipotese stellings hierbo te bewys gaan die navorser in die hoofstuk uit van 'n definisie van Praktiese Teologie (Heitink 1993:18-21). Die definisie word as basis, wat die ontwikkeling van die prakties-teologiese handelingsteoretiese model binne die bestuursraamwerk vir die toepassing van projekbestuur in die praxis van die geloofsgemeenskap steun, gebruik naamlik:

Praktiese Teologie as kommunikatiewe handelingswetenskap is 'n empiries-georiënteerde teologiese teorie in 'n hermeneutiese raamwerk van die bemiddeling (praxis 1) van die Christelike geloof in die praxis van die moderne samelewing (praxis 2)

8.2.2 Die praktyk van 'n betuursmodel in 'n postmoderne kultuur

Die hoofstuk poog om aan die kerk 'n bestuursmodel te modelleer wat bestuur in staat sal stel om op die uitdagings van die postmoderne kultuur te kan antwoord (Hoofstuk 3). In hierdie hoofstuk word van die kerk na aanleiding van haar posisionering verwag om die bestuursmodel toe te pas ten einde die gemeente se doelstelling en doelwitte te behaal.

Die geesteklimaat van die Postmodernisme waarbinne die kerk haar roeping moet vervul, beklemtoon die taak van die kerk in 'n Postmoderne samelewing. Die kerk mag nie self Postmodernisties word nie, maar moet die Postmodernistiese mens op innoverende wyses bedien. Die kerk sal bereid moet wees om haar vormgewing te verander. Daar sal 'n vernuwing en nie net bloot 'n verandering moet plaasvind nie.

Die resultaat of einddoel van die voorgestelde bestuursmodel behoort elke lidmaat in sy of haar dienswerk te fasiliteer sodat elke lidmaat sal kan sê dat hulle tuis voel in die gemeente. Na aanleiding van bogenoemde, behoort **Projek Helder Mōrester** die gemeente in die nuwe kultuur te begelei om:

- 'n Denkskuif in die toepassing van projekbestuursbeginsels te maak.
- Die bereiking van die visie (doelstelling(s)) van die gemeente te verwesenlik.
- Die bereiking van die missie (doelwit(te)) van die gemeente te verwesenlik.

8.2.3 Beplanningseminaar-resultate

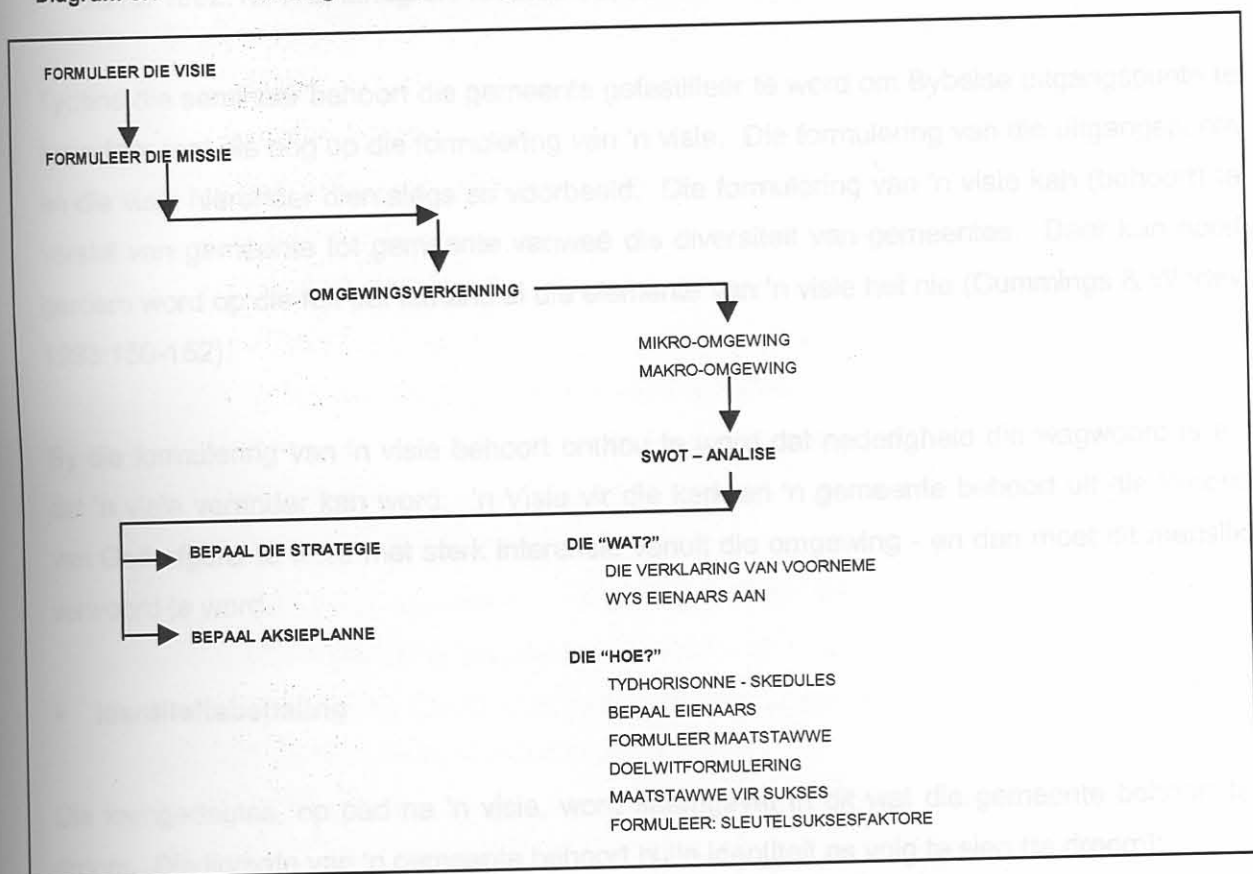
'n Beplanningseminaar wat as deel van die gemeente se strategie behoort te wees, kon met 'n agenda (**Bylaag X**) die gemeente betrek om haar unieke identiteit te bepaal. Die funksionering van die beginsel van deelnemende bestuur word gedemonstreer deur hierdie handeling (**Bylaag M**). Hierdie seminar geskied na deeglike behoeftebepaling en selfondersoek deur die gemeente – 'n gemeente-analise (Nel 1993:148 e.v.).

Die aangewese projekbestuurder, na besluit van die kerkraad, is verantwoordelik vir die organisering en fasilitering van die seminar en daarna vir die bestuur van die projekte soos besluit. Die projekbestuurder pas al die generiese bestuursbeginsels bespreek in Hoofstuk 6 en 7 toe ten einde die projekdoelwitte te behaal. Hierdie hoofstuk gebruik die generiese beginsels van projekbestuur om al die beginsels in Hoofstuk 5, 6 en 7 te integreer tot die vestiging van 'n projekbestuursmodel.

Dié model behoort doelmatigheid en doeltreffendheid as die gemeente se bestuursdoel te bewerkstellig. Die verloop (fasilitering) van die proses (**Diagram 8.1**), om die bestuursmodel te help vestig is op die punt die taak van die projekbestuurder. Die verloop behels die volgende:

- Deeglike behoeftebepaling en selfondersoek (pre-beplanningseminaar).
- Gemeenteseminaar (tydens beplanningseminaar: formulering van die visie en missie).
- Volg 'n strategiese beplanningsproses om uiteindelik projekkeuses te maak.
- Implementering van resultate (post - beplanningseminaar).
- Kerkraadsbesluit (implementeer projekbestuur as bestuurshulpmiddel).
- Prioritiseer en implementeer projekte.

Diagram 8.1 **Strategiese Beplanningsproses (Seleksie van projekte)**



Bron:Aangepas uit Kerzner 2000: 120

8.2.3.1 Bepaling van die visie

Tydens die gemeenteseminaar formuleer al die teenwoordige belanghebbendes (lidmate) die gemeente se visie (**Bylaag N**). Die formulering van die visie behoort die volgende voordele vir die gemeente in te hou:

- Dit bied 'n geheelbeeld van die kerk in die breë en 'n gemeente in besonder.
- Dit vestig 'n sistematiese proses om na veranderinge te kyk - verhoed dat lukraak veranderinge aangebring word.
- Dit verskaf 'n duidelike beeld van waar die gemeente tans staan.
- Dit gee rigting en wys die koers aan vir die toekoms (ten minste 5 jaar).
- Dit behoort kort en bondig te wees.
- Dit kommunikeer die essensiële.
- Dit dien as inspirasie en motivering (Van der Walt 1999:50-74; Kroon 1995:52, 142-514; Barna 1992:17-172; Lindgren:1992:38-58; Bateman & Zeithaml 1993:411-412).

Tydens die seminaar behoort die gemeente gefasiliteer te word om Bybelse uitgangspunte te formuleer met die oog op die formulering van 'n visie. Die formulering van die uitgangspunte en die visie hieronder dien slegs as voorbeeld. Die formulering van 'n visie kan (behoort) te verskil van gemeente tot gemeente vanweë die diversiteit van gemeentes. Daar kan nooit geroem word op die feit dat iemand al die elemente van 'n visie het nie (Cummings & Worley 1993:150-152).

By die formulering van 'n visie behoort onthou te word dat nederigheid die wagwoord is en dat 'n visie verander kan word. 'n Visie vir die kerk en 'n gemeente behoort uit die Woord van God afgelei te word met sterk interaksie vanuit die omgewing - en dan moet dit menslik verwoord te word.

• Identiteitsbepaling

Die kerngedagtes, op pad na 'n visie, word saamgevat in dit wat die gemeente behoort te droom. Die lidmate van 'n gemeente behoort hulle identiteit as volg te sien (te droom):

- Ons sien 'n gemeente wie se bestaan, bewegings en dade simbool is van die Koninkryk van God wat gestalte moet kry in die konteks waar ons leef. Ons sien 'n gemeente wat

weet dat elke gewone daaglikse daad na binne en na buite tekens moet oprig van die Koningskap van God.

- Ons sien 'n gemeente wat weet dat, alles wat ons daaglik in die gewone lewe as Christene doen, alles wat ons doen om die gemeente te bou en alles wat ons doen om die gemeente uit te bou, op God se eer gerig moet wees.
- Ons sien 'n gemeente wat as Liggaam van Christus daar is vir mekaar en omdat hulle daar is vir mekaar, kan hulle ook daar wees vir ander.
- Ons sien 'n gemeente waarvan die meerderheid lidmate 'n bediening het volgens hulle gawes, toegerus deur die leraars se werk, onder leiding en beheer van die Gees, met 'n kennis van die Woord om vrugbaar te lewe, en wat God loof in die erediens, terwyl hulle ruimte en liefde gee vir medelidmate.
- Ons sien 'n gemeente wat feesvier by elke erediens met hulle lof en lied; wat telkens met hernieuwe vergifnis jubel oor die Jesus Christus as Here; wat met hulle harte oop is vir die teenwoordigheid en toerusting van sy Gees.
- Ons sien 'n gemeente wat 'n uitnodiging leef in hulle eredienste en ander byeenkomste, met 'n warm hart en 'n oop hand vir diegene wat behoefte het daaraan.
- Ons sien 'n gemeente wat spontaan oorgaan tot aksie waar daar behoeftes is, wat weet dat hulle gawes na verstand, stoflike dinge en vermoëns van God kom en dat hulle as bestuurders daarvan aan God verantwoording verskuldig is.
- Ons sien 'n kerk wat met oop deure God aanbid, wat in liefde uitreik na haar ander familieledes, en wat nie toelaat dat verskille in stand, rykdom en etnisiteit skeidings bring wat nie deur Christus beveel is nie.
- Ons sien 'n gemeente waarvan die leraars 'n span kan vorm waar die opdrag dit eis, en vir mekaar ruimte kan laat sodat elkeen se gawes en belangstelling tot volle wasdom kan kom; wat tyd kan afstaan om mekaar te verstaan en op te bou; wat openhartig is in al hulle dade en denke.
- Ons sien 'n gemeente waarvan die ampsdraers weet dat hulle deur God geroep is, wat die gemeente met die liefde van die Here op hulle harte dra, wat bereid is om toegerus te word om weer lidmate toe te rus; wat getrou en Geesvervuld lewe, met 'n duidelike getuienis dat die Here hulle Hoof en Leidsman is.
- Ons sien 'n gemeente wat sy jeug inspireer, hulle op die Here se koers kan lei, aan hulle geestelike standvastigheid gee en vir hulle 'n warm geestelike tuiste kan skep.
- Ons sien 'n gemeente wat uitgebou word met mense wat tot geloofsoorgawe kom vanuit 'n kerklose of kerklose lewe en een word met 'n lewende gemeente wat hulle begelei op hulle pad van geloofsgroei (aangepas uit Aasvoëlkop 1994 & Quellerina 1993).

Dit behoort uit die voorafgaande stellings duidelik te wees dat dié gemeente 'n opregte begeerte het om kerk (gemeente) na die bedoeling van God te wees. Die uitgangspunt op pad na 'n visie en die inhoud van die geformuleerde visie, dui daarop dat die gemeente behoefte daaraan het om vir dié saak (haar identiteit) uit die Woord toegerus te word.

Die elemente om die identiteit (visie) van die kerk te bepaal, kan volgens Van der Walt (1999: 78) soos volg saamgevat word:

- Die kerk se besondere band met God.
- Die eienskappe: eenheid, heiligheid, katolesiteit en apostolisiteit.
- Die name Christen, Protestants en Gereformeerd.
- Ou en nuwe slagspreuke vir die kerk te formuleer: *Sola Scriptura, Sola Gratia, Sola Christus, Sola Fide en Soli Deo Gloria.*

8.2.3.2 Bepaling van die missie

Die visie (identiteit) dring die gemeente tot die formulering van 'n missie (**Bylaag O**). Die missie is die gemeente se taak in die konteks waar sy leef. 'n Missie van 'n gemeente spel die dienswerk waarby die kerk betrokke moet wees, uit (David 1997:9, 80-99; Kroon 1995: 52,141,142,222,514; Boveé et al. 1993:129, 167, 205-205, 543; Bateman & Zeithml 1993:146-147). Om die identiteit van die kerk beter te bepaal word die volgende kernbedieninge uit die Woord geïdentifiseer: *Leiturgia, Koinonia, Kerugma en Diakonia* (Hand:2:42-62). Hierdie kernbedieninge vorm die wese van die dienswerk (posisionering) waarby die gemeente betrokke behoort te wees (Hoofstuk 3).

Al hierdie diensmodi as dienswerk van die kerk het tegelyk 'n pastorale- en getuienis dimensie. In die dienswerk behoort daar 'n balans tussen die verskillende diensmodi gehandhaaf te word. Die afwesigheid van enige van hierdie diensmodi sal kontraproduktief vir 'n gemeente wees. Die resultaat is dat die Liggaam van Christus sonder 'n noodsaaklike funksie ontwikkel en is vir die kerk en Koninkryk op die langtermyn skadelik (Hendriks 1992:106).

- **Uitgangspunte op pad na 'n missie**

'n Missie is 'n opdrag. Om diens te lewer, is die wese van die kerk (Matt. 7:21-27; Joh. 13:17; Jak. 1:19-27; Hand. 1:1). Die missie moet gevolglik voorsiening maak vir die

kernfunksies waarin die dienswerk van die kerk verdeel kan word. Die bedieningspraktyk behoort gevolglik struktureel en organisatories voorsiening te maak vir al die kern- en verwante bedieninge (aangepas uit Bateman & Zeithaml 1993:147-148). Hierdie navorsing brei die bestaande vier kernfunksies uit na meerdere funksies waarby die kerk betrokke behoort te wees. Hierdie diensmodi vir die doel van **Projek Helder Môrester** word as doelwitte (korttermyn) wat behaal moet word, geïdentifiseer (Heyns & Jonker 1974:296-302; De Klerk 1985:62-64; Jackson 1992:316-353; en Hendriks 1992:106-117).

- **Vormgewing aan die missie**

Die Bybel gee nie 'n bloudruk of riglyne hoe die teorie by die praktyk moet uitkom nie. Dit gee aan die een kant aan die kerk 'n soort vryheid, maar plaas terselfdertyd 'n groot verantwoordelikheid op die bestuur van die kerk. Die vormgewing moet die visie vir die kerk nie verduister nie maar verhelder (aangepas uit David 1997:81; Marx et al. 1991:86, 89-90). Die vormgewing van die visie moet die volgende duidelik oordra: wat ons (tans) is en wil wees. Bestuur, in hulle fokus op diens, mag nie toelaat dat kerklike vorme dienslewering belemmer nie. Dit behoort dienslewering juis te bevorder deur die volgende te doen:

- Die vier elemente van die eienskappe van die kerk moet gestalte kry in wat ons doen.
- Die struktuur en organisasie van die gemeente waarop besluit is en wat bestuur sal word, moet die vier kern- en addisionele funksies bevorder.
- Dit is belangrik dat vormgewing op 'n eietydse wyse sal plaasvind.
- Die noodwendigheid van institusionalisering behoort met kundigheid beplan en geïmplementeer te word.

Die Bybel skryf nie 'n bepaalde vorm van gemeentewees voor nie. Daar kan dus kreatief gedink word aan die vormgewing waarin die visie en missie gestalte kan kry. 'n Gemeente se eie tyd, omstandighede, kultuur en geesteklimaat speel 'n belangrike rol in die vorm van die gemeente. Die konteks (omgewing) waarbinne die vormgewing moet plaasvind, is plaaslik, nasionaal en globaal.

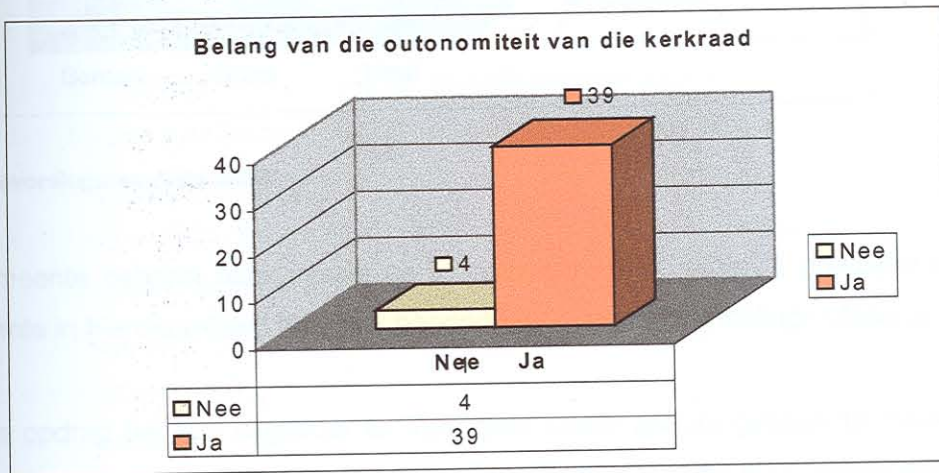
Die taak of missie van die kerk behoort so gestalte te kry dat dit vernuwing en nie net bloot verandering bewerk nie. Met vernuwing word reformasie en herlewering bedoel. Van der Walt (1999:91-94) definieer die twee terme as volg:

- Reformasie is 'n nuwe lewensvisie ('n nuwe droom oor die kerk).

- Herlewing is 'n nuwe lewenswandel ('n nuwe manier van doen).

Hierdie proses vind plaas onder leiding van die Heilige Gees. Eerstens kom 'n bepaalde lewensvisie tot stand. Die lewensvisie bepaal dan hoe 'n gemeente die werklikheid sien en daarin lewe – die lewenswandel. Hierdie "nuwe" wat ontstaan het, bepaal 'n nuwe lees, interpreteer en verstaan van die Woord (Van der Walt 1999:93). Bogenoemde beklemtoon ook die kerkraad en gemeente se outonomie vir sinvolle besluitneming om kerk na God se bedoeling te word (wees). Die empiriese navorsing het die volgende resultate oor outonomie van gemeentes gerapporteer (**Diagram 8.2**). Aan gemeentes is gevra of die outonomie van die kerkraad om besluite te kan en te mag neem, belangrik is.

Diagram 8 2 Die belangriekheid van die outonomie van 'n kerkraad



Bron: Navorsingsvraelys 2002

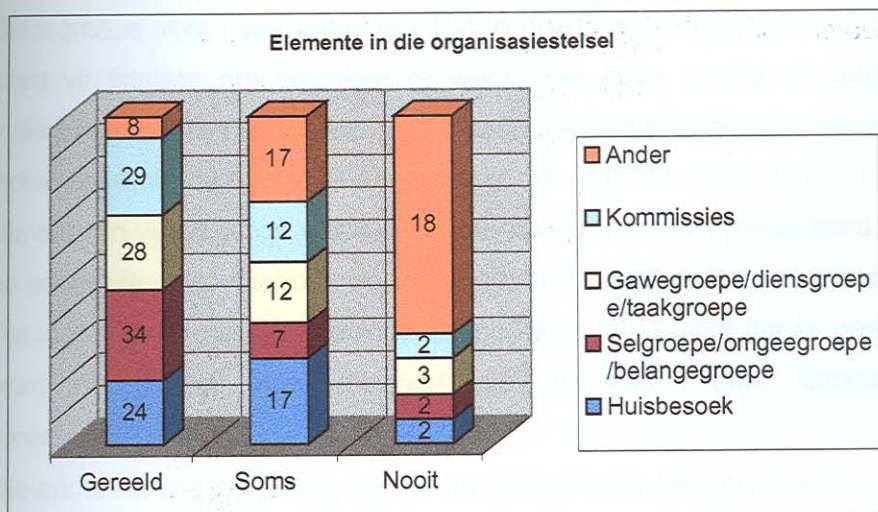
- **Bepaling van die diensmodi en werkswyse**

◆ **Bepaling van die opdrag van 'n gemeente**

Die gemeente behoort sy missie om dinamiese gemeente van Jesus Christus te wees tot eer van God, daar vir mekaar en vir ander as 'n diens, taak of opdrag te sien. Hierdie opdrag om praktiese en funksionele gemeente in hierdie wêreld te wees, word in terme van dienste en/of take omskryf. Diensgroepe behoort as deel van die gemeente se organisasie so gestruktureer te word, dat dienslewering alle behoeftes bevredig. Aan die gemeentes is gevra wat behoort deel uit te maak van die gemeente se organisasiestruktuur om sinvol

gemeente in die wêreld te kan wees en hoe dikwels word die diensmodi toegepas (Diagram 8.3).

Diagram 8.3 Siklus van toepassing van diensmodi



Bron:Navorsingsresultate 2002

'n Gemeente behoort haar missie as 'n opdrag te sien. Om 'n praktiese en funksionele gemeente in hierdie wêreld te wees, behoort die volgende handeling plaas te vind:

- Die opdrag behoort uitgevoer te word deur onder andere gebruik te maak van verskeie diensgroepe of taakgroepe. Die term diensgroepe word bo taakgroepe verkies.
- Elke diensgroep is kragtens die gemeente se strategiese beplanning verantwoordelik vir bepaalde fasette van die opdrag. Elke diensgroep voer 'n bepaalde dienswerk (taak) uit. Diensgroepe het dus bepaalde fokusareas waar die diens gelewer behoort te word.
- Diensgroepe stel hulle ten doel om die gemeente op die terrein van die bepaalde diensgroep te inspireer, te organiseer en te begelei sodat dié bepaalde faset van die gemeente se diens ten beste uitgevoer word.
- Elke diensgroep bestuur en bedryf die dienste/take op hulle gebied wat reeds in die gemeente aan die gang is én besin oor die implementering van nuwe dienste/take. Die beleid behoort te wees om dit wat werk te verbeter, maak maar óók voortdurend te vernuwe.
- Diensgroepe se projekte moet realiseerbare projekte wees wat rekening moet hou met dit wat leef in gemeentelêde se harte (inspirasie), met dit wat uitvoerbaar is deur ons mense wat min tyd beskikbaar het én met die beskikbaarheid van fondse (pragmasie).

Diensgroepe moet waak teen groot projekte waarin die hele gemeente gemobiliseer moet, word terwyl dié saak dalk nie in die gemeentehart leef nie. 'n Realiseerbare projek is 'n projek wat die Gees van God só in die gemeente se hart lê dat dit praktyk kan word sonder dat ongesonde motivering nodig is. 'n Gemeente se dienswerk behoort dus bedieningspraktykgerig te wees.

- Diensgroepe voer hulle projekte uit in 'n positiewe klimaat van geleentheid wat geskep word vir lidmate om betrokke te wees met hulle gawes en talente. 'n Gemeente funksioneer nie binne die dampkring van 'n klimaat waarbinne mense gediskrediteer word indien hulle nie betrokke wil of kan raak nie. 'n Gemeente funksioneer ook nie binne 'n klimaat van verwagtings wat van bo (slegs deur bestuur) gestel word en afgefoerseer word na onder nie. Daar behoort eerder van onder na bo as van bo na onder gewerk te word. Die ideaal is verder dat geen lidmaat so belas moet word dat sy gemeentevrag te swaar word nie. Die leuse behoort dié te wees: "Elke lidmaat 'n realiseerbare verantwoordelikheid".
- Die samewerking (sinergie) van al die diensgroepe behoort daarop gerig te wees om die missie algaande te volvoer.
- Oor diensgroepe met fokusareas wat oorvleuel met ander diensgroepe se projekte, kan onderhandel word. Diensgroepe kan ook, en moet waar nodig, in samewerking met ander diensgroepe projekte loods.
- Diensgroepe funksioneer verantwoordelik en selfstandig onder leierskap van die diensgroepleier met terugvoering na die projekbestuurder, kommissies en die kerkraad. Diensgroepleiers vergader soos op die skedules aangedui én verder soos nodig.
- Die projekbestuurder sal voortdurend toesien dat diensgroepe hulle opdrag uitvoer binne die dampkring van die Woord van God soos dit in Gereformeerde tradisie verstaan word.
- Elke diensgroep bestaan uit 'n dagbestuur van drie tot vyf lede (voorsitter, ondervoorsitter, skriba, ens.) en lede wat hulleself bereid verklaar het of lede wat van tyd tot tyd deur 'n diensgroep gewerf word. Diensgroepe kan ook met vrag gebruik maak van kundiges. Die projekbestuurder kan 'n waardevolle bydrae in hierdie verband lewer.
- Alle projekte behoort met die projekbestuurder bespreek te word.
- Die projekkantoor behoort die diensgroepe met administratiewe bystand te ondersteun.
- Die projekbestuurder behoort van tyd tot tyd met diensgroepleiers in gesprek te tree veral ter wille van koördinerings, motivering en gesamentlike gebed (aangepas vgl. Aasvoëlkop 1994; Quellerina 1993; Constantiakruin 1998).

- **Bepaling van die fokusareas van die diensmodi**

- ◆ **Fokusareas**

Die onderskeie diensgroepe met elkeen se fokusareas, behoort tydens die seminaar geïdentifiseer te word vir goedkeuring deur die kerkraad. Die diensgroepleiers behoort op 'n kerkraadsvergadering aangewys te word. Die fokusareas behoort voortdurend uitgebrei te word na gelang van die behoeftes maar ook hersien te word indien dit nie meer benodig word nie. Die diensgroepe en gepaardgaande fokusareas behoort van gemeente tot gemeente te verskil. Die demografie van elke gemeente sal bepalend wees vir die samestelling van diensgroepe. Die fokusareas sal om dieselfde redes kan verskil om die situasie en konteks die beste te dien.

Die onderskeie diensgroepe korrespondeer met die kurrikulum se doelstellings – (**Bylaag C**). Die fokusareas (**Bylaag P**) van elke diensgroep kan van gemeente tot gemeente verskil na gelang van die onderskeie behoeftes. Die fokusareas behoort deurlopend hersien en aangepas te word.

Die diensgroepegedagte kan alleen werk as die gemeente 'n denkskuif gemaak het in die besef dat alle gemeentelede saam kerk van Jesus Christus is. Lidmate sal enduit eienaarskap en verantwoordelikheid moet aanvaar vir diensgroepe en die dienswerk wat beplan en uitgevoer moet word. Elke diensgroep sal dus uiteindelik 'n eie kultuur van selfstandige verantwoordelikheid moet kweek. Die leraars se rol sal dus een wees van toerusting, leer en belangstelling.

Die projékbestuurder behoort in die bepaling van die diensgroepe 'n leidende rol te speel. Die uitkomst van die beplanningseminaar behoort verwerk te word in 'n formaat vir goedkeuring deur die kerkraad. Die behoeftes wat vooraf geïdentifiseer is, behoort in 'n mindere of meerdere mate aangespreek te wees. Die gemeenteseminaar het gedien as 'n forum om vanuit die behoeftes, strategieë te bepaal. Om dit te kon doen, moes 'n visie en missie vir die gemeente geformuleer word (voorbeeld hierbo). Die strategiese beplanningsproses (kriptiese samevatting van die belangrikste aksies) (**Diagram 8.1**) wat gevolg is, behoort die gemeente by die identifisering van die belangrikste projekte te bring. Een van die belangrikste take uit so 'n seminaar behoort te wees om die geïdentifiseerde projekte in volgorde van belangrikheid te prioritiseer.

Die implementering van 'n projek(te) sal afhang van 'n besluit van die kerkraad. 'n Kundige bestuurspan behoort vervolgens 'n aanbeveling(s) aan die kerkraad te maak met die oog op besluitneming en implementering (**Bylaag W**).

Nadat die aanbeveling goedgekeur is, word die kerkraadsbesluit bekend gemaak en vervat in 'n dokument wat sal bekend staan as die "Ooreengekome Projekkontrak" (Die Projekmandaat – **Bylaag H**). Die projekbestuurder word deur die besluit van die kerkraad bemaagtig, wat beteken dat hy eienaarskap neem van die projek met al die verantwoordelikhede ter sprake.

8.3 PROJEKBESTUUR AS 'N GEÏNTEGREERDE PROSESMODEL

8.3.1 Inleiding

Die projekbestuurder is verantwoordelik om die besluit van die kerkraad uit te voer. Die doel van hierdie besluit is om uitvoering te gee aan 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur.

Die model behoort op die volgende wyse gedemonstreer te word:

- Die projekbestuursmodel (**Projek Helder Môrester**) in konteks van die gemeente te plaas en te implementeer deur praktiese toepassing van projekbestuursbeginsels om sodoende die volgende uitkomst te genereer:
 - ◆ 'n Kurrikulum vir die gemeente te ontwerp en toe te pas deur:
 - Die toepassing van projekbestuursbeginsels waarby geïntegreerde bestuurshulpmiddels (algemene- en strategiese bestuur) ingesluit is.

8.3.2 Projekbestuur in gemeentelike konteks

8.3.2.1 Inleiding

Dit is seker debatteerbaar of projekbestuur ontwikkel is as gevolg van die onvermoë van algemene- en strategiese bestuur om sulke komplekse probleme te hanteer. Wat egter nie debatteerbaar is nie, is die feit dat vandag se komplekse probleemoplossings al hoe meer in

'n geïntegreerde, multifunksionele stelselontwikkelingsbenadering gesetel is (Du Toit 1995:40-43).

As gevolg van hierdie tendens is daar vandag in baie organisasies die groeiende besef dat die projekte wat tans binne die organisasies bestaan, selde reg verstaan en behoorlik bestuur word. Die rede hiervoor is die toepassing van 'n ontoereikende, tradisionele, funksionele bestuurstyl wat nie tred kan hou met die vereistes wat aan vandag se probleemoplossings gestel word nie.

Dit is noodsaaklik dat die projekbestuurder voordat hy/sy die beginsels van projekbestuur, as bestuurshulpmiddel implementeer, om die karakteristieke te identifiseer, aangesien dit op sigself baie lig op die karakter van projekbestuur werp. Dit is daarom hier van belang dat die PMBOK (2000) ten minste as bron vir inligting en opleiding deur hom/haar gebruik behoort te word. Die projekbestuurder vergewis hom/haarself met die handeling net weer van die teorie wat gebruik gaan word vir die toepassing in gemeente verband.

8.3.2.2 Omskrywing van 'n projek

'n Projek kan volgens Knutson (1991:1 aangepas) gedefinieer word as 'n unieke poging om 'n nuwe of verbeterde produk of diens, wat aan sekere gebruikersspesifikasies en betrokke standarde moet voldoen, daar te stel (vgl. Meredith & Mantel 1989:8; Gido & Clements 1997:4; Van Wyk 1995:13-15). Dit is die resultaat van 'n veranderde praktykteorie – praxis 1 word 'n veranderde praxis 2 (Smuts 1995:120-182).

Hierdie poging moet binne die volgende projekparameters voltooi word, naamlik 'n vaste:

- Tyd.
- Koste.
- Skaars menslike hulpbronne.
- Beperkte bates en begroting (vgl. ook PMBOK 2000:6; Kerzner 1998:2).

Volgens Knutson (1991:1) se omskrywing is 'n projek dus 'n goed georganiseerde proses met 'n vasgestelde begindatum, einddatum en eindproduk of aflewerbare. Volgens Archibald (1976:3) is projekte die wyse waarop nuwe produkte of dienste na die besigheidsmark gebring word. Projekte in gemeenteverband is dus die voertuie vir 'n gemeente se groei,

voortgang, verandering of denkskuif. Die projekbestuurder beplan alle gemeente projekte na aanleiding van bogenoemde om 'n spesifieke gemeentedoelstelling en doelwitte te bereik.

Enige projek in gemeentelike verband behoort die volgende elemente te bevat:

- 'n Gedefinieerde tydraamwerk (skedule) het 'n definitiewe begindatum, einddatum (binne maksimum 2-3 jaar), 'n lewensiklus, vooraf gedefinieerde doelwitte, 'n goedgekeurde begroting, interafhanklike dienste of take (om 'n unieke diens te lewer) en uitgevoer deur verskillende diensgroepe (aangepas uit PMBOK 2000:4).

8.3.2.3 Projekbestuur

Die volgende definisies van projekbestuur beskryf die dissipline as volg:

Die projekbestuursbeginsels wat die projekbestuurder nou behoort toe te pas is: metodes, toerusting en tegnieke vir die effektiewe bestuur van objek-georiënteerde werk in die konteks van 'n spesifieke en unieke organisasie-omgewing (Van der Waldt & Knipe 1998: 58; Knutson 1991:2; PMBOK 2000:6; Meredith & Mantel 1989:12; - sien Hoofstuk 1 vir volledige definisie).

Die projekbestuurder vergewis hom/haarself dat projekbestuur die beplanning, organisering, leidinggewing, en beheer van die organisasie se hulpbronne vir 'n relatiewe kort periode is wat vasgestel is om 'n bepaalde doelwit te bereik (Kerzner (1998:2-5, 69, 72). Projekbestuurder maak voorts gebruik van die stelselbenadering tot bestuur deur funksionele personeel (vertikale hiërargie) aan projekte toe te wys (horisontale hiërargie) - die matrikskonsep.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die projekbestuurder die volgende take behoort te verrig ten einde 'n projek suksesvol te bestuur:

- Die samestelling van 'n projekspan met die nodige kundigheid om die projek uit te voer.
- Die definiëring van dit wat met die projek bereik, geskep of ontwikkel moet word.
- Die beplanning van die projek.
- Die beheer oor die projek wat die toepassing van die nodige veranderingsbestuur wat daarmee gepaard gaan, insluit, met inbegrip van die kwaliteitsversekering wat met die uitvoer van die projek vereis word.

- Die verantwoordelikheid om die projek binne die gegewe tyd en koste te voltooi (Gido & Clements 1999:4; Dinsmore 1993:5-18; Van Wyk 1995: 16; Kerzner 2000:508-313).

8.3.2.4 Suksesvolle projekbestuur

Die projekbestuurder behoort die siening van Kerzner (1998:6) oor projeksukses toe te pas deur alle die projekte te voltooi-

- binne die gekontrakteerde tyd, binne die begrote koste, met 'n aanvaarbare vlak van gebruikerstevredenheid en volgens die spesifikasies;
- met gebruiksaanvaarding deur die gebruiker;
- met minimum, gesamentlik ooreengekome veranderings aan die omvang van die projek;
- sonder om die hoofvlei van die organisasie se besigheid te benadeel of daarop inbreuk te maak en
- sonder om die korporatiewe kultuur van die organisasie te verander.
(vgl. ook Dinsmore 1993:18-28 & Adendorff et al. 1997:169-173)

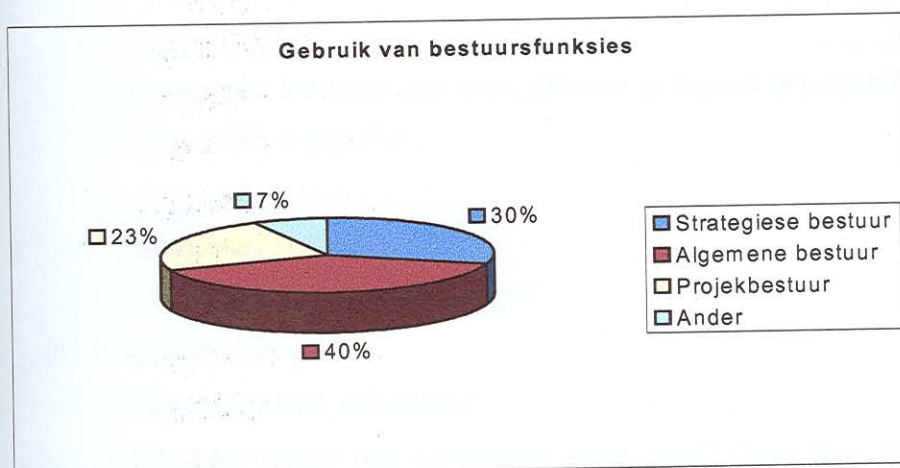
Daar moet aanvaar word dat daar afwykings kan wees wat daarop kan dui dat die projek nie suksesvol was volgens bogenoemde kriteria nie. Geen waarborg kan ooit gegee word dat daar nooit afwykings sal wees nie. Dit is daarom wys om 'n vooraf ooreengekome, aanvaarbaar gekombineerde afwykings wat toelaatbaar is ten opsigte van tyd, koste en gebruikerstevredenheid in die kontrak in te bou (Kerzner 1998:1094 e.v. & Adendorff et al. 1997:170). 'n Projek kan byvoorbeeld binne koste en tyd voltooi word, maar glad nie die gebruiker se behoeftes aanspreek nie. In so 'n geval sou die projek beslis as onsuksesvol geklassifiseer word. Aan die ander kant mag 'n projek twee weke laat wees, 'n paar rand oor die begroting wees, en 100% aan die gebruiker se behoeftes voldoen. Dié projek mag heel moontlik as suksesvol geklassifiseer word.

Die uitdaging is dus aan die projekbestuurder om hierdie dinamiese omgewing waarin die projek hom afspeel, te verstaan en te antisipeer, 'n oorhoofse strategie uit te werk met gepaardgaande taktiek en planne om die onvoorspelbare te omseil, om op die bekende te kapitaliseer, en die gemeentehulpbronne so effektief moontlik aan te wend ten einde die beplande projekdoelwitte te bereik (Van Wyk 1995:16-19).

8.3.2.5 Projekbestuur en die kerk

Die redes vir die onbekendheid van projekbestuur in die kerk, is nie getoets nie. Volgens Kerzner (1998:22) kan die gebrek aan toepassing in die bestuurswêreld toegeskryf word aan topbestuur se onwilligheid om dié “nuwe” bestuurstegniek ten volle te implementeer. Die inherente vrees vir die onbekende het waarskynlik ‘n rol gespeel. In die kerk is die toepassing van bestuur as wetenskap baie jonk. Die beginsel van algemene- en strategiese bestuur is meer bekend en gevestig in die kerk. Bestuurstegnieke wat gereeld, soms of nooit in gemeentes toegepas word nie, word volgens die empiriese navorsingsterugvoer in **Diagram 8.4** gerapporteer.

Diagram 8.4 Bestuurstegnieke in gebruik in gemeente



Bron: Navorsingsresultate 2000-2001

Die tradisionele bestuurstyl kan onder geen omstandighede die interafhanklike aktiwiteite, wat tydens die projek moet plaasvind, bestuur of beheer nie. Dit bring die behoefte en noodsaaklikheid vir die implementering van projekbestuur as ‘n bestuursdissipline in die kerk sterk na vore.

Die noodsaaklikheid vir projekbestuur word gewoonlik eerste deur middel- en operasionele bestuur geïdentifiseer deurdat hul dit moeilik begin vind om hul hulpbronne effektief te bestuur, as gevolg van die groot verskeidenheid aktiwiteite wat binne hul lynorganisasies plaasvind, en waaroor hul dikwels geen beheer het nie. Die impak van hierdie veranderende omgewing is gewoonlik vir hulle pynliker en meer intensief as vir topbestuur (Kerzner 2000:9-18).

Die onus is dus op operasionele- en middelbestuur om topbestuur te oortuig dat 'n verandering na 'n projekbestuursomgewing noodsaaklik is. Dit impliseer nie dat die funksionele bestuurstrukture moet verdwyn nie. Hulle behoort en moet altyd daar wees. Projekbestuur is 'n bestuurstyl wat oor die funksionele organisasiegrense aangewend kan word om projekte wat tydelik van aard is, en unieke eienskappe het, te bestuur (PMBOK 2000).

Diensgroepleiers en lidmate wat diens lewer, is operasioneel betrokke in die gemeente se bestuursproses. Van hulle word soms die onmoontlike verwag. Hoe meer kompleks die diens of taak is, en hoe meer dinamies die operasionele omgewing, hoe groter is die behoefte vir projekbestuur. Die sleutelveranderlike in die operasionele omgewing word bepaal deur die kompleksiteit van die diens of taak, eerder as die dinamiek van die omgewing.

Die volgende riglyne, aan die hand van vrae, behoort te bepaal of projekbestuur op 'n projek toegepas behoort te word al dan nie:

- Is die taak kompleks?
- Is daar dinamiese omgewingsoorwegings?
- Is daar baie struikelblokke?
- Is daar baie geïntegreerde aktiwiteite?
- Is daar funksionele grense wat oorgesteek moet word? (Van Wyk 1995:21-22; Kerzner 1998:27-28).

8.3.2.6 Die projeklewensiklus

Die feit dat 'n projek 'n tydelike proses is met 'n vaste begin- en einddatum, impliseer dat projekte 'n lewensiklus moet hê (Van Wyk 1995:22). Volgens Kerzner (1998:73) sal slegs begrip en kennis van die fases van die projeklewensiklus, bestuur in staat stel om beter beheer oor die totale organisasiehulpbronne uit te oefen in die bereiking van die projek-, en gemeente se doelwitte.

As daar suiwer na projekbestuur as 'n proses gekyk word, is dit duidelik dat dit 'n gevestigde bestuurswetenskap met vaste komponente en aktiwiteite is. Die aangewese projekbestuurder pas die volgende generiese lewensiklus vir projekbestuur vir die gemeente toe:

- Behoeftefase (Konseptueel).
- Inisiasiefase (Definisie en bepaling van die projek se omvang).
- Beplanningsfase.
- Implementeringsfase (Operasionele fase).
- Afhandelingsfase (Ontbinding van die projek)

(Kerzner 1998:73-80 Graham 1985 16-17; vgl. ook PMBOK 2000:11-15 & Meredith & Mantel 1989:14; Gido & Clemments 1999:8; Van der Waldt & Knipe 1998:66-84).

Hierdie fases van projekbestuur is altyd teenwoordig, ongeag die aard of tipe projek wat uitgevoer word. Die generiese lewensiklus van projekbestuur is uiters geskik vir toepassing in 'n gemeente as projekbestuursomgewing. Projekbestuur word dus in dié navorsing gesien as 'n generiese proses wat enige komplekse ontwikkelingsproses kan bestuur, byvoorbeeld:

- Die vestiging van 'n filosofie van verandering van bestuur in 'n gemeente.
- Die ontwikkeling van 'n kurrikulum vir gemeentetoerusting en opbou.

8.3.2.7 Die gemeente: Gereed vir projekbestuur?

Behoeftes in die gemeente, vir die doel van hierdie navorsing, noodsaak die implementering van projekbestuur binne die gemeente. Dit is belangrik dat die implementering van projekbestuur, met omsigtigheid en erns hanteer word, anders kan projekbestuur binne 'n gemeente geheel en al misluk.

Sorg moet gedra word dat die gemeente gereed is vir projekbestuur, en bewus is waarvoor sy haar inlaat. Die manier waarop dit geïmplementeer word, is uiters belangrik vir die mate van sukses van, en algemene houding teenoor, projekbestuur binne die gemeente. Die beginsel van projekbestuur moet die kerkraad se goedkeuring en ondersteuning geniet. Hulle moet begrip hê vir die manier waarop projekbestuur funksioneer, en die beginsels van projekbestuur steun. Die posisie van bestuur behoort duidelik binne die gemeente uitgespel te word (PMBOK 2000 & Van der Waldt & Knipe 1998:62-65).

Die onderskeid tussen gesag en verantwoordelikheid van projek- en funksionele bestuurders moet aan almal binne die gemeente bekendgemaak word. Die kerkraad behoort seker te maak dat die projekbestuurders opleiding in die projekbestuursveld ondergaan of ondergaan het. Die projekbestuurder moet ten minste eers in die veld van projekbestuur opgelei word, voordat hulle hul taak hul sinvol kan verrig. Van al die opleiding bly ondervinding seker een

van die projekbestuurder se grootste bates (Gido & Clemments 1999:95; Kerzner 1998:16-17,469- 479, 1005; vgl. ook Stuckenbruck 1982:11).

8.3.2.8 Probleme met projekte en projekbestuur in 'n gemeente

Die kerkraad en projekbestuurder(s) behoort hulle daarvan te vergewis dat projekbestuur in nie-projekbestuur gedrewe organisasies, as gevolg van die volgende redes, probleme ondervind:

- Projekte mag min wees en lank uitmekaar aangepak word.
- Al die projekte het nie altyd dieselfde projekbestuursvereistes nie.
- Funksionele bestuurders is dikwels ook die projekbestuurders, en het boonop onvoldoende kennis van projekbestuur. Die rede vir die stand van sake is omdat topbestuur, as gevolg van die lae prioriteit wat hul op projekbestuur plaas, nie bereid is om in projekbestuursopleiding te investeer nie.
- Funksionele en topbestuur het dikwels te min tyd om die projekte te bestuur, maar is ook onwillig om die nodige gesag wat die projek benodig, te delegeer.
- Projekte mag vertraag word omdat enige goedkeuring binne die projek waarskynlik die vertikale gesagslyn moet volg. Die gevolg is dat projekwerk dikwels te lank binne 'n funksie bly.
- Omdat die projekspan gewoonlik plaaslik (binne funksie) saamgestel word, kry slegs 'n gedeelte van die organisasie blootstelling aan projekbestuur. Die "beste" hulpbronnalokasie aan sommige van die take gaan verlore, omdat die hulpbronnkundigheid funksioneel gebonde is.
- Hierdie tipe organisasies steun dikwels sterk op kontrakteurs en buiteagente vir projekbestuurskundigheid (aangepas vgl. veral Van Wyk 1995:26-27; vgl. ook Kerzner 1992:40).

Die gevolge op die projekte is dan gewoonlik aspekte soos die volgende:

- Swak gedefinieerde verantwoordelikhedsareas.
- Swak interne en eksterne kommunikasie.
- Swak implementering.
- Ontbrekende kostebeheerstelsels.
- Swak gedefinieerde prestasiekriteria.

- Swak en onvoldoende hulpbronbenutting kan by hierdie lys gevoeg word (vgl. Kerzner 2000:316-317, 1992:41).

8.3.2.9 Voordele van projekbestuur vir die gemeente

Die kerkraad se besluit om effektiewe projekbestuur toe te pas kan die volgende potensiële voordele in die gemeente verseker:

- Identifisering van funksionele verantwoordelikhede ten einde te verseker dat alle aktiwiteite uitgevoer word, ongeag die personeelomset.
- Minimering van die deurlopende behoefte van bestuur vir terugvoer of verslagdoening.
- Identifisering van tydsbeperkings vir skedulering.
- Identifisering van 'n metodologie vir "afspeel"-analises.
- Meting van taakbehalings of "werk gedoen", teen die beplanning daarvoor.
- Vroegtydige identifisering van probleme, en die implementering van regstellende aksies wat vereis mag word.
- Verbeterde projekramingsvermoë, veral met toekomstige projekte, aangesien die projekgeskiedenis van vorige projekte as hulpmiddel sal dien.
- Wanneer 'n doelwit nie bereik kan word nie, of laat gaan wees, sal hierdie inligting vroegtydig reeds beskikbaar wees.
- Take wat normaalweg nie deur die tradisionele organisasiestrukture hanteer kon word nie, kan aangepak en suksesvol afgehandel word.
- Eenmalige take of aktiwiteite kan aangepak word, met die minimum impak op die organisasie se roetine of besigheid (Gido & Clements 1999:16; Kerzner 1998:37 & 1992:3; Van Wyk 1995: 34; Adendorff et al. 1997:171-173)

8.4 PROJEKBESTUUR IN GEMEENTEKONTEKS

Die generiese onderbou (*wat nie verander kan word nie as gevolg van die vaste patroon wat dit altyd volg*) van 'n projek en projekbestuur is in die vooraf gedeeltes gedefinieer en bespreek. Die kriteria vir 'n suksesvolle projek is gegee, asook die belangrikheid en voordele van die projekbestuursdissipline in die gemeente. Die bespreekte projekbestuursbeginsels word nou deur die navorsing vir 'n gemeente geïmplimenteer. 'n Belangrike gedeelte is die toepassing van die projeklewensiklus (PMBOK 2000:11-16; Adendorff et al. 1997:155-156; Hardwick & Guest 1998:2; Van der Waldt & Knipe 1998:67).

Die volgende generiese fases van die projekbestuurslewensiklus is geïdentifiseer, naamlik:

- Projekinisiëringsfase (PMBOK 2000:53; Adendorff et al. 1997:156-157; Van Wyk 1995:39-66; Van der Waldt & Knipe 1998:71).
- Projekbeplanningsfase (PMBOK 2000:42; Adendorff et al. 1997:158; Van Wyk 1995:71-131; Van der Waldt & Knipe 1998:72-76).
- Projekuitvoeringsfase (PMBOK 2000:46; Adendorff et al. 1997:158; Van Wyk 1995:145-179; Van der Waldt & Knipe 1998:82).
- Beheer/kontrolefase (PMBOK 2000:47, 62, 79, 90, 95-102; Adendorff et al. 1997:158-159; Van Wyk 1995:149-179; Van der Waldt & Knipe 1998:84).
- Projekafsluitingsfase (PMBOK 2000:117-144; Adendorff et al. 1997:158; Van Wyk 1995:189-208; Van der Waldt & Knipe 1998:85).

Die behoefte (“need”) of konseptuele fase, normaalweg aan die begin van ‘n siklus, is slegs ‘n pre-projeksiklusaktiwiteit (Adendorff et al. 1997:156). Hierdie fases van projekbestuur vorm die vertrekpunt waarop **Projek Helder Môrester** in die projekbestuursproses, tydens hierdie studie, gebaseer sal word.

8.5 DIE PRAKTYK VAN PROJEK HELDER MÔRESTER

Die kerkraad se besluite (hierbo) is geneem en die projekbestuurder behoort op die punt oor te gaan om die projek te bestuur deur die projekfases toe te pas. Die projekbestuurder gebruik ‘n generiese projekriglyn aan die hand waarvan hy die projek ontwerp, beplan en bestuur (“Ooreengekome Projekplan” - **Bylaag I**). Hy behoort aanvanklik die Projekmandaat (“Project Charter” – **Bylaag H**) volledig aan die gemeente te kommunikeer. Daar word verkies om eerder te praat van ‘n Projekmandaat wanneer na die “Project Charter” verwys word.

Die projekbestuurder met die nodige magtiging en verantwoordelikheid stel ‘n voorlopige projekversoek of –voorstel op. Dit verteenwoordig die voorlopige projekplan. Die oorkoepelende projek, **Projek Helder Môrester**, behoort op die volgende wyse gestruktureer te word:

- Hoofprojek: **Projek Helder Môrester**.
- Subprojek: Kurrikulumontwerp- en vestiging deur:

- ♦ identifisering en implementering van diensmodi na behoefte.

Sien hier veral die Werkaafbraakstruktuur vir die projek se beplanning (**Bylaag Q**). 'n Kurrikulum (leerplan vir toerusting en opleiding) vir die gemeente behoort te bestaan uit die kernfunksies (diensmodi – Hand. 2:42 & 44-46) naamlik *Kerugma*, *Koinonia*, *Leiturgia* en *Diakonia* en ander geïdentifiseerde aanvullende diensmodi soos per gemeentebehoefte (**Bylaag C, D, E**). **Projek Helder Môrester** word geïmplementeer om 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur daar te stel deur die toepassing van die beginsels van projekbestuur en integrering van algemene- en strategiese bestuur. Hierdie elemente verteenwoordig die doelstelling en doelwitte van dié navorsing.

Die projekbestuurder en projekkantoor posisioneer hulle vir die bestuur van die projek. Die projekbestuurder bepaal sy strategie vir die bestuur van die projek. Die generiese fases (**Bylaag R**) in die projeklewensiklus word deeglik bespreek en opleiding aan die projekkantoor gegee.

Die inhoud van die projeklewensiklus, hierbo, neem nou gestalte aan deur dat die projekspanne die volgende doen: definieer en ontwerp die projekomvang, posisioneer hulleself operasioneel, registreer die projekte en vergewis hulleself van die goedkeuring van die projekte en die mandaat vir die bestuur van die projekte. afteken.

Beplanning vind altyd in elke fase in 'n mindere of meerdere mate plaas. Tydens elke fase moet daar 'n basiskontrak (**Bylaag S**) saamgestel word. 'n Basiskontrak in elke fase bestaan altyd uit 'n stel dokumente met die volgende inhoud:

- Dit konsolideer die resultate van die voorafgaande projekfase.
- Hierdie dokumente verteenwoordig die ooreenkoms tussen die partye. Dit behoort altyd afgeteken te word deur die kliënt, die projekbestuurder en al die belanghebbendes.
- Dit vorm die vertrekpunt vir bestuur en kontrole in die volgende projekfase.

8.5.1 Interpretasie van 'n basiskontrak

Let op die generiese basiskontrak in die projeksiklus. By mylpaal 3, vorm die projekplan, wat saamgestel is in die beplanning- en definisiefase en afgeteken is, die basiskontrak vir die implementerings- en uitvoeringsfase. Alle aktiwiteite tydens die implementeringsfase word in hierdie plan gevind en die fase moet daarvolgens bestuur word.

Die brondokumente (**Diagram 8.9**) as deel van die projekdatabasis in elke basiskontrak, behoort die volgende te wees:

- 'n Dokument wat die omskrywing van die omvang ("scope") van die projek wat gelewer moet word, bevat ("Statement of work" = SOW):
 - ◆ Omskryf die doelwitte van die projek.
 - ◆ Finansiële beperking.
 - ◆ Skedule – begin en einddatum met mylpale.
 - ◆ Inventaris van dienswerk wat gelewer moet word met spesifikasie.
- Ontvangbares ("Receivables").
- Aflewerbares ("Deliverables").
- Werkafbraakstruktuur ("Work Brakedown Strukture" = WBS).
 - ◆ Gedefinieerde aktiwiteite vir 'n besondere fase – ter sprake in fase 3-6.
 - Aktiwiteitskaart (verantwoordelikheidsmatriks) – ter sprake in fase 3-6.
- Menslike hulpbronne (dienswerkers) – ter sprake in fase 3-6.
- Skedule – ter sprake in fase 3-6.
- Mylpale waartydens dienste gelewer en nuwe besluite geneem behoort te word indien vereis - ter sprake in fase 3-6.
- Begroting – uitbetalings soos per kontrakte – ter sprake in fase 3-6.
- Kontraktering – ter sprake in fase 3-6. Ondertekening van ooreenkomste en kontrakte.

Deur bogenoemde in elke fase in plek te stel word verantwoordelikheid en eienaarskap vir projekte en dienswerk vir elke fase aanvaar.

8.6 PRAKTIESE PROJEKVERLOOP IN DIE LEWENSIKLUS

Die generiese brondokument (**Bylaag I**) word gebruik om die projek te beplan en te bestuur. Die inhoud van die dokument behoort vir elke projek te verskil na gelang van die aard en omvang daarvan. Hierdie dokument bied vir enige projekbestuurder 'n riglyn aan die hand waarvan projekte beplan en bestuur behoort te word. Kundige projekbestuurders kan na gelang van die kompleksiteit van projekte stappe, aksies en hulpmiddels byvoeg.

8.6.1 Fase 0: Behoeft

Vir die doel van die verloop van **Projek Helder Môrester** word van die volgende veronderstellings uitgegaan, naamlik:

- Die gemeentebestuur het reeds 'n analise (behoeftebepaling) onder lidmate gedoen (Nel 1994:148-180; Hendriks 1992:215-277).
- Die resultaat van die analise was die organisering van 'n strategiese beplanningseminaar.
- Tydens die seminaar is op grond van die behoeftebepaling 'n visie en missie vir die gemeente geformuleer.
- Die belanghebbendes op die seminaar het as uitkoms van die visie en missie 'n aanbeveling aan die kerkraad gemaak om onder andere 'n besluit te neem om 'n projek te loods met die volgende doelstelling en doelwitte:
 - ◆ Doelstelling - Die ontwikkeling van 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur.
 - ◆ Doelwitte - Die loods van die oorkoepelende projek, **Projek Helder Môrester** wat subprojekte insluit met die oog op die bereiking van die volgende:
 - Die demonstrering van die toepassing van projekbestuursbeginsels.
 - Die ontwerp en vestiging van 'n kurrikulum (leerplan vir opleiding en toerusting) vir die gemeente deur die identifisering en implementering van diensmodi na behoefte.

Bogenoemde is die aflewerbares ("receivables") van die kliënt (die kerkraad) aan die projekbestuurder (die kontrakteur). Die ontvangbares ("deliverables") aan die kerkraad sal die resultaat van 'n suksesvolle afgehandelde projek (afgeteken deur die kliënt en kontrakteur namens die gemeente) verteenwoordig (fase 6), naamlik:

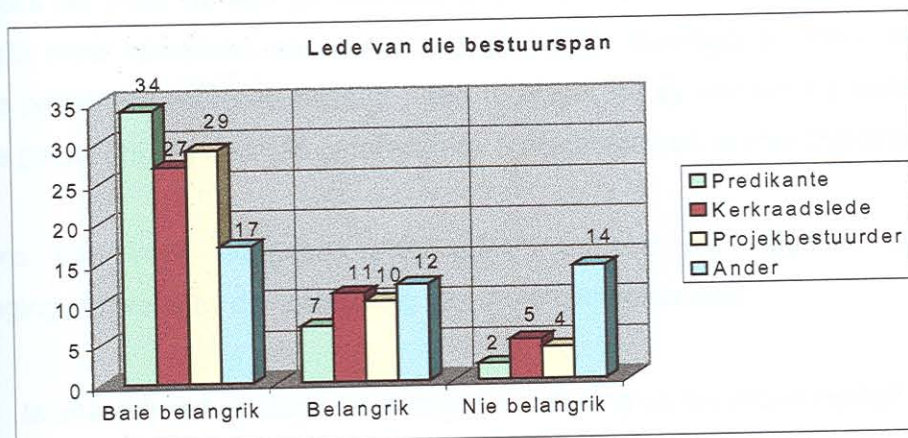
- 'n Operasionele projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur gedemonstreer deur:
 - ◆ Suksesvolle implementering van **Projek Helder Môrester** naamlik:
 - 'n Operasionele kurrikulum (leerplan vir opleiding en toerusting) vir die gemeente.

In 'n gemeente kan 'n projek ook geïnisieer word deur lidmate wat behoeftes bekend maak of 'n idee inisieer wat nuwe en beter geleenthede vir die gemeente daar kan stel. Van die lidmaat word verwag om 'n behoefte in 'n behoeftedokument uit te druk – ook genoem 'n projekversoek of projekvoorstel (Van Wyk 1995:40; Kerzner 1998:532). Hierdie handeling is die gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase. Dit is belangrik om te onthou dat die projek nog nie begin het nie. Hierdie fase staan ook as Fase-0 bekend. Hierdie fase dien hoofsaaklik om die gemeente se behoeftes (“needs”) te bepaal, haar te posisioneer, 'n visie en missie te formuleer en goedkeuring te kry dat die gedefinieerde en geïdentifiseerde behoeftes as 'n projek geregistreer kan word.

8.6.1.1 Keuse en aanstel van die projekbestuurder

Die belangrikheid van die projekbestuurder in die proses kan nie oorbeklemtoon word nie (Van Wyk 1995:44-53). Die projekbestuurder behoort egter reeds by die aanvang van 'n projek aangestel te wees. Daar is in Hoofstuk 5 klem gelê op die plek en funksie wat die projekbestuurder in 'n gemeente behoort te vervul. Daar is ook na die profiel waaraan hy behoort te voldoen, aandag gegee. Dit is egter belangrik om op dié punt na 'n proses te kyk wat behoort te lei tot die aanstelling van die projekbestuurder (Adendorff et al. 1997:153; Van der Waldt & Knipe 1998:70; Gido & Clements 1999:81-100). **Diagram 8.5** toon die voorkeure van gemeentes van wie in 'n projekbestuurspan behoort te wees.

Diagram 8.5 Lede van projekbestuurspan



Bron: Navorsingsresultate 2002

Normaalweg, nadat 'n idee of behoefte as 'n projek goedgekeur, en gereed is om geïnisieer te word, word 'n projekmandaat vir die uitvoering van die projek uitgereik, en kan daar vir die eerste keer fisies aan die projek gewerk word. Die eerste aktiwiteit wat na projekseleksie in die projekinisiëringsfase gedoen moet word, is om 'n geskikte projekbestuurder vir die uitvoering van die projek aan te stel of aan te wys. Dit is seker een van die belangrikste besluite wat tydens 'n projek geneem moet word. Dit is die projekbestuurder se taak om 'n projek te bestuur totdat dit voltooi is.

Volgens Stuckenbruck (1982:5) hang die sukses van die projek van die keuse van die regte projekbestuurder af. Volgens Kerzner (1992:168) is projekbestuur, ongeag die projekorganisasiestruktuur, net so goed as wat die individu en leiers is wat die sleutelareas daarvan bestuur. Die keuse van die projekbestuurder is dus nie net vir die projek belangrik nie, maar ook vir die gehalte en groei van projekbestuur binne die gemeente.

Die aanstelling van die projekbestuurder behoort die kerkraad se verantwoordelikheid te wees. Die aanstelling van die projekbestuurder behoort voor die aanvang van die projeksiklus plaas te vind. Die projekbestuurder is gevolglik die eerste lid van die projekspan. Hy/sy behoort bemaagtig te wees (mandaat) om self die projekspanne saam te stel en te organiseer. 'n Projek sonder 'n projekbestuurder is nie 'n projek nie (Van der Waldt & Knipe 1998:70; Godo & Clements 1997:82-100; Stuckenbruck 1982:38; Kerzner 1998:162,176-186).

Makrogemeentes is komplekse organisasies. Die projekorganisasiestruktuur in gemeentes sal beslis oor meer as een gemeentefunksie strek. Dit maak die projekbestuurder se taak gevolglik meer kompleks, en dit is nodig dat hy die kerkraad se ondersteuning geniet om hierdie projek suksesvol te bestuur. Die mandaat na sy aanstelling verleen aan hom die nodige gesag om reg deur die gemeente sy bestuurstaak uit te voer (Kerzner 1998:232).

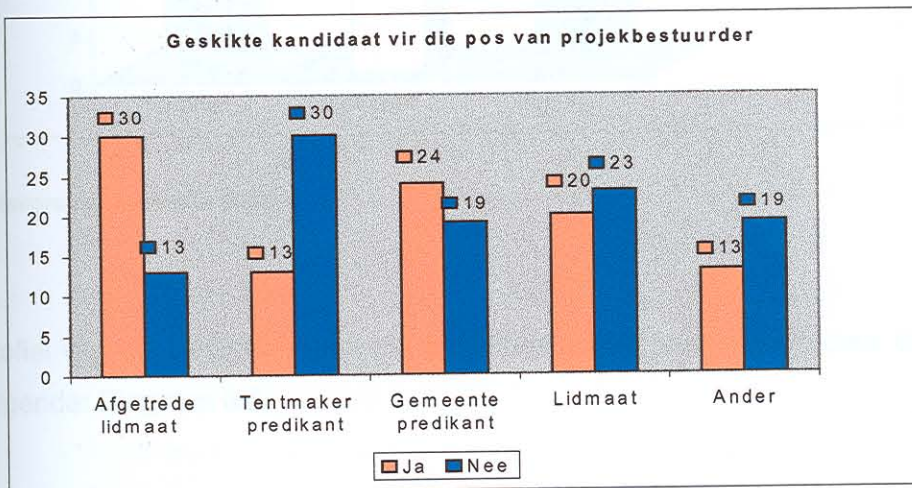
Volgens Van Wyk, aangepas (1995:46-47) behoort die volgende riglyne belangrike oorwegings te wees by die aanstelling van die projekbestuurder:

- Is uitvoerbaarheidstudie en finansiële ontleding op die projek nodig?
- Word komplekse tegniese kennis vereis en indien wel, beskik die kandidaat oor die vermoëns?
- Is daar voldoende tegniese ondersteuning in die betrokke gemeentefunksies, indien die kandidaat se tegniese kennis ontbreek?

- Is dit die kandidaat se eerste blootstelling aan die tipe projek?
 - Wat behoort die prioriteit en risiko's verbonde van die projek?
 - Met wie moet die projekbestuurder almal, binne sowel as buite die gemeente, skakel?
 - Die tegniese kundigheid (kennis van wat 'n gemeente is) wat op die projek benodig word, mag veroorsaak dat 'n projekbestuurder met sterk gemeentekennis aangestel word.
 - Die kandidaat se persoonlikheid sal 'n groot rol speel.
 - As 'n persoon die mense binne die gemeente ken, dit wil sê indien die persoon reeds goeie betrekkinge met betrokke diensfunksies het, mag dit in sy guns tel.
 - Die prioriteit van die projek.
 - Vaardighede waaroor die projekbestuurder beskik.
 - Is die persoon 'n gelowige?.
- (vgl. ook Meredith & Mantel 1989:85-107; Kerzner 1998:162,176,181; Taylor & Watling 1979:35-39).

Die projekbestuurder behoort, afgesien van deeglike projekkennis, ook te beskik oor kennis van die algemene- en strategiese bestuur (Hoofstuk 6 & 7) maar ook op tegniese gebied. Hy behoort daarom deeglik onderlê te wees in projekbestuur, asook die hulpmiddels en tegnieke wat dié bestuursdissipline ondersteun (vgl. Hoofstuk 5). Wie vir die pos van projekbestuurder in die gemeente oorweeg behoort te word word in **Diagram 8.6** gerapporteer.

Diagram 8.6 **Wie behoort die projekbestuurder te wees?**

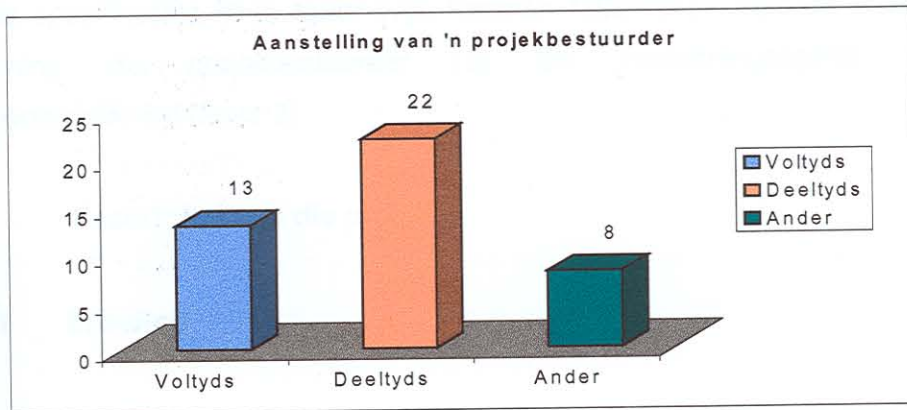


Bron: Navorsingsresultate 2000-2001

Gesag van die projekbestuurder: Die projekbestuurder het slegs tydelike gesag vir die duur van die projek. Die gesag wat hy tydens die projek sal hê, moet deur die kerkraad, aan hom gedelegeer word met sy aanstelling (projekmandaat). Die delegering van projekgesag behoort aan al die belanghebbendes by die projek, binne en buite die gemeente, gekommunikeer te word. Die besef, deur al die belanghebbendes by die projek, dat sy posisie die kerkraad se ondersteuning geniet, behoort aan hom die projekgesag te gee wat nodig is om die projek te bestuur en suksesvol af te handel (Meredith & Mantel 1989:124-134; Gido & Clements 1999:81-100; 85-95; Kerzner 1989:232-240).

Dit is dus belangrik dat die projekbestuurder oor voldoende projekgesag moet beskik ten einde die projek te bestuur. Hy moet voldoende gesag hê om self sy projekspan en die projekkantoor saam te stel, asook voldoende gesag om die projekspan op enige stadium in die projeklewensiklus te vergroot of te verklein. Die projekbestuurder behoort volgens die terugvoer deelyds as bestuurder in die gemeente aangestel te word **Diagram 8.7**.

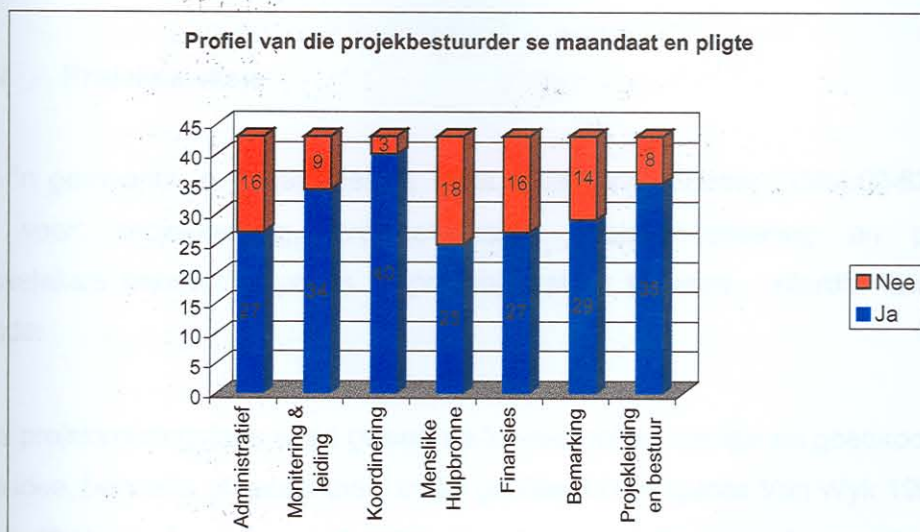
Diagram 8.7 Aanstelling van die projekbestuurder



Bron: Navorsingsresultate 2002

Die profiel van die take/pligte van die projekbestuurder soos gesien deur die gemeentes is die volgende: **Diagram 8.8**.

Diagram 8.8 Profiel van projekbestuurspligte



Bron: Navorsingsresultate 2002

Die primêre verantwoordelikheid van die projekbestuurder is om te voldoen aan die definisie van projekbestuur (PMBOK 2000:6) soos gemotiveer in Hoofstuk 1. Die kern van die verantwoordelikheid is om die projek so te bestuur om dit binne die beplande tyd, koste en volgens spesifikasies af te lewer (vgl. Kerzner 1998:181). Volgens Kerzner (1992:18) is beplanning die projekbestuurder (as die beplanningsagent) se vernaamste verantwoordelikheid (Fase 2).

8.6.2 Fase 1: Inisier die projek

8.6.2.1 Inleiding

Die projekversoek as dokument (bepaal op die beplanningseminaar) dien as brondokument tot die volgende stap, naamlik die projekseleksieproses. Die ontwikkeling en die voorlopige evaluasie van 'n organisasie se programme of projekte is nie 'n saak wat ligtelik opgeneem behoort te word nie, aangesien die strategiese sukses van die organisasie daarvan afhang. Die bereiking van enige organisasie se doelwitte word deur projeksuksesse bepaal. Dit is daarom belangrik dat die proses van projektevaluasie en projekseleksie met erns en omsigtigheid hanteer word (Gido & Clements 1999:36-51; Van der Waldt & Knipe 1998:67). Die doelstelling van **Projek Helder Môrester** is om 'n gegewe saak (kern- en aanvullende diensmodi) deur 'n bestuursmodel as 'n kurrikulum vir 'n gemeente te ontwikkel en doelmatig

en doeltreffend te bestuur. 'n Gemeente maak 'n doelbewuste keuse om projekbestuur as die bestuurshulpmiddel vir die doel te gebruik.

8.6.2.2 Projekseleksie

Indien 'n gemeente 'n projekseleksie moet maak, stel Souder (1984:60-62) die volgende fases voor: projekkeuring, projekevaluasie, projekprioritering en portfolio-analise. Projekseleksie behoort altyd as 'n proses bestuur te word. Hierdie fases beteken die volgende:

- Die projekkeuringsfase word gesien as 'n voorlopige, vinnige en goedkoop ontleding van die idee, behoefte of geleentheid in die gemeente (aangepas Van Wyk 1995:41).
- Die Projekevaluasiefase: In hierdie fase word die idee onderwerp aan 'n uitvoerbaarheidstudie waartydens 'n volledige ontleding van die idee, sy karakteristieke, potensiaal, voordele, ens. gemaak sal word. Die kommissie wat vir die uitvoerbaarheidstudie verantwoordelik is, moet seker maak dat hul oor genoeg tersaaklike inligting beskik om die idee, behoefte of geleentheid sinvol, met die volle impak daarvan, te evalueer voordat hul tot 'n besluit kom. Indien die inligting onvoldoende is om 'n sinvolle besluit te neem, moet verdere ontledingsaksies geïnisieer word. Die uiteindelijke toets vir die projek se uitvoerbaarheid is gesetel in die vraag of die projek, volgens die uitvoerbaarheidstudie, aan Bybelse standaarde asook die gestelde doelstelling en doelwitte van die gemeente voldoen (aangepas Van Wyk 1995:41).
- 'n Uitvoerbaarheidstudie word normaalweg teen die agtergrond van die projekversoek onderneem, ten einde vas te stel of die gemeente se behoeftes lewensvatbaar is. Die hoofdoel van die uitvoerbaarheidstudie is om vas te stel of die lidmaatbehoeftes: gemeentegewys, tydsgewys, hulpbrongewys, omgewingsgewys en risiko-gewys uitvoerbaar en moontlik is (aangepas Van Wyk 1995:42). Die inhoud van so 'n uitvoerbaarheidstudie kan volgens Van Wyk aangepas (1995:42) die idee/behoefte onder die volgende hoofde aangespreek word:
 - ◆ Agtergrond tot die lidmaat of gemeente probleem.
 - ◆ Probleemstelling.
 - ◆ Lidmaatbehoeftes.
 - ◆ Huidige gemeente situasie.
 - ◆ Tekortkominge in die huidige situasie.

- ◆ Alternatiewe oplossings vir die situasie, met hul voor- en nadele, asook koste/voordeel wat by elk betrokke is.
 - ◆ Aanbevelingsoplossing(s) met 'n moontlike geraamde koste en/of voordeelontleding, ens.
- Die prioritiseringfase van die projekte geskied aan die hand van die mededingende voordele wat in die uitvoerbaarheidstudie van die goedgekeurde idees, behoeftes en geleenthede, na vore kom (Van Wyk 1995:43). Voordele vir die gemeente kan die volgende wees, naamlik:
- ◆ Gefokusde en gemotiveerde lidmate.
 - ◆ Doelmatige en doeltreffende gementebestuur.
 - ◆ Produktiwiteit (ware dissipelskap) (aangepas uit Van Wyk 1995:43-44).

8.6.2.3 Inisieer die proses

Die kerkraad het 'n besluit geneem en die besluit is in die vorm van 'n mandaat aan die projekbestuurder gegee. Hierdie fase is 'n erkenning dat 'n projek bestaan en die projek kan begin. Alle lidmate en belanghebbendes se verbintenis tot die projek behoort verkry te word. Op die stadium behoort 'n inisiëringsvergadering belê te word. Die uitkoms van die vergadering behoort die volgende te genereer, naamlik:

- 'n Bespreking en dokumentering van die omvang van die projek.
 - 'n Bespreking van die doelstelling (visie) en doelwitte (missie).
 - Formulering van die projekbestuurder se modus operandi vir die projek.
 - Finaliseer die projekplan uit die projekmandaat.
 - Finaliseer die werkaafbraakstruktuur.
 - Skeduleer die projek.
 - Organiseer die projekkantoor
- (vgl. Dinsmore 1993:55; Adendorff et al. 1997:157-158).

Die projekmandaat (**Bylaag H**) moet onder andere die gemeentebehoefte, koste-ontledings, verlangde teikendatum(s), projekprioriteit, projekrisiko's, kompleksiteit, ens., wat tydens voorafgaande projekversoek en uitvoerbaarheidstudie verkry is, insluit.

Die besluit om 'n goedgekeurde projek te aktiveer, word hoofsaaklik deur die beskikbaarheid van drie elemente bepaal, naamlik menslike hulpbronne, finansiële hulpbronne en beskikbare tyd (Van Wyk 1995:44). Die beskikbare fondse, menslike vaardighede en die entoesiasme van bestuur met betrekking tot die projek, is van die aspekte wat ook tydens die fase aandag moet geniet (vgl Aasvoëlkop 1994; Quellerina 1993; Constantiakruin 1992).

- **Keuse van die projekorganisasiestruktuur**

Die projekbestuurder, altyd in samewerking met die kerkraad, is om 'n organisasiestruktuur te ontwikkel wat aan die eise wat die projek stel, sal voldoen (aangepas uit Van Wyk 1995:44 & Adendorff et al. 1997:167-169). Die gekose matriksorganisasiestruktuur vir die doel van hierdie navorsing word gedemonstreer in **Bylaag J**. Die beginsel en werking van 'n matriksorganisasiestruktuur is in Hoofstuk 7 bespreek.

Projek Helder Môrester vereis dat daar in die bestuur van die gemeente oor funksionele grense beweeg moet word. Hierdie organisasiefunksies moet op een of ander wyse binne die struktuur of organisasie van die projek geakkommodeer word (Kerzner 1992:29).

Die gekose matriksorganisasiestruktuur maak voorsiening vir dié funksie. Hierdie struktuur bewerkstellig die samewerking tussen die kerkraad, kerkraadskommissies, diensgroepe, lidmate en die projekkantoor (die projekbestuurder). Alle dienste, funksies en take word deur die struktuur gefasiliteer; dienswerk word sistematies uitgevoer en gekoördineer. Die struktuur stel die projekbestuurder in staat om die bereiking van die projek se doelstelling en doelwitte deurlopend te monitor. Die projekkantoor se administrasie behoort van so 'n aard te wees dat (alle) die geregistreerde projek(te) deur die projekbestuurder bestuur sal kan word.

Die kompleksiteit van 'n makrogemeente se samestelling vereis die organisatoriese herstrukturering van projekbestuur in 'n gemeente. Met organisatoriese herstrukturering word bedoel dat daar binne die bestaande organisasievorm plek vir projekbestuur gemaak moet word (Kerzner 1998:110,121; vgl. ook Cummings & Worley 1993:520-525).

Aangesien projekbestuur in **Projek Helder Môrester** oor funksionele grense beweeg, is hierdie vereiste met die herstrukturering in aanmerking geneem. Dit beteken dat lidmate (hulpbronne) dikwels tussen subprojekte en ander gemeentefunksies verdeel sal moet word. Dit beteken dat die (funksionele bestuurders) die kerkraad, kerkraadskommissies,

diensgroepe, lidmate en die projekkantoor hulpbronne tydelik aan projekte moet afstaan (Cummings & Worley 1993:274-276). Dié aspek is dikwels by organisasies wat projékbestuur vir die eerste keer implementeer, 'n sensitiewe punt en is dikwels die bron van konflik tussen organisasielyne (funksionele bestuurders) en die projékbestuurders (vgl. Aasvoëlkop 1994; Quellerina 1993; Constantiakruin 1992 & Van Wyk 1995:55).

Herstrukturering van makrogemeentes se organisasiestruktuur behoort die projékbestuurder in staat te stel om dienste en take uit te voer en te bestuur wat nie deur 'n bestaande gemeentestruktuur hanteer sal kan word nie.

Die basiese faktore wat die gemeente se keuse van die projekorganisasiestruktuur kan beïnvloed is die volgende:-

- Projekgrootte;
- Projektydsduur;
- ondervinding van die gemeente met die projékbestuursdissipline;
- filosofie en sigbaarheid van die kerkraad en projékbestuurder;
- beskikbare dienswerkers (hulpbronne);
- unieke aspekte van die projek (Kerzner 1998:128; vgl. ook Adendorff et al. 1997:167-169)

Projékbestuur behoort goed te funksioneer in die gekose projek. Dit funksioneer die beste waar beheer oor menslike hulpbronne vereis word. Projékbestuur bied dus die meeste voordele met die bestuur van arbeidsintensiewe projekte. Die gekose projek, omdat dit gaan oor dienslewering, is uiters arbeidsintensief en is daarom geskik as 'n projek.

Die projékbestuurder in samewerking met die kerkraad oorweeg en ontled die volgende vyf basiese veranderlikes voordat 'n projekorganisasiestruktuur geïmplementeer word, naamlik:

- Gemeente-integrasie wat tydens die projek benodig word.
- Die gesagstruktuur benodig tydens die projeklewensiklus.
- Die informele gemeentestruktuur.
- Die rol wat beïnvloeding mag speel.
- Die gemeente se inligtingstelsel, en die vloeï van inligting deur die gemeente, wat deur die diensmodi vereis word (aangepas uit Kerzner 1992:140).

Daar is op die aangepaste matriksorganisasiestruktuur (**Bylaag J**) besluit, veral omdat meerdere projekte gelyktydig deur die projekbestuurder in 'n gemeente bestuur sal moet word. Dié matriksorganisasiestruktuur leen hom daartoe om bogenoemde veranderlikes te akkommodeer. Verder is die projek afhanklik van die kundigheid en taakgerigtheid van ander dienste/funksies (gawes) wat in die gemeente voorkom.

Die volgende basiese reëls vir 'n matriksorganisasie moet deur die projekbestuurder voorstel en goedgekeur word:

- Projekspanlede in die matriksorganisasie moet alle beskikbare tyd aan die projek spandeer. Dit verseker 'n mate van lojaliteit.
- Horisontale sowel as vertikale kanale moet bestaan vir die maak van projekverbintnisse.
- Daar moet 'n vinnige en effektiewe metode vir konflikthantering geskep word.
- Al die bestuurders (projek en funksioneel) moet 'n inset in die beplanningsproses hê.
- Daar moet goeie kommunikasiekanale bestaan, asook vrye toegang na en tussen die bestuurders.
- Beide horisontale en vertikale bestuurders moet bereid wees om oor hulpbronne te onderhandel.
- Behalwe vir administratiewe en personeeldoelindes moet die horisontale lyn of projekspan toegelaat word om as 'n aparte entiteit te funksioneer (PMBOK 2000:18-21; Kerzner 1998:110-126; Van Wyk 1995:54-58).

Die skematiese voorstelling van 'n matriksorganisasiestruktuur (**Bylaag J**) vir **Projek Helder Môrester** maak voorsiening daarvoor dat die voorgestelde reëls effektief geïmplementeer kan word vir projeksukses in 'n gemeente.

• **Organisasie van die projekkantoor**

Die projekspan bestaan uit die projekbestuurder, projekkantoorpersoneel, die diensgroepe en lidmate (die funksionele lede). Om die konsep van die projekkantoor te verstaan, moet die organisasie 'n duidelike onderskeid tussen sy normale funksies en projekbestuur as 'n funksie binne die organisasie tref.

Dikwels worstel bestuur oor wat die grootte van die projekkantoor moet wees. Die eerste riglyn is om die projekkantoor so klein moontlik te hou. Die optimale grootte van die projekkantoor word bepaal deur die afspeel van die maksimum aantal lede wat nodig is om

die projek suksesvol te hanteer, teenoor die minimum wat gebruik hoef te word ten einde die administratiewe- en bestuurskoste laag te hou (Kerzner 1998:193). Die projekbestuurder mag in so 'n geval byvoorbeeld 'n projekkantoor met die volgende samestelling vir 'n gemeente, saamstel:

- Projekbestuur: Bestuurder van die projek (oorkoepelende bestuursfunksies).
- Projekbeheerbeamptes: Van Wyk (1995:61) stel voor dat 'n projekbestuurder altyd oor 'n projekbeheerbeampte in sy projekkantoor moet beskik, behalwe wanneer hy nie voltyds benodig word nie of waar 'n sentrale beplannings- en beheerfunksie binne die gemeente aan die projekbestuurder ondersteuning moet gee. Lidmate van die gemeente behoort met hulle gawes ook hierdie dienswerk te kan verrig. Daar kan ook bloot na hierdie personeel as administratiewe beamptes verwys word. Hulle lewer algemene administratiewe- en skeduleringsfunksies. Dit sal as aanbeveling dien indien van die personeel projekbestuursopleiding- en/of ondervinding het. Dit impliseer dat die gemeente onder sekere omstandighede oor 'n sentrale en gemeenskaplike projekkantoorfunksie kan beskik. Hierdie personeel behoort daarom ook funksionele kantooradministrasie te kan verrig. Volgens Kerzner (1998:193) skep die projekkantoor konsep 'n geleentheid vir ontwikkeling van toekomstige projekbestuurders.
- **Projekkantoorfunksies**
 - Funksioneer as die sentrale punt vir die verkryging van projekinligting (begrotings, beplanning, beheer, verslaggewing) vir projekbeheer en verslagdoening aan belanghebbendes deur die projekbestuurder.
 - Voer beheer uit oor tyd, koste en prestasie ten einde die projek suksesvol af te lewer.
 - Verseker dat alle werk wat gedoen moet word, gedokumenteer is en dat die taakbeskrywings aan alle sleutelpersoneel op die projek versprei is.
 - Moet verseker dat alle werk wat verrig word gemagtig is en dat daarvoor begroot is in die begrotingsdokumentasie.
 - Die hoofverantwoordelikheid van die projekbestuurder en die projekkantoor is:
 - ◆ die integrasie van werk oor die funksionele lyne van die gemeente;
 - ◆ interne en eksterne kommunikasie;
 - ◆ skedulering, met inagneming van risiko en onsekerheid, en effektiewe beheer (Kerzner 1992:207-209)

Die projekkantoor van 'n gemeente behoort ontwikkel te word om die projektbestuurder by te staan in die uitvoering van sy bestuurstake - ondersteuningsfunksie. Die projekkantoorpersoneel moet toegewyd en kundig wees, en goeie werksverhoudinge met alle belanghebbendes (kerkraadslede, predikante, projektbestuurder, diensgroepleiers en lidmate) kweek en deurlopend handhaaf.

- **Samestelling van die projekspanne**

Die projektbestuurder is verantwoordelik vir die sukses van alle projekte en daarom is dit sy taak om die projekspanne saam te stel. Dit is sy taak om toe te sien dat bevoegde mense vir die projek aangestel word. Die mense moet nie net tegniese, of in hul bepaalde domain bevoeg wees nie, maar ook so gekies word dat hul in 'n spanverband suksesvol sal kan saamwerk (Kerzner 2000:144,152, 316-317; Van der Waldt & Knipe 1998:68-69; Gido & Clements 1999:109-121).

Vergelyk hier Hoofstuk 1 waar innoverende bestuurstegnieke voorgestel is. Die mense is een van die belangrikste hulpbronne tydens die bestuur van die projek, en 'n groot mate van kundigheid word vereis. Hul bevoegdheid, lojaliteit, motivering, samewerking, en verbintenis tot die projek sal enorme bydrae tot die sukses of mislukking van die projek lewer.

Die projekinisiëringsfase is 'n baie belangrike fase in die projektbestuursproses. Die gevolge waarmee 'n gemeente te kampe mag hê indien hierdie fase afgewater word, kan die volgende wees:

- Duur en onnodige projekte wat tans uitgevoer word wat, as gevolg van onvoldoende ondersoek en uitvoerbaarheidstudies, nooit geïnisieer moes gewees het nie.
- Projekte wat nie wil eindig nie.
- Projekte wat ver oor hul begroting loop.
- Projekte wat baie laat is.
- Projekte wat gestaak moet word Ontwerp en samestelling van die Werkaafbraakstruktuur

Die werkaafbraakstruktuur (**Bylaag Q**) is 'n inventaris van take wat 'n gekonsolideerde bestuursraamwerk vorm. Die werkaafbraakstruktuur word deur bestuur gebruik om die volgende te doen:

- Al die werk wat nodig mag wees vir die uitvoer van die projek, te definieer.

- Verantwoordelikhede aan lidmate toe te ken om dienste/take uit te voer.
- Koste, tyd en hulpbronne wat nodig mag wees vir elke dienswerk, te bepaal.
- As meetinstrument deur die verloop van die projek te bepaal of die koste en skedules behaal word soos ooreengekom.
- Vordering van die projek te bepaal en rapportering te koördineer.
(vgl. Gido & Clements 1999:192; Van der Waldt & Knipe 1998:73; Meredith & Mantel 1989:203).

8.6.2.4 Projekbestuursprosesmodel vir die inisiëringsfase

Die teoretiese kennis wat die projekbestuurder nodig het om resultate in hierdie fase te lewer, is hierbo beskryf. Hierdie navorsing wil 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur ontwikkel. Die verworwe kennis behoort stapsgewys deur die projekbestuurder in 'n proses gemodelleer te word. Cummings en Worley (1993:201-211) beskryf die prosesagent (die projekbestuurder) se handeling as volg:

“A set of activities on the part of the consultant that helps the client to perceive, understand, and act upon the process events which occur in the client's environment. The process consultant does not offer expert help in the sense of giving solutions to problems as in the doctor-patient model. Rather, the process consultant observes groups and people in action, helps them to diagnose the nature and extend of their problems, and helps them to learn to solve their own problems”.

Die vyf generiese projekfases - die projeklewensiklus (**Bylaag R**) word nou toegepas. Hierdie verskillende fases vorm die projekbestuursproses met die doel om die verandering, die geïdentifiseerde behoeftes, te bewerk. Die projekbestuursproses bestaan uit 'n aantal prosesse en subprosesse. Die prosesmodel wat gevolg gaan word, word as 'n vloeiagram van opeenvolgende prosesse vir elke fase gedokumenteer (**Bylaag T**). Aan elke proses in die model word 'n nommer toegeken. Die numering van die prosesse vind op 'n hiërargiese wyse plaas.

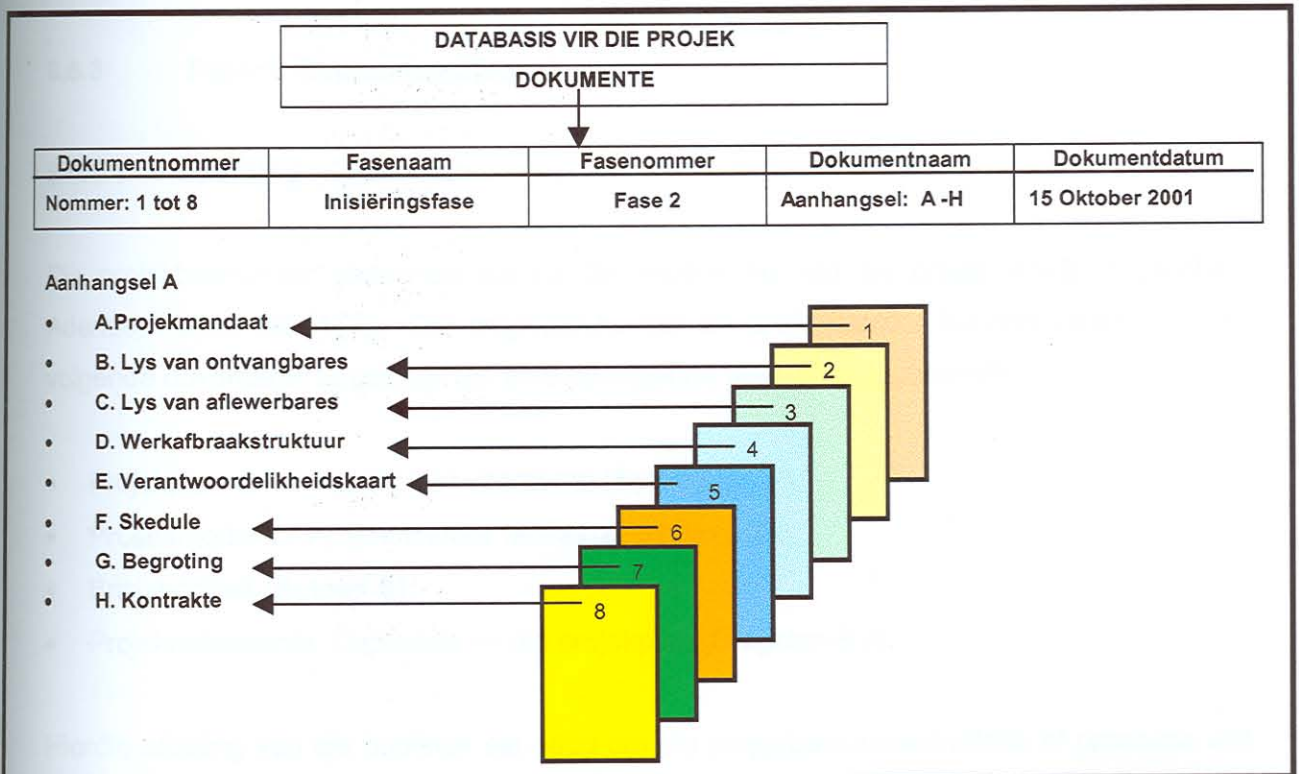
Die voorafbepaalde take in hierdie fase stel die projekbestuurder op die stadium in staat om die “statement of work” te formuleer. Dit is die verklaring (ook 'n kontrak genoem) wat die omvang (“scope”) van die projek omskryf (Adendorff et al. 1997:160 –164). Dit dien as 'n instrument om die doelstelling en doelwitte van die projek (“scope”) te bereik. Hierdie

dokument verwys ook na al die dokumente (projektdatabasis) benodig vir die bestuur van die projek in elke fase (**Diagram 8.9**).

Hierdie stap is die bepaling van die uiteindelijke projekplan. Die inhoud bestaan uit die volgende: die projekmandaat (verklaring van voorneme ("scope"), die ontvangbares ("receivables"), die aflewerbares ("deliverables"), die liniëre verantwoordelikhedskaart, die begroting, die skedule en die werkaftbraakstruktuur. Hierdie inhoud word vir elke fase in 'n basiskontrak vervat (**Bylaag S**).

Die projekbestuurder (projektkantoor) stel die oorkoepelende projekplan saam uit bogenoemde en word in (**Bylaag I**) voorgestel. Hierdie plan dui die afsluiting van die inisiëringsfase aan en is die aanduiding van die operasionele plan vir die volgende fase, naamlik die beplanningsfase (die projekontwerp) - die basiskontrak aan die einde van fase 1 (Dinsmore 1993:115-143; Gido & Clements 1999:186-187).

Diagram 8.9 Projektdokumente: Databasis vir die projekplan



Bron: Sparius 2001

Al die dokumente vir die plan word vervat in 'n databasis of 'n prosesdokument. Die dokumente word genommer, dui die fase en fasenommer aan; het 'n titel of naam en dui die relevante datums aan. Hierdie projekplan dien as die basis vir die projekkantoor se administrasie vir die projek.

Die definiëring van die projek behoort in dié fase afgehandel te wees. Die projekkantoor registreer die projek en die projekbestuurder stel die projekplan aan die gemeente voor. Die voorstel word aan die hand van 'n diagram gedoen en elke lidmaat ontvang 'n afskrif van die Projekplan (**Bylaag I**) vir **Projek Helder Môrester**.

Dit is nou al reeds duidelik dat daar baie projekbestuursaktiwiteite plaasvind nog voordat die projek werklik begin. Soos reeds gesien sluit dit al die aktiwiteite in wat met die behoefte- en inisiëringsfase aandag gekry het. Die projekbestuurder is die sleutel tot 'n suksesvolle projekproses. Daarom is dit gewens dat hy vanaf die inisiëring van die projek, tot en met die implementering en afsluiting daarvan, by die projek betrokke moet wees (Van der Waldt & Knipe 1998:70; Gido & Clements 1999:85-95). Die projekbestuurder voltooi die projekprosesmodel vir die inisiëringsfase.

8.6.3 Fase 3: Beplanningsfase

8.6.3.1 Inleiding

Die projekbestuurder gaan nou oor tot die beplanning van die projek (PMBOK 2000:42; Adendorff et al 1997:158). Die projekbestuurder en projekkantoor behoort deurlopend die volgende dokumente te gebruik om elke opvolgende fase te begin, naamlik:

- Projekplan en verklaring van voorneme (**Bylaag I**).
- Prosesmodel vir **Projek Helder Môrester (Bylaag T)**.
- Basiskontrak (**Bylaag S**).
- Projekdokumente: Databasis vir die projekplan (**Diagram 8.9**).

Hierdie afdeling van die hoofstuk sal poog om die projekbestuursaktiwiteite of prosesse wat binne die projekbeplanningsfase voorkom, te omskryf. Daarna sal prosesmodellering op die verskillende prosesse toegepas word, ten einde 'n prosesmodel vir projekbeplanning te formuleer. Projekbestuurders moet besef dat projekbeplanning 'n interaktiewe proses is, wat regdeur die lewensiklus van die projek gevoer moet word.

Beplanning van die projek, die integrering van die beplanning met dié van die lynfunksies betrokke, én dié van die gemeente, asook die taak vir die uitvoering van die planne, is die belangrikste verantwoordelikheid van die projekbestuurder tydens die projek. Hierdie geïntegreerde beplanning vorm die kern van die projek, en juis dit maak projekbeplanning anders as gewone funksionele beplanning.

Funksionele lynfunksies (kerkraadskommissies) beplan gewoonlik met net hul funksie se verantwoordelikhede in gedagte, sonder om aan ander lynfunksies te dink. Beplanning kan op strategiese, taktiese of operasionele vlak plaasvind. Die grootste gedeelte van projekbeplanning vind gewoonlik op die operasionele vlak plaas. Dit is belangrik om te weet dat daar op elke vlak ander omgewingsveranderlikes bestaan wat in die beplanning en gepaardgaande besluitneming in ag geneem moet word. Beplanning is reeds in die algemeen beskryf (Van den Berg 1998; Hoofstuk 6)., daarom kan daar meer spesifiek na projekbeplanning gekyk word.

8.6.3.2 Projekbeplanning: Generiese agtergrondbeginsels

Projekbeplanning is besluitneming wat gebaseer is op die toekoms. Dit is 'n aaneenlopende proses om besluite te neem met die oog op geantisipeerde veranderinge wat in die toekoms op die projek mag plaasvind, of nie mag plaasvind nie. Voorts is projekbeplanning die metodologiese organisering van alle pogings wat tydens die projek vereis word om hierdie besluite uit te voer (Dinsmore 1993:143; Van der Waldt & Knipe 1998:76; Gido & Clements 1999:186, 192, 200). 'n Groot deel van die sukses van projekbeplanning hang af van die ervaring, kennis, kundigheid en vermoëns van die projekbestuurder (Van Wyk 1995:44-53; Sparius 2001).

Die projekbestuurder volg die volgende vier basiese redes vir projekbeplanning:

- Om onsekerheid te verminder.
- Om doeltreffendheid tydens projekuitvoering te bevorder.
- Om 'n beter begrip van die doelwitte te verkry en dit dus beter te verstaan.
- Om as basis te dien vir die monitering en beheer van die werk wat op die projek moet plaasvind (Kerzner 1998:519-535).

Projekbeplanning word in 'n projekplan geformuleer (Die Projekplan - **Bylaag I**). Die projekplan tabuleer die projek en lys presies wat die projek behels. Dit dien as 'n model van die projek wat gebruik word om die visie (doelstelling - langtermyn) en die missie (doelwitte - korttermyn) te veronderstel.

Die voordele van 'n projekplan is:

- Die vordering van die projek kan gemeet word.
- Afwykings kan dadelik raakgesien word.
- Probleme kan geantisipeer word.
- Probleme kan vinnig, voordat hul ernstig raak, reggestel word.

Met 'n projekplan is die kans om die projek suksesvol te voltooi, baie beter (PMBOK 2000:41-47).

8.6.3.3 Die beplanningsproses en beplanningshulpmiddele

- **Stap 1: Verstaan die projekopdrag**

Die projekbestuurder behoort die opdrag deeglik te verstaan dat hy ander kan toerus. In die proses van beplanning van 'n projek, is dit belangrik om die doelstelling, doelwitte en spesifikasies van die projek deeglik en korrek te verstaan (Gido & Clements 1999:187-188; Dinsmore 1993:117; Meredith & Mantel 2000:184,190). Indien die doelstelling en doelwitte geïdentifiseer, gedefinieer en verstaan word, kan die volgende vrae deur die projekbestuurder oorweeg word:

- Wat is die kernaktiwiteit van die dienswerk wat vereis word om die projekdoelstelling en -doelwitte te bereik, en hoe is hierdie aktiwiteite of dienste verwant?
- Watter funksionele afdelings (kommissies van die kerkraad) en operasionele afdelings (diensgroepe van die gemeente) is verantwoordelik vir die bereiking van die projekdoelstelling en -doelwitte? Watter dienswerk is nodig vir die suksesvolle afhandeling van die projek?
- Is die nodige hulpbronne met gawes (toegeruste gemeentelede) vir die projek beskikbaar?
- Wat is die behoeftes van die projek? Hierdie behoeftes impliseer:

- ◆ behoeftes wat die kerkraad deur 'n gemeente-analise en beplanningseminaar bepaal het;
- ◆ behoeftes wat die kommissies van die kerkraad ten opsigte van die projek vereis;
- ◆ behoeftes wat die diensgroepe self ten opsigte van die projek vereis;
- ◆ behoeftes wat elke lidmaat self ten opsigte van die projek vereis. (Kerzner 1998:522; vgl Van Wyk 1995:73-74).

Die antwoorde op die vrae sal help om die grondslag vir projekbeplanning (PMBOK 2000:42-45), vir die projekbestuurder daar te stel.

• **Stap 2: Bepaling van die doelstelling van die projek**

Die projekmandaat – verklaring van voorneme (“statement of work”). Hierdie verklaring word volledig in **Bylaag I** geformuleer.

• **Stap 3: Bepaling van die doelwitte van die projek**

Doelwitbepaling in projekbeplanning is die identifisering en definiëring van al die dienswerk wat tydens die projek moet plaasvind. Dit is noodsaaklik, want:

- indien 'n taak goed verstaan word, nog voordat daarmee begin is, kan dit effektief beplan word;
- indien 'n taak nie goed verstaan word nie, en die begrip daarvan eers tydens uitvoering daarvan aan die lig kom, kan dit lei tot veranderings in die hulpbrontoewysings, skedules, en projekprioriteite. Dit kan 'n rimpelingseffek op die projekplan self hê en die projek nadelig beïnvloed (Kerzner 1998:577).

• **Stap 4: Bepaling van die uitkomste van die projek**

Die uitkomste soos bepaal deur die projekspanne as deel van die projekbeplanning kan suksesvol wees, indien:

- Daar tydens projekbeplanning seker gemaak word dat die dienswerk binne 'n gegewe tyd beplan en georganiseer word.
- Tydens projekbeplanning verseker is dat die dienswerk met die lidmate (volgens gawes) en aantal (genoegsame hulpbronne) aangepak word wat volgens die beplanning vereis

word. Projekbeplanning dien as basis vir onderhandelinge ten opsigte van gemeentehulpbronne.

- Projekbeplanning verseker dat die projekaflewerbares aan die gevraagde kwaliteitsvereistes voldoen.
- Projekbeplanning die risiko's (indien enige) op die projek minimeer indien dit geïdentifiseer word en daarvoor beplan word.
- Projekbeplanning die grondslag lê vir projeksukses (Kerzner 1998:577; vgl. Adendorff et al. 1997:160-163, 171-173). Sien ook **Bylaag I**.

- **Stap 5: Voltooi projekprosesmodel vir die beplanningsfase**

Hier is veral **Bylaag T** ter sprake waar die generiese proses beskryf word.

8.6.3.4 Ontwikkeling van die projekbeplanningsiklus

'n Projekplan kan eers ontwikkel word wanneer daar met die projek begin word. 'n Inisiële plan word egter reeds in die vorige fase opgestel, maar dien slegs as 'n riglyn nog voordat die projek begin het.

Dit is die plig van die projekbestuurder om al die nodige inligting soos tydens die beplanningseminaar bespreek en besluit wat hy benodig om sy beplanning te doen, in te samel. Hy moet veral klem lê op die inligting wat mag ontbreek. Die onbekende mag nie vir laaste gelaat word nie. Omdat die onbekende heel dikwels die meeste risiko's inhou, bevind die projek hom heel gou in die moeilikheid.

- **Die logika van projekbeplanning**

Na 'n gemeente-analise is die behoeftes en projekdoelstelling en -doelwitte nog vaag en onduidelik. 'n Beplanningseminaar behoort gebruik te word om te help met die projekbeplanning. Onduidelikhede (behoeftes en doelwitte) behoort alreeds op die seminar na akkurate en duidelike doelwitte omskakel te word.

Die projek word, op 'n 'van-bo-na-onder'-metode afgebreek, wat bekend staan as die konsepsuele ontwerp. Hiermee word 'n hoë vlak afbraak van die projek bedoel, byvoorbeeld in projekfasies (**Bylaag T**). Die verwantskappe tussen die fasies word bepaal. Die fasies behoort dan weer opgebreek te word in mylpale wat binne elke fase bereik moet word.

Hierdie hoë vlak konsepsuele ontwerp sal as raamwerk vir die detailbeplanning dien (**Bylaag I**).

Die ontwerp hierbo behoort *de novo* vir elke gemeente korrek ontwerp en opgestel te word, aangesien dit regdeur die projek as die raamwerk of basis vir die beplanning en uitvoering van dienste en take gaan dien. Hierdie deeglikheid is 'n vereiste veral aangesien **Projek Helder Môrester** kompleks is en uit dienswerk en take bestaan wat interafhanklik van mekaar is, en met fyn beplande verwantskappe aanmekaar gehou word. Die projekbestuurder behoort die dienste en take van die projek ná die seminaar te verfyn. Hierdie aktiwiteit behoort te lei tot hulpbronprojeksies, skedules en 'n begroting. Sodra die beplanning vir die fase voltooi is, word die projekprosesmodel vir die beplanningsfase voltooi.

Projekbeplanning behoort tydens die projeksiklus die projekplan te verskaf wat as 'n raamwerk sal dien vir gebruik in onderhandelinge vir tyd, die begroting en hulpbronne (vgl. Humphrey 1989:84).

Die projekbestuurder fasiliteer die projekspanne deur die volgende vrae tydens projekbeplanning te vra:

- **Wat?:** Wat moet deur die projekbestuurder en sy span ontwikkel, verander of gemaak word, en watter doelstellings en doelwitte moet bereik word?
- **Hoe?:** Hoe gaan daardie doelstellings en doelwitte bereik word? Dit impliseer die saamstel van 'n projekplan met 'n werkafbraakstruktuur, die afbreek van die projek en die projekdoelwitte in kleiner dele, elkeen met sy eie doelwitte. Hierdie detailplan dien dan as 'n kontroleringslys om die projekaktiwiteite te beheer, en sodoende die projekdoelwitte te bereik.
- **Wie?:** Wie gaan die werk op die projek doen? Die personeel betrokke op elke afdeling van die projek is ter sprake, naamlik: die kerkraad, kommissielede, diensgroepe, projekbestuurder, projekkantoorpersoneel en toegeruste lidmate. Dit is die operasionele afdelings ter sprake tydens die projekverloop. Dit sluit al die persone in op die projekspan wat verantwoordelik gaan wees vir die dienswerk of take op die projek.
- **Wanneer?:** Bepaal hoe lank elke geïdentifiseerde diens of taak gaan neem, en wanneer elke diens of taak uitgevoer moet word ten einde die projekdoelwitte te bereik. Skeduleer die projek aan die hand van begin- en einddatums en mylpale tydens die projeksiklus.
- **Hoeveel?:** Hoeveel gaan die projek kos? 'n Realistiese begroting behoort vir die doel goedgekeur te word en aanpassings gemaak te word na gelang behoefte vir fondse bestaan (Van Wyk 1995:76-77; vgl. Knutson 1991:37-38).

Projekbeplanning moet gesien word as 'n interaktiewe proses wat bestaan uit beplanning en herbeplanning. Die volgende beplanningsiklus behoort deur die projekspanne gevolg te word:

- Bepaal en verstaan die gemeentebefoefes naamlik:
 - ◆ Gebruikersbefoefte: Dit is 'n detailuiteensetting van wat die nuwe dienste uit die gemeente se oogpunt moet doen, asook al die implikasies wat dit op die gemeentelewe sal hê, soos byvoorbeeld:
 - Onderhandel projekverbintnisse – aanvaarding van eienaarskap van dienswerk of take ("commitment").
 - Hierdie fase in die projekbeplanningsiklus is hoofsaaklik die verkryging van wedersydse begrip tussen die projekbestuurder en die lidmate ten opsigte van die tydsraamwerk waarin die projek voltooi moet word.
 - Die projekbestuurder maak sy beperkings (hulpbronne, tyd, geld) wat op die projek van toepassing is aan die gemeente bekend. Die projekbestuurder en die gemeente onderhandel na aanleiding daarvan, oor wat moontlik en uitvoerbaar is op die projek.
 - Na die onderhandelings is dit noodsaaklik dat elke lidmaat hom/haar tot die nuwe, onderhandelde doelwitte verbind ("commit").

Stel 'n plan op deur die dienswerk of take op te breek - Werkafbraakstruktuur (WAS) (PMBOK 2000:57-61; Gido & Clements 1999:189; Van der Waldt & Knipe 1998:73; Meredith & Mantel 2000:203).

'n Werkafbraakstruktuur (WAS) is volgens Knutson (1991:58) die detail, gedokumenteerde afbreek van 'n doelwit of taak in kleiner elemente. Die take word afgebreek totdat 'n betroubare ramingspoging aan elke taak gekoppel kan word. Die WAS is dus 'n verifiëringslys wat elke taak of aktiwiteit wat uitgevoer moet word tydens die projek bevat, ten einde die projekdoelwitte te bereik. Hierdie verifiëringslys is 'n logiese groepering van take, byvoorbeeld volgens ontwikkelingsfases of mylpale, en vorm die basis vanwaar alle toekomstige skedulerings, hulpbrontoewysings en begrotings plaasvind.

Die WAS is dus die basis van die detailplan met die volgende voordele:

- Die verskillende dienste of take van die projek is meer sigbaar.
- Die verskillende dienste of take van die projek is meer beheerbaar omdat hul kleiner is, en is derhalwe ook meer bestuurbaar.
- Meer akkurate ramings en effektiewer hulpbrontoedeling kan aan kleiner take gedoen word as aan groot, saamgestelde take (Van Wyk 1995:81).

Die WAS behoort deur die projekbestuurder as die belangrikste element in die beplanningsproses beskou te word, omdat dit die basis vorm vanwaar:

- die totale projek beskryf kan word as die som van al die opgebreekte take;
- effektiewe detailbeplanning gedoen kan word;
- koste en begrotings opgestel kan word;
- tyd-, koste- en prestasievordering gemeet kan word; projekdoelwitte op 'n logiese manier aan organisasiehulpbronne gekoppel kan word;
- skedules en vorderingsverslaggewingprosedures vasgestel kan word;
- verantwoordelikheidstoekenning van projektake aan hulpbronne gedoen kan word;
- organisering van projekstrukture kan plaasvind;
- koördinerings- en organisering van doelwitte en take, met hul verwantskappe en interafhanklikhede gedoen word;
- risiko-analise uitgevoer kan word (Kerzner 1998:543; vgl. Van Wyk 1995:81 & Adendorff et al. 1997:161-162).

Die volgende beginsels moet deurlopend toegepas word wanneer die WAS opgestel word, naamlik:

- Die projek moet opgebreek word in kleiner elemente of dienste wat:
 - ♦ Elk bestuurbaar is.
 - ♦ Elk onafhanklik van ander uitgevoer kan word. Indien dit nie moontlik is nie moet hul sover moontlik, minimaal van ander take afhanklik wees.
 - ♦ Integreerbaar is sodat die projek, deur die opgebreekte take/dienste in die geheel gesien kan word.
 - ♦ Elk meetbaar is in terme van vordering.

- 'n Projektsie van hulpbronne wat benodig word, moet gemaak word.
- Ramings of skattings van tyd, grootte en omvang van dienste of take in die projekte (Kerzner 1992:608).

Lidmate betrokke by die projek behoort nie net dienswerk te verrig nie, maar bemagtig word om die volgende te kan doen:

- ◆ Besluite kan neem m.b.t. die dienswerk en take.
- ◆ Beheer oor die dienswerk kan uitoefen.
- ◆ Uitkomste genereer.
- ◆ Geraadpleeg kan word deur ander diensgroeplede alvorens besluite geneem word.
- ◆ Advies kan verskaf (Andersen 1988:110).

Die projekbestuurder(s) behoort nou 'n 'n skedule op te stel (wat 'n begroting impliseer) (Van Wyk 1995:81-82). Die projekskedule behoort 'n spieëlbeeld van die WAS te wees (**Bylaag U**). 'n Skedule wat met die hulp van rekenaarsagteware gedoen word, is 'n kragtige hulpmiddel en kan na behoefte van elke projek gemanipuleer word.

Dit kan bv. die volgende insluit:

- Hulpbrontabelle en hulpbronbenuttingsgrafieke.
- Taaklyste (liniêre verantwoordelikheidsmatriks).
- Netwerkkaarte.
- Gantt-kaarte.
- Begroting en kosteberekeningstabelle.
- Statusverslae na behoefte.

Skeduleringspakkette en opleiding is egter duur en verg deurlopende gebruik van die toerusting om vaardig te raak in die toepassing en gebruik daarvan. Dit het egter 'n noodsaaklike hulpmiddel in die beplanningsproses van besighede (groot en klein) geword. Die kerk en veral makrogemeentes kan beswaarlik sonder hierdie luuksheid klaarkom.

Daar word die volgende voorgestel:

- Gebruik sagteware (bv. Microsoft Project 2002 & Project Scheduler 8) om die projek rekenaarmatig te skeduleer (**Bylaag U**) (Kerzner 1998:567-571; Humphry 1989:102).

- Maak gebruik van 'n liniêre verantwoordelikheidsmatriks (**Bylaag K**) wat aktiwiteite insluit (Andersen 1988:86-87; Adendorff et al. 1997:163). Indien 'n skeduleringspakket gebruik word, vervang dit hierdie matriks.

Effektiewe projekbeplanning kan nie plaasvind sonder die projekmandaat nie. Hierdie dokument is die goedkeuring en opdragformulering vir die projek deur die kerkraad aan die projekbestuurder. Die projekmandaat dien as die projekaktiveringsdokument (Kerzner 1998:535).

• **Fasilitering van die projekplan**

Die doel van fasilitering van hierdie navorsing is om die projekbestuursproses en –beplanning vir die lidmate verstaanbaar te maak. Deur so 'n proses van verstaan, word lidmate by die proses betrek vir die verloop van die projek. Om dié doel te bereik, behoort lidmate deurlopend by die proses betrek te word. Beplan verder beheerbare dienswerk of take en bou 'n kontrolemechanisme vir die projek in (Kerzner 1998:577, 583; Knutson 1991:54; Andersen 1988:107).

Die projekbestuurder fasiliteer die projekplan met die volgende inhoud:

- Oriënteer die projekspan.
- Bepaal die omvang van die projek, projekbeperkings en stel die WAS saam.
- Bepaal die duur van elke dienswerk en taak.
- Ken hulpbronne (lidmate) aan take toe.
- Bepaal taakinterafhanklikhede.
- Stel 'n projekskedule op (Knutson 1991:54-57).

• **Suksesvolle projekbeplanning**

Die projekbestuurder behoort te beplan met die oog op behaling van sukses. Die volgende kan dien as riglyne naamlik:

- Alle lidmate, ongeag die dienswerk wat hulle verrig, behoort 'n eie beplanning te doen.
- Bepaal eers doelwitte en projekfasies.
- Hou beplanning buigsaam.
- Bekom die kerkraad se betrokkenheid.

- Begroot realisties en pas begrotingskontrole toe.
- Moenie op krisisbestuur fokus nie.
- Konsentreer op kritiek en leer daaruit (Kerzner 1998:519, 522, 533, 559, 561, 562, 572, 577, 1022).

Projekte kan ook faal om die een of ander rede. Redes kan verskil van projek tot projek en van gemeente tot gemeente (Kerzner 1998:5625; Van Wyk 1995:91-92).

8.7 DIE PROJEKPLAN

• Uitgangspunt en gebruik

Die projekplan is 'n behoorlik gedokumenteerde dokument en dien as 'n hulpmiddel vir die projekbestuurder en alle belanghebbendes om af te lewer wat ooreengekom is. Die plan definieer die dienswerk **wat** tydens die projeklewensiklus gedoen moet word, **wanneer** dit gedoen moet word, **hoe** dit moet plaasvind, **wie** verantwoordelik is vir die dienswerk, aan **watter** vereistes dit moet voldoen en 'n **beskrywing** van die bestuursomgewing waarin dit moet plaasvind (die gemeente).

Die projekplan is verder 'n belangrike dokument waarteen vordering en prestasie van die projek en hulpbronne gemeet kan word. Vroegtydige regstellende aksie kan geneem word indien nodig. Samevattend is die projekplan 'n hulpmiddel vir beplanning en herbepanning, projekbeheer, bepaling van vordering, bepaling van die bereiking van doelstellings en doelwitte, kontantvloeibehoeftebepaling, bestuur van werklading te bepaal, inligting op gevraagde tye te kommunikeer en uiteindelijke bepaling van projeksukses (Dinsmore 1993:115; Kerzner 1998:533, 577; vgl. ook Loweley 1992:4).

Dit is verder belangrik vir die projekbestuurder en projekkantoor om 'n projekdatabasis by te hou. Hierdie databasis behoort toeganklik te wees vir alle belanghebbendes. Hierdie databasis behoort die volgende in te sluit: oorspronklike projekplan, moontlike gewysigde projekplan(ne), skedules, ontvangbares en aflewerbares per mylpaal, analyses- en uitvoerbaarheidstudieresultate - indien enige, doelstelling- en doelwitdefinisies, alle korrespondensie en die projekkantaklys (name, telefoonnommers, selfoonnommers, e-posadresse, faksnommers en posadresse) (Van Wyk 1995: 94-95; vgl. ook Knutson 1991:40 & Kerzner 1998:1035).

8.8 IMPLEMENTERING VAN DIE PROJEK

8.8.1 Inleiding

Die implementeringsfase is die laaste operasionele fase in die projekproses. Al die projekplanne word in hierdie fase in werking gestel en fisies deur die lidmate in elke diensgroep uitgevoer soos per projekplan. Die operasionele handeling in hierdie fase beteken dat elke lidmaat eienaarskap van sy/haar dienswerk aanvaar en doen. Die projekbestuurder en die projekkantoor behoort in die fase 'n moniteringsrol te speel.

Die hoofaktiwiteit van die projekbestuurder in die implementeringsfase behoort beheer en kontrole oor al die projekaktiwiteite te wees. Kontrole tydens die implementeringsfase behoort veral op die wesenselemente van projekbestuur, naamlik om binne die ooreengekome tyd die ooreengekome (kwaliteit) diens af te lewer, binne die begroting en volgens kerkraads- en lidmaatbehoefes, te fokus.

Die projekbestuursprosesse in dié fase is die volgende: projekbeheer, kwaliteitsbeheer en konfigurasiebestuur.

8.8.2 Projekbeheer

Beheer in die projekproses is normaalweg die vyfde fase in die projeklewensiklus. Projekbeheer is egter 'n oorkoepelende handeling van die projekbestuurder. Dit is nie net die monitering van vordering en vaslegging van projekdata nie. In hierdie fase behoort die projekbestuurder al die data te analiseer ten einde in staat te wees om enige regstellende aksies te beplan en te implementeer (Kerzner 1992:801).

Volgens Kerzner (1998:583) is projekbeheer nie 'n proses wat in isolasie uitgevoer kan word nie. Kontrole en beheer en die beplanning (projekplan) is die twee prosesse wat die projek stuur ("direct") om volgens ooreenkoms af te lewer. Projekbeheer is daarom die vergelyking van werklike resultate behaal met die beplanning. In die proses behoort alle regstellende stappe en afwykings in ag geneem te word. Die prosesse is interafhanklik van mekaar deurdat die volgende gebeur: dienste (aktiwiteite) word uitgevoer – beplanning, met die resultate wat gelewer word in die uitvoer van die plan, dien as invoer tot die projekbeheerproses. Uitsette van die implementeringsproses aktiveer die beheerproses en

behoort 'n invloed op die beplanning (herbeplanning) te hê indien nodig (Butterick 2000:23; Adendorff et al. 1997:158).

Voorbeeld

Dit kan gebeur dat in die uitvoer van die dienswerk afwykings van die plan geïdentifiseer word. Die afwyking behoort dan ondersoek te word. 'n Lidmaat wat 'n uiters belangrike rol in die proses speel, (en nie dadelik vervang kan word nie) word siek en die projek moet gevolglik herbeplan word.

Elke aksie (dienswerk) in die fase aktiveer 'n aksie in die beplanningsfase en so ontstaan daar 'n voortdurende siklus tussen die twee fases vir die res van die verloop van die projek. Hierdie siklus staan bekend as die projekbeheerstelsel (Kerzner 1992:802; Burke 1993:72; Pinto 1998: 116).

8.8.2.1 Implementering van 'n projekbeheerstelsel

Projekimplementering sonder 'n effektiewe beheerstelsel, is nie moontlik nie. 'n Effektiewe beheerstel hang af van deeglike beplanning van al die dienswerk wat tydens die projek gedoen moet word. Verder behoort beramings ten opsigte van tyd, menslike hulpbronne (lidmate) en koste per diens of taak vir elke dienswerkspan deeglik gedoen te word. Deurlopende kommunikasie oor die verloop van die projek na alle belanghebbendes is van kardinale belang. Die projekkantoor behoort tydige en volledige vorderings- en statusverslae beskikbaar te stel. Hierdie verslae stel normaalweg die projekbestuurder in staat om herbeplanning ten opsigte van tyd en koste te doen (Kerzner 1992:802).

Implementering van 'n projekbeheerstelsel is die primêre funksie en verantwoordelikheid van die projekbestuurder in die fase (Kerzner 1992:39 & 1998:10, 583). Alle ander rolspelers in die projek is egter mede-eienaars van die projektake en daarom ook deurlopend verantwoordelik vir beheer tydens die dienslewering. Die projekbestuurder behoort 'n beheerstruktuur vir die totale projek daar te stel en alle dienswerkers moet instem daartoe. Sodra dit goedgekeur is, neem elkeen eienaarskap van die beheer op hom/haar van toepassing en word die struktuur gevolg (Butterick 2000:36, 52, 221-222, 242).

8.8.2.2 Die aard en omvang van 'n projekbeheerstelsel

'n Projekbeheerstelsel kontroleer al die dienste (aktiwiteite en take) soos per projekplan. Die stelsel is slegs 'n hulpmiddel vir die projekbestuurder in sy bestuursrol soos per projekmandaat (**Bylaag H**).

Die funksie van 'n effektiewe beheerstelsel is om die projekbestuurder deurlopend in staat te stel om die volgende te monitor naamlik: werklike tyd, koste (begroting) en dienswerk (prestasie) van die projek en dan te vergelyk met die ooreengekome beplande tyd, koste (begroting) en dienswerk (prestasie) (PMBOK 2000:95-104).

Voorbeeld

Die uitkomst van die projek kan byvoorbeeld die volgende wees: die projek kan betyds, binne begroting maar slegs 80% van die beplande dienste lewer. Die projek is daarom nie suksesvol afgelewer nie. 'n Effektiewe beheerstelsel sluit altyd die volgende in:

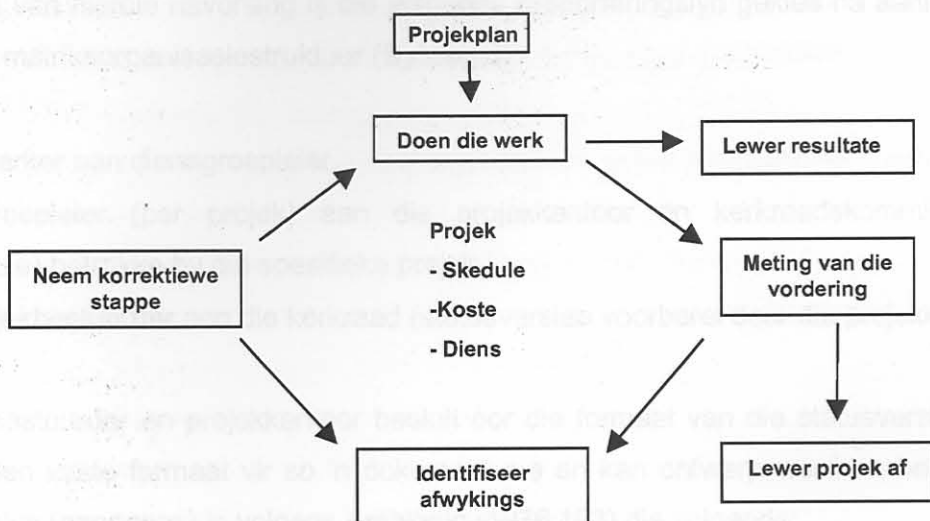
- Gedefinieerde rapporteringstrukture.
- Ooreengekome rapporteringsmetodes.
- Insameling en byhou van projekdata – status en vorderingsverslae (projektkantoor).
- Die doen van regstellende stappe, indien nodig.
- Statusverslae aan alle belanghebbendes (die kerkraad in besonder) (Pinto 1998:116-117; vgl. ook Burke 1993: 68-83 & Van Wyk 1995:155-167).

8.8.2.3 Rapporteringstrukture

Die rapporteringstruktuur van alle projekte behoort 'n integrale deel van die gemeentese organigram (gekose projekmatriksstruktuur) te vorm (**Bylaag J**). Butterick (2000:242-243) verskaf 'n uitgebreide kontrole en beheerorganigram vir 'n projekomgewing. Hy sê hieroor die volgende "...The project control environment can be represented in three sections, starting with 'setup' and ending in 'closure'. Between these are the tools and techniques for monitoring and controlling the project. These controls apply throughout the life of the project". Die beheerstelsel behoort binne die projekomgewing ontwikkel en ontwerp te word as gereedskap vir die projekbestuurder.

Hierdie kontrole en beheersiklus kan as volg aangedui word (**Diagram 8.10**) en is geldig vir alle projekte.

Diagram 8.10 Projektkontrole- en beheersiklus



Bron: Aangepas uit Burrick 2000:23, 242; Aangepas uit PMPOK 2000:61-64).

8.8.2.4 Die Rapporteringstegnieke en -metodes

Die projekkantoor behoort 'n standaardbesluit te formuleer oor rapporteringstegnieke en –metodes. Die standaard in enige projekomgewing is fisiese verslaggewing en vorderingsverslae (statusverslae) op skrif volgens skedule. 'n Skedule (**Bylaag U**) vir **Projek Helder Môrester** wat *per se* die skedules vir elke diens of taak behoort in te sluit, moet ten minste die volgende bevat:

- Dienswerk/taak met 'n nommer.
- Begin- en afleweringsdatum van elke diens of taak (mylpale).
- Rapporteringsmylpale.
- Datum waarop die uitset werklik gelewer is.
- Die hulpbron(ne) betrokke by die dienswerk.
- Status- en opmerkingskolom op die skedule.
- **Fisiese verslaggewing:**

Hierdie metode is in die vorm van 'n skriftelike dokument. Dit behoort kort en saaklik te wees. Die verslag se inhoud behoort te konsentreer op die dienswerk verrig van een mylpaal

na 'n ander soos ooreengekom – beplande werk teen werklik behaalde uitkomst, moontlike afwykings, indien enige afwykings, die redes daarvoor en 'n lys van regstellende aksies geneem (Yeates 1986:113-120).

Vir die doel van hierdie navorsing is die volgende rapporteringslyn gekies na aanleiding van die gekose matriksorganisasiestruktuur (**Bylaag J**):

- Dienswerker aan diensgroepleier.
- Diensgroepleier (per projek) aan die projekkantoor en kerkraadskommissie (met lynfunksie) betrokke by die spesifieke projek.
- Die projekbestuurder aan die kerkraad (statusverslae voorberei deur die projekkantoor)

Die projekbestuurder en projekkantoor besluit oor die formaat van die statusverslae. Daar bestaan geen vaste formaat vir so 'n dokument nie en kan ontwerp word na behoefte. 'n Handige riglyn (aangepas) is volgens Archibald (1976:193) die volgende:

- **Skriftelike verslag**

Die identifiseerbare aksiestappe vir elke projek sluit die volgende in:

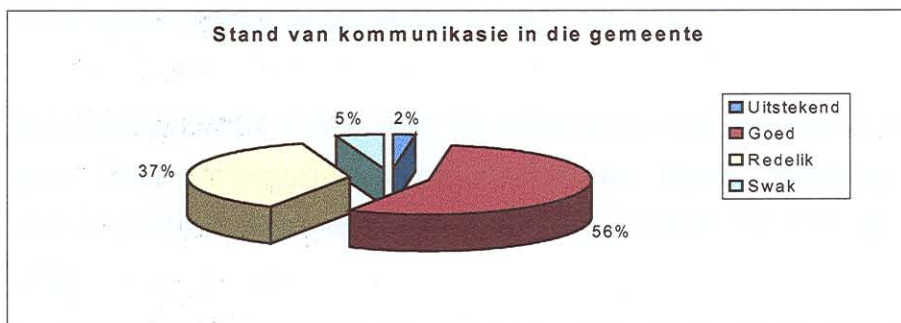
- Uitkomst vir 'n bepaalde tyd soos per skedule (mylpale behaal).
 - ◆ Kwaliteitsbeheer op die uitkomst (afwykings van die plan).
- Afwykings van skedule.
 - ◆ Regstellende optrede indien nodig (probleme geïdentifiseer).
- Kostebeheer.
- Personeelaangeleenthede (hulpbronbehoefte).
- Moontlike toekomstige probleemareas.
- Hersiene doelwitte om binne die skedule te bly of weer op skedule te kom.
- Aflewerbares per skedules.

• **Verslagvergaderings**

Dit is geskeduleerde geleentehede waar projekinligting gerapporteer word. Gewoonlik verloop die siklus van onder na bo. Die projekbestuurder behoort alle vergaderings by te woon. Alle vergaderings behoort volgens normale vergaderingsprosedure te verloop. Kerzner (1992:286) gee riglyne aan die hand waarvan vergaderings beplan kan word.

Verslagvergaderings is 'n belangrike deel van bestuurskommunikasie oor besluite in die gemeente. Bestuursbesluite is 'n belangrike bron van inligting om rigting aan projekte te gee. Alle kommunikasie is belangrik, veral oor bestuursbesluite. Gemeentes rapporteer as volg oor die huidige stand van bestuursbesluite en kommunikasie daarvoor (**Diagram 8.11**)

Diagram 8.11 Stand van kommunikasie oor bestuursbesluite



Bron:Navorsingsresultate 2002

- **Rapporteringsvergadering (1):** Dienswerker(s) per individuele taak aan 'n diensgroepleier(s) per subprojek tydens diensgroepvergaderings.
- **Rapporteringsvergadering (2):** Diensgroepleiers aan die projekbestuurder tydens 'n projekvergadering.
- **Rapporteringsvergadering (3):** Projekbestuurder aan die kerkraad tydens maandelikse of kwartaallikse vergaderings (aangepas uit voorstelle van Kerzner 1992:286-290; Yeates 1986:120; Buttrick 2000:276-278).

Die siklus tussen vergaderings behoort streng volgens skedule plaas te vind. Die primêre doel van hierdie vergaderings behoort te wees om die status van die projek te bepaal teen die "Ooreengekome Projekplan" en skedule. Die verslae op elke vergadering behoort deeglik bespreek te word. Die projekbestuurder behoort spanlede op die vergaderings te motiveer ter bereiking van die projek se doelstelling en doelwitte.

Die inligting wat tydens die rapporteringsvergadering (1 & 2) bekom is, word verwerk deur die projekkantoor vir die rapporteringsvergadering (3).

8.8.3 Kwaliteitsbeheer

Die kwaliteit van die aflewerbares (dienste in gemeenteverband) moet verseker en beheer word. Die kwaliteitsbestuursproses bestaan uit die volgende:

- **Kwaliteitsbeplanning** – dit sluit die identifisering en bepaling van kwaliteitstandaarde in asook die beplanning en hoe dit behaal gaan word (Burke 1993:327-328; PMBOK 2000:95-101).
- **Kwaliteitsversekering** – dit sluit die deurlopende evaluering van projekvordering in. Die doel hiervan is om te verseker dat die reeds bepaalde kwaliteitstandaarde bereik word (Burke 1993:322-323; (PMBOK 2000:101-102).
- **Kwaliteitskontrole** – dit is waar die projekbestuurder en projekspanne spesifieke en geïdentifiseerde projekte se resultate monitor. Hierdie monitering is om te verseker dat die gestelde standaarde bereik is (PMBOK 2000:102-104; vgl. Burke 1993:322-323).

Vir die doel van **Projek Helder Môrester** beteken dit dat elke projek se doelstelling, doelwitte en uitkomste die toets van die Woord van God sal slaag. Die ontwerp en implementering van 'n kurrikulum vir 'n gemeente, kan nie buite die Bybel om plaasvind nie. Die kriteria vir kwaliteitsbeheer vir dié projek sal dus die volgende moet insluit:

- Dit behoort ontwerp te word volgens beginsels van die Woord.
- Verder sal dit foutvry, volledig, voltooid, omvattend, betroubaar, onderhoubaar, aanpasbaar, volhoubaar en buigbaar by nuwe omstandighede behoort te wees, sodat lidmate sal inkoop by die program.

Die kwaliteit van die uiteindelijke produk moet bydra om 'n gemeente na die bedoeling van die Here God te wees. Kwaliteitsversekering handel hoofsaaklik oor metodes en prosedures om te verseker dat die verlangde kwaliteit, met ontwikkeling of verandering van die bestaande, wel in die finale aflewerbare (die kurrikulum) teenwoordig is. Kwaliteit is elke lid van die projekspan se verantwoordelikheid en is die resultaat van doelgerigte en beplande

projekaktiwiteite (Burke 1993:322-323; vgl. ook Yeates 1986:232 & Kerzner 1998:1041-1090).

Kwaliteitsbestuur is verantwoordelik vir die bestuur van die projek en die diens of produk wat gelewer moet word. Die kerkraad en elke kerkraadskommissie verantwoordelik vir die betrokke projekresultate, is saam met die projekbestuurder verantwoordelik vir al die kwaliteitsversekeringsvereistes, die sogenaamde "quality circels" (Burke 1993:323; Kerzner 1998:1085).

8.8.4 Konfigurasiebeheer

Konfigurasiebestuur is 'n vereiste op alle vlakke in die projekproses. Daar behoort deurlopend konfigurasieprosedures ("scope change controle") op alle vlakke van dienslewering geïmplementeer te word (PMBOK 2000: 51, 62-65; vgl. ook Archibald 1976:114, 190). Hierdie prosedures is 'n noodsaaklikheid ten einde veranderinge aan die omvang van die projek te beheer. Indien die omvang verander, vermeerder die hoeveelheid werk wat op die projek gedoen moet word en gevolglik die hoeveelheid menslike hulpbronne wat dan benodig sal word om die werk te doen. Die resultaat van die verandering van die omvang is die volgende: láát aflewering van die projek en die projek is gevolglik buite die begroting (Burke 1993:72).

Konfigurasiebeheer deur die projekbestuurder is 'n vereiste om onbeheerde veranderinge aan die omvang van die projek te beheer. Die bestuur behoort 'n stelsel in plek te stel om konfigurasiebeheer toe te pas. 'n Basiskontrak vir elke fase in die projeksiklus is die basis van meting van die oorspronklike beplanning teen die werklike werk gelewer (Burke 1993:72-80).

Effektiewe konfigurasiebeheer wat konsekwent deur die projekbestuurder toegepas behoort te word beteken die volgende:

- Die projekbestuurder speel 'n kardinale rol in die proses waar aktiwiteite wat deur hom in plek gestel moet word, die volgende behels:
 - ◆ Dring deurlopend daarop aan om alle dienswerk te dokumenteer.
 - ◆ Alle skedules en begrotingsitems moet afgeteken word.
 - ◆ Vir veranderinge of wysigings moet formeel aansoek gedoen word met motivering.

- ♦ Die span mag nooit veranderinge belowe of aanbring sonder die bestuur se goedkeuring nie.
- ♦ Implementeer 'n veranderingsprosedure en proses (Van Wyk 1995:181-182).

Die voordele van effektiewe konfigurasiebeheer, is dat geen veranderinge aangebring sal kan word sonder dat alle belanghebbendes goedkeuring verleen het nie. Verder behoort daar vir elke aktiwiteit 'n basiskontrak te wees wat die norm is om veranderinge te monitor (Rook 1986:13; Sparius 2001). Effektiewe konfigurasiebeheer bevorder beheer oor beplande skedules en begrotings, aangesien geen veranderinge sonder behoorlike goedkeuring mag geskied nie. Dit bied verder aan die projekbestuurder gekontroleerde en gedokumenteerde feite om deeglik verslag te kan doen indien die projek dan wel laat of buite die begroting klaarmaak (Burke 1993:72-78; vgl. PMBOK 2000:51-64).

8.9 AFSLUITING VAN DIE PROJEK

8.9.1 Inleiding

Die doel van 'n formele afsluitingsfase is om die volgende te verseker:

- Dat die projek in 'n ordelike en georganiseerde wyse afgesluit word.
- Dat alle verantwoordelikhede verwant aan die projek afgehandel en afgeteken is.
- Dat die afgehandelde projek as 'n aflewerbare diens of produk aan die projekeienaar oorhandig word – in ons geval die kerkraad (Buttrick 2000:413).

Hierdie fase is die aanduiding van die projek se eindpunt en die volgende aktiwiteite behoort deur die projekbestuurder geïnisieer te word: beoordeel die projekuitkomste teen die oorspronklike beplanning in terme van tyd, koste en kwaliteit (Buttrick 2000:413; Burke 1993:80-81). Die projekeienaar is die enigste belanghebbende wat gemagtig is om die projekafsluiting te magtig (Buttrick 2000:414).

8.9.2 Stapte in die afsluitingsproses

• Stap 1: Opstel van die afsluitingsrapport

Die doel van 'n afsluitingsrapport is om redes te verstrek waarom die projek afgesluit word. Die inhoud van 'n afsluitingsrapport aan die hand waarvan die projek afgesluit word, is die volgende:

- Evaluering van die aanvanklike doelstelling en doelwitte: alle behaalde doelwitte word gemeet teen die wat behaal moes word om die doelstelling te verwesenlik. Die oorspronklike plan word gemeet teen die uitsette gelewer. Om dit te kan doen, behoort die volgende aktiwiteite plaas te vind: 'n projektevaluering (Meredith & Mantel 1989:438-439) en 'n projekoudit (Meredith & Mantel 1989:484; Buttrick 2000:415).
- Afsluitingsverklaring: daar behoort een van twee verklarings gemaak te word naamlik: die projek is suksesvol voltooi of die projek word gestop voor afhandeling. In die laaste geval moet die redes vir die stap gegee word (Buttrick 2000:415).
- Die voordele: Die suksesvolle voltooiing van die projek behoort as voordeel vir die eienaar en kontrakteur beklemtoon te word (die kerkraad en projekbestuurder). Die voordele van die projek behoort deurlopend gemeet te word na aanleiding van die oorspronklike bedoeling vir die projek (projekdoelwitte en -doelstellings) (Buttrick 2000:415).
- Uitstaande geskeduleerde aflewerbares: Daar behoort 'n lys van alle uitstaande aflewerbares opgestel te word. Die volgende moet van elkeen gedokumenteer word: die aard van die risiko, rede vir nie-aanvaarding, wie verantwoordelik is vir die lewering, oplossings en datums van lewering.
- Doeltreffendheid van die projek: Die werklike koste, tyd (man-ure) en skedule behaal teen die oorspronklike plan, word verklaar.
- Lesse geleer: Hierdie punt behoort te verklaar wat kon beter gedoen gewees het en hou verband met die vorige punt, naamlik:
 - ◆ Waar kon tyd, geld en hulpbronne beter aangewend word.
 - ◆ Aanbevelings om tydens toekomstige projekte meer doeltreffend te wees t.o.v. metodes, prosesse, prosedures en ander hulpmiddele.

- Vermeldings: Spesiale vermelding van projekspanlede wat 'n buitengewone bydrae tot die suksesvolle afhandeling van die projek gelewer het (Buttrick 2000:414-416; Burke 1993:81-84).

- **Stap 2: Afsluitingsvergadering**

Hierdie is 'n geleentheid waarheen alle belanghebbendes genooi word. Tydens hierdie vergadering word die afsluitingsrapport in detail bespreek. Die terugvoer op die vergadering behoort noodwendig bygewerk te word in die rapport (Buttrick 2000:417-418; Burke 1993:81). Goedkeuring van die rapport word in 'n besluit van die vergadering genotuleer.

- **Stap 3: Oorhandiging en afsluiting van die projek**

Die afsluitingskontrolelys (Buttrick 2000:420; Burke 1993:84) is 'n handige hulpmiddel vir die projekkantoor om te verseker dat al die doelwitte van die projek bereik is. 'n Amptelike dokument wat die afsluiting van die projek stipuleer met aanvaarding van die projekaflewerbare(s) deur die projekeienaar, word onderteken (PMBOK 2000:158-159).

- **Stap 4: Kommunikasie**

Die projekbestuurder en projekkantoor berei 'n finale kommunikasiedokument voor. Hierdie dokument sluit die goedgekeurde afsluitingsrapport in en word gekommunikeer aan al die belanghebbendes in die projek. Die dokument bevestig amptelik dat die projek suksesvol afgelewer is en dat 'n besluit geneem is om die projek af te sluit (Buttrick 2000:419; Burke 1993:84).

8.10 **PROJEBESTUURSPROESMODEL: PROJEK HELDER MÔRESTER**

8.10.1 **Vertrekpunt**

Die primêre uitkoms van die navorsing was die ontwerp en implementering van 'n kurrikulum vir 'n makrogemeente. Die proses van ontwerp en implementering behoort kundig deur die projekbestuurder bestuur te word. Die doelstelling en doelwitte van die navorsing was om van 'n bestuurshulpmiddel gebruik te maak om hierdie proses te fasiliteer en te bestuur tot resultate of uitkomst. Projekbestuur met integrering van algemene- en strategiese bestuursbeginsels, is nagevors om gemeentes te begelei om 'n projekbestuursmodel vir die

doel daar te stel. Die hipotese soos dit in Hoofstuk 2 geformuleer is, is in die hoofstuk bewys deur 'n veranderde praxis 2 voor te stel en te modelleer vir toepassing deur makrogemeentes.

Die basiese generiese inhoud van projekbestuur, met inbegrip van algemene- en strategiese bestuur, is in van die voorafgaande hoofstukke bespreek. Die doel was hier om die teoretiese kennis toe te pas in die praktyk van gemeentebestuur. Die vereistes wat vir die bestuursmodel gestel is, was dat dit doelmatig en doeltreffend moet wees.

Die verdere doel was om die verworwe kennis in 'n projekproses vir 'n gemeente te vergestalt. Die prosesse behoort in 'n spesifieke projekbestuursproses plaas te gevind het. Die uitkoms behoort dus in 'n projekbestuursprosesmodel vergestalt te wees. Die doel was om veral projekbestuursbeginsels prakties in 'n gekose projek te demonstreer of te modelleer. Hierdie prosesmodel behoort gemeentes te begelei om stap-vir-stap 'n projek te bestuur deur die toepassing van projekbestuursbeginsels. Die gekose projekbestuurder behoort die aangewese lidmaat te wees wat die projek te bestuur.

Die voorstel wat die navorsing maak om die teorie in die praktyk te demonstreer, is 'n projekmodel wat diagrammaties voorgestel word (**Bylaag T**). Hierdie model kan nie sonder die deurlopende interpretasie van die ooreengekome projekplan en verklaring van voorneme (**Bylaag I**) gemodelleer word nie. Die model wat voorgestel word, hou vir die gemeente die volgende voordele in:

- Die projekbestuurder en gemeente kan die proses in geheel sien - holistiese beeld.
- Dit toon die verwantskappe en interafhanklikhede tussen die verskillende projekbestuursprosesse in die projeklewensiklus aan –sinergie.
- Dit begelei die projekbestuurder en elke spanlid op die projek t.o.v. die volgende:
 - ◆ Wanneer 'n proses(se) uitgevoer moet word.
 - ◆ Wie verantwoordelik is vir die uitvoering.
 - ◆ Of dit 'n eenmalige of repeterende dienswerk of proses is.

Die projekbestuurder en projekkantoor bestuur die projek deur 'n projekskedule (**Bylaag U**). Hierdie skedule word rekenaarmatig ontwerp en kan na behoefte van elke projek gemanipuleer word (vgl.ook DuToit 1995:40-41).

8.10.2 Prosesbenadering: Projek Helder Môrester

- Die proses

Die prosesbenadering beklemtoon die basiese funksies van projekbestuur waarby die stelselbenadering aansluit (DuToit 1995:44). Die elemente van 'n stelsel is insette, omvormingsproses en uitsette. Insette in hierdie projek is 'n vloei van inligting of data as 'n inset tot die omvormingsproses. Die omvormingsproses is die wyse waarop die insette saamgevoeg word sodat die stelsel 'n uitset (resultaat/uitkoms) kan bereik. Die uitsette is die resultaat van die omvormingsproses (DuToit 1995:42, 47).

Die prosesbenadering van projekbestuur bestaan uit die onderliggende projeklewensiklus met vyf projekfasies. Die projeklewensiklus (**Bylaag R**) word gebruik om die projek as 'n proses te modelleer binne 'n gemeente as 'n stelsel. Die insette (data) aktiveer 'n dienswerkhandeling of -aktiwiteit wat beskryf kan word as 'n omvormingsproses binne een van die vyf projekfasies in die projeklewensiklus. Hierdie omvorming vind plaas as deel van 'n sisteembenadering (**Bylaag V**).

Die benaderings hierbo verteenwoordig 'n vloei van inligting en kan ook in die vorm van vloeiagramme voorgestel word. Elke primêre proses (hoofproses) het noodwendig ook sekondêre prosesse (subprosesse). "A process is a series of actions bringing about a result. Project management processes are performed by people and describe, organize, and complete the work of the project" (PMBOK 2000: 29-30).

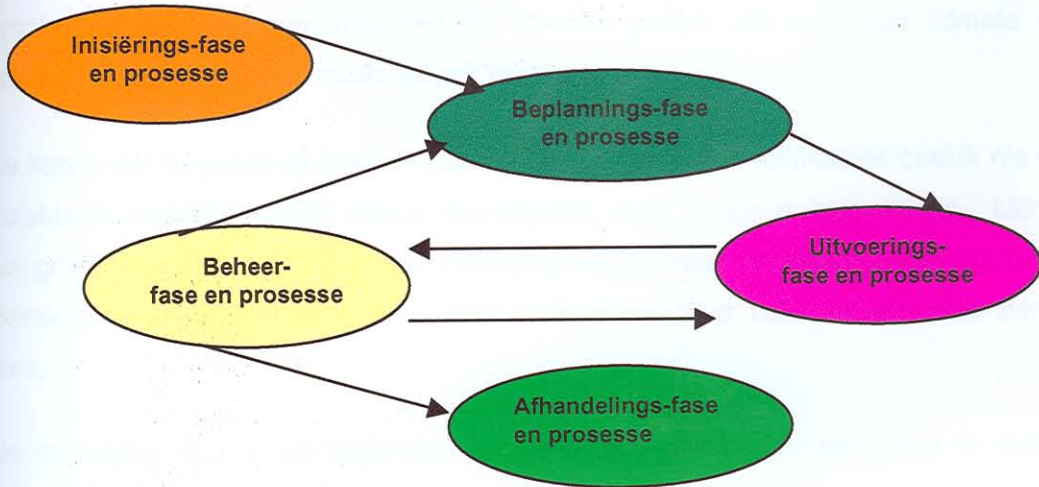
Projekbestuursprosesse kan in vyf groepe georganiseer word (**Diagram 8.12**). Die pyle verteenwoordig die vloei van inligting.

Die voorgestelde projekbestuursmodel word aan die hand van die projekprosesse (**Diagram 8.12**), die vloeiagramme (**Diagram 8.13**) en 'n werkaafbraakstruktuur (**Bylaag Q**) as voorbeelde, gemodelleer.

Die generiese model vind gestalte in tabelvorm naamlik in **Bylaag T** en is afgelei uit die "Ooreengekome Projekplan" (**Bylaag N**). **Bylaag T** bestaan uit die generiese aksiestappe en behoort ten minste gevolg te word vir projeksukses. **Projek Helder Môrester** word bestuur vanaf die projekskedule vir dié projek (**Bylaag U**). Dié skedule, wat van elke ander projek kan verskil, behoort ten minste inligting soos per skedule (**Bylaag U**) te bevat.

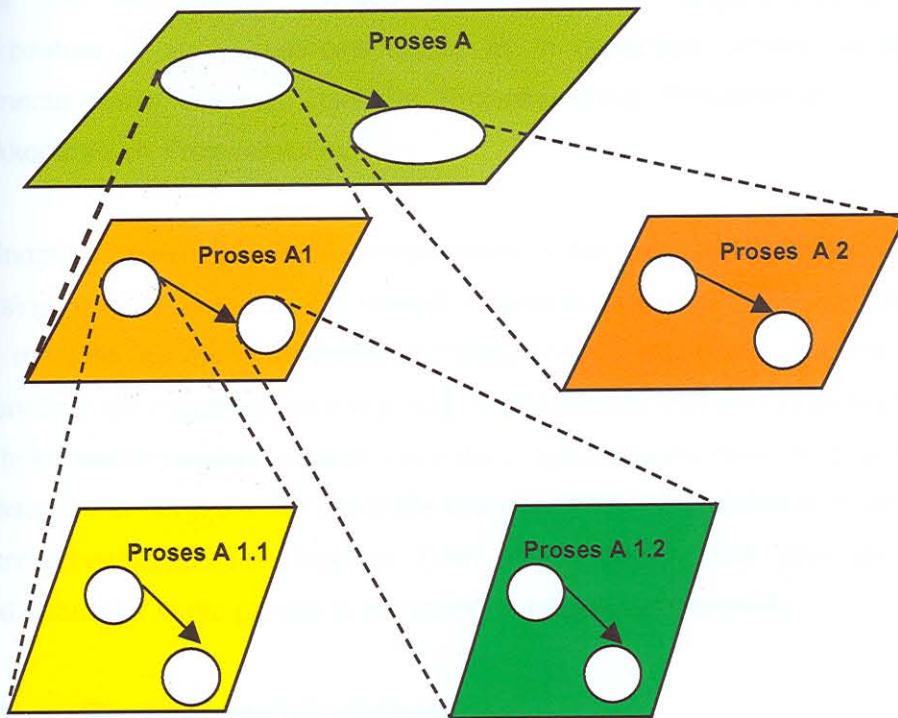
Uit Diagram 8.12 kan 'n hiërgargie van vloeiagramme volg wat vir die praktyk van die voorgestelde model belangrik is. Uit hierdie voorbeeld kan daar maklik 'n vloeiagram vir elke ander proses getrek word.

Diagram 8.12 Vloeiagram: Projekprosesse vir die stelsellewensiklus vir alle projekte



Bron: PMBOK 2000:31

Diagram 8.13 Hiërgargie van vloeiagramme vir die stelsellewensiklus vir dienste in elke projek



Bron: PMBOK:2000

8.11 DIE BESTUURSMODEL: 'N SAMEVATTENDE OORSIG

Die meerderheid lidmate in vandag se makrogemeentes is onkundig met betrekking tot die projekbestuursdissipline. Die meeste van hulle beskik oor 'n geframenteerde kennis van projekbestuur, asook hoe om dit suksesvol en korrek toe te pas. Baie min beskik oor formele projekbestuurskwalifikasies, en tog word van hul verwag om daaglikse projekte te bestuur. Uit die empiriese navorsingsresultate het dit duidelik geblyk dat baie min lidmate waarlik projekbestuur en die projekbestuursproses verstaan.

- Die kans dat lidmate wat glad nie oor die nodige tersiêre kwalifikasies beskik nie wel oor projekbestuurskennis en/of bestuurskundigheid mag beskik is baie skraal. Lidmate is dus grootliks vir hul sukses in die hantering van sy/haar projekspan van hul natuurlike leierskap afhanklik, of die interne kitskursusse wat deur baie organisasies aangebied word.

Hierdie navorsing wou 'n geïntegreerde en generiese prosesraamwerk daar stel wat in enige makrogemeente, deur 'n lidmaat as projekbestuurder gebruik kan word. Die resultaat van die studie bied 'n stap vir stap projekbestuurshandleiding of prosesmodel wat gebruik kan word deur die ervare sowel as onervare projekbestuurder om hom/haar op 'n eenvoudige manier met die nodige basiese kennis van die projekbestuursproses te bedien. Projekbestuur is vir 'n makrogemeente as 'n generiese proses aangebied wat uit vyf prominente fases bestaan, naamlik: Projekinisiëring, Projekbeplanning, Projekuitvoering, Projekkontrolle en Projekafsluiting.

'n Belangrike aspek van die prosesraamwerk is dat daar binne die beperkte ruimte van die navorsing, ook aandag aan die menslike dimensie van projekbestuur gegee is, en dat dit sover moontlik by die projekbestuursprosesmodel ingesluit is. Hierdie studie het verder gegaan deur die menslike dimensie, wat onafskeidbaar van die projekbestuursproses staan, as 'n bykomende sleutelkomponent van die projekbestuursproses te beskou. Vir die rede is die bestuur van die menslike dimensie bykomend tot die projekfase in die prosesmodel van die projekbestuursproses ingebou (Van Wyk 1995). Die plek en funksie van die projekbestuurder in die proses is as belangrik beskou en bespreek.

8.11.1 Die projekbestuursprosesmodel

Die prosesmodel laat die projekbestuurder toe om die projekbestuursproses teoreties te simuleer, toon duidelik die **verwantskappe** en **interafhanklikhede** tussen die verskillende

projekbestuursprosesse aan, beklemtoon die **sinergie** tussen die verskillende projekbestuursprosesse, gee 'n aanduiding aan die projekbestuurder van **wanneer** 'n seker projekbestuursproses uitgevoer moet word, dui aan **wie** verantwoordelik is vir die uitvoering van die verskillende projekbestuursprosesse, toon aan watter take of prosesse **eenmalig** uitgevoer word en watter take **repeiterend** van aard is, en verskaf 'n **geheelbeeld** van die projekbestuursproses aan die projekbestuurder.

8.11.2 Projekbestuursproses: 'n konseptuele voorstelling

In hierdie hoofstuk is die stelsellewensiklus van die gemeente se projekte, konseptueel voorgestel. Die interaksies tussen die stelsellewensiklus (fases) van projekbestuur en die stelsellewensiklus (fases) van dienste, word in diagram 8.12 en 8.13 aangetoon.

Uit diagram 8.12 is dit duidelik dat die projekbestuursproses 'n generiese proses is wat uit vier hoof fases bestaan, naamlik projekinisiëring, projekbeplanning, projekuitvoering en projekafsluiting. Projekbeheer behoort in elke fase toepassing te vind. Die stelsellewensiklus (fases) van dienste word in diagram 8.13 aangetoon. Die fase van elke geïdentifiseerde dienswerk word elkeen op sy tyd deur die projekbestuursproses gestuur wat dan verantwoordelik is vir die nodige inisiëring, beplanning, uitvoering en afsluiting daarvan. Hierdie projekbestuursfase vind plaas aan die hand van die basiese projekbestuursdoelwitte van koste, tyd en gestelde Bybelse standaarde.

Uit diagram 8.12 en 8.13 is dit duidelik dat elke diensfase deur die projekbestuursproses beweeg, en dat projekbeplanning en projekuitvoering prominent op elke produkfase toegepas word. Die vraag mag nou ontstaan oor hoekom die projekinisiëring en projekafsluiting 'n minder prominente rol speel. Daar moet onthou word dat baie van die projekinisiëringsaktiwiteite eenmalig van aard is, soos byvoorbeeld: Die goedkeuring van die projek; Die aanstel van 'n projekbestuurder; Die organisering van 'n projekkantoor; ens.

- Vir die rede vind slegs 'n gedeelte van die aktiwiteite van die projekinisiëringsfase herhaaldelik plaas. Van die aktiwiteite wat herhaaldelik mag plaasvind is byvoorbeeld die samestelling van die projekspan. Dit mag wees dat 'n dienstefase van die kundigheid vereis wat nie in die vorige dienstefase benodig was nie. In so 'n geval moet die projekbestuurder die benodigde personeel met die inisiëring van die volgende dienstefase op die projek aanstel.
- In die projekafsluitingsfase vind die oorgrote meerderheid van die projekbestuursaktiwiteite ook eenmalig plaas. Daar is egter projekafsluitingsaktiwiteite

wat telkens herhaaldelik (per projekfase) plaasvind. Daar mag byvoorbeeld projekpersoneel op die huidige dienstefase werksaam wees wat nie op die volgende dienstefase benodig gaan word nie. In die geval moet die projekbestuurder tipiese projekafsluitingsaktiwiteite uitvoer soos die bestuur van emosionele en intellektuele probleme, deur die projeklid aan 'n ander projek of gemeentefunksie te allokeer.

Die volgorde waarin die projek- en dienstefases gedurende die projek plaasvind, behoort die volgende te wees soos in die model voorgestel:

- Eerstens vind die projekinisiëringsaktiwiteite plaas soos die ontwikkeling van die projekidee, goedkeuring en prioritisering van die projek, aanstel van 'n projekbestuurder, ens. alles vanuit die gemeentebehoeftefase (fase 0).
- Hierna vind projekbeplanning en projekuitvoering van die dienste plaas. Dit behels projekbeplanning en projekuitvoering vir die funksionele ontwerp van die dienste.
- Sodra al die dienstefases uitgevoer is vind die projekafsluitingsfase plaas.
- Projekkontrole behoort 'n deurlopende aktiwiteit van die projek in alle fases te wees.

Diagram 8.12 en 8.13 verskaf 'n konsepsuele begrip van hoe die projekbestuursproses met die stelselontwikkelingsproses geïntegreer moet word. Dit maak gevolglik nie saak wat die dienste of produk is nie, die projekbestuursproses bly generies vir elke projekbestuursomgewing.

8.11.3 Gevolgtrekking en afsluiting

Projekbestuur is as generiese bestuursmodel vir die voornemende projekbestuurders in konteks geplaas. Die bestuursomgewing waarin dit toepassing vind is 'n makrogemeente. Die projekbestuursproses is aan die voornemende projekbestuurder(s) verduidelik en gemodelleer deur middel van 'n prosesmodel. Die projekbestuursproses en 'n projekbestuurstelsel vir die voornemende projekbestuurder(s) is binne die makrogemeente geposisioneer. Die projekbestuursproses, met die kennis van die navorsing voorhande is konseptueel aan die voornemende projekbestuurder (s) in diagramme uitgebeeld. Die diagramme is ontwikkel met inligting wat bekom is uit 'n empiriese navorsingsvraelys aan makrogemeentes.

Met hierdie navorsing behoort dit duidelik te wees dat die projekbestuursproses, hoewel kompleks in 'n makrogemeente, nie moeilik is om te verstaan nie. Die uitvoer daarvan in die konteks van 'n makrogemeente behoort met begeleiding maklik uitgevoer te kan word. Die grootste probleem met lidmate is dus nie soseer die kompleksiteit van die projekbestuursproses nie, maar die gebrek aan begrip daarvoor as gevolg van die feit dat die meerderheid nie werklik daarvoor opgelei is nie. Hierdie navorsing bied gevolglik aan die projekbestuurder(s) 'n fondament waarop hy/sy hul eie projekbestuurskundigheid kan bou. Verdere en deurlopende opleiding in die verband is 'n vereiste (sien die lys van aanbevelings in hierdie verband).

Ter afsluiting word met Van Wyk (1995) saamgestem en is die beginsels in die navorsing beklemtoon naamlik dat dit belangrik is om die verskil tussen die *enkellusleer* en die *dubbellusleer* onder die voornemende (en ervare) projekbestuurder se aandag te bring.

- Die *enkellusleer* het basies ten doel om basiese beheer oor die uitvoer van aktiwiteite te voer deur toe te sien dat hul byvoorbeeld binne tyd, koste en met gestelde standarde voltooi word.
- Die *dubbellusleer* ondersoek die aktiwiteite wat telkens in 'n proses uitgevoer word krities deur die volgende vrae deurlopend te vra:
 - ◆ Is dit wat in die proses gedoen word nog nodig om te doen?
 - ◆ Het dit wat in die proses uitgevoer word nog 'n doel?
 - ◆ Word dit wat in die proses gedoen word reg gedoen?
 - ◆ Is daar nie ander/beter metodes om dit wat in die proses gedoen word, te doen nie? ens.

Die plek, rol en funksie van die projekbestuurder kan nooit oorskat word nie. Sy/haar vermoë om met mense te werk is van kritiese belang in enige projekomgewing. Dit bly egter steeds die projekbestuurder se plig om deurgaans die *dubbellusleer* op sy/haar projekbestuurspraktyke toe te pas. Hy/sy moet deurgaans krities teenoor die projekbestuursprosesse staan, asook sy/haar persoonlike projekbestuursaktiwiteite, dit gereeld krities evalueer en indien nodig, dit by die betrokke situasie(s) aanpas. Hierdie studie kon nie naastenby die projekbestuurder se rol na behore volledig navors nie.

Hierdie navorsing is gedoen sodat elke projekbestuurder baat sal kan vind deur die gebruikmaking van hierdie projekbestuursprosesraamwerk, en dat hierdie "onbekende" bestuursveld - "...the silent revolution" soos Oosthuizen (1993) dit noem vir makrogemeentes, met die kennis wat hierdie navorsing aan die projekbestuurder(s) bied, spoedig deel van sy/haar kundigheidsveld sal vorm.

Navorsingsmetode: P.A.D. - Praktiese Teorie

in Projekbestuursmodel vir doeltreffende en doeltreffende gemeenskap

Verreker:

Prof. van den Berg
Prof. van den Berg
Prof. van den Berg
Tel: 011 7072-2211
Tel: 011 7072-1707

Praktiese Teorie
Departement Praktiese Teorie
Universiteit van Pretoria

Bevoegd: Prof. C.J.A. Van
Wageningen, Prof. J. Bultman

Alle inhoud is vertroulik

Wanneer 'n oordragende invloed bestuursprosesse verskyn, sal die bestuurder in die makro-omgewing die gebruik van die volgende bestuursprosesse:

Projekbestuur met Geïntegreerde Inbegrip van die volgende bestuursprosesse:

- Algemene bestuur
- Strategiese bestuur

Bylaag A

UNIVERSITEIT van PRETORIA

Navorsingsvraelys: Ph.D. (Praktiese Teologie)

'n Projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur

Navorsers:

AA van den Berg (Adré)
Ned. Geref. Kerk: Gemeente Floridapark
Tel: (011) 672-4587
Sel: 083 625 1707

Fakulteit Teologie
Departement: Praktiese Teologie
Universiteit van Pretoria

Promotor: Prof. C.J.A Vos
Medepromotor: Prof. J Buitendag

Alle inligting is vertroulik

Vraelys aan predikante en/of bestuurders verantwoordelik vir die bestuur van 'n makrogemeente deur die gebruik van die volgende bestuurshulpmiddel:

Projekbestuur met deurlopende integrering van die volgende bestuursareas:

- Algemene bestuur.
- Strategiese bestuur.

'n Projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur

Merk die toepaslike blokkie met 'n X langs die syfer, waar van toepassing.

Vir Kantoorgebruik

1 Respondentnommer		V1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-3																						
2 Kaartnommer 1		V2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4-5																						
3 In watter sinodale gebied is u gemeente geleë?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Noord-Transvaal</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td>Suid-Transvaal</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>Oos-Transvaal</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>Wes-Transvaal</td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td>Natal</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td>Oranje-Vrystaat</td><td style="text-align: center;">6</td></tr> <tr><td>Oos-Kaapland</td><td style="text-align: center;">7</td></tr> <tr><td>Noord-Kaapland</td><td style="text-align: center;">8</td></tr> <tr><td>Wes-en Suid-Kaapland</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> <tr><td>Namibië</td><td style="text-align: center;">10</td></tr> <tr><td>Midde-Afrika</td><td style="text-align: center;">11</td></tr> </table>	Noord-Transvaal	1	Suid-Transvaal	2	Oos-Transvaal	3	Wes-Transvaal	4	Natal	5	Oranje-Vrystaat	6	Oos-Kaapland	7	Noord-Kaapland	8	Wes-en Suid-Kaapland	9	Namibië	10	Midde-Afrika	11	V3 <input type="checkbox"/> 6
Noord-Transvaal	1																							
Suid-Transvaal	2																							
Oos-Transvaal	3																							
Wes-Transvaal	4																							
Natal	5																							
Oranje-Vrystaat	6																							
Oos-Kaapland	7																							
Noord-Kaapland	8																							
Wes-en Suid-Kaapland	9																							
Namibië	10																							
Midde-Afrika	11																							
4 Die persoon(e) verantwoordelik vir die invul van die vraelys dui asseblief u bestuursvlak aan (slegs een per bestuursvlak).	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Gemeentepredikant</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td>Kommissie/kommissielid</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>Gemeentebestuurder</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>Projekbestuurder</td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td>Ander: spesifiseer asb.</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td>.....</td><td></td></tr> </table>	Gemeentepredikant	1	Kommissie/kommissielid	2	Gemeentebestuurder	3	Projekbestuurder	4	Ander: spesifiseer asb.	5		V4 <input type="checkbox"/> 7										
Gemeentepredikant	1																							
Kommissie/kommissielid	2																							
Gemeentebestuurder	3																							
Projekbestuurder	4																							
Ander: spesifiseer asb.	5																							
.....																								
5 Is die outonomieit van die kerkraad en gemeente belangrik vir sinvolle besluitneming rakende die gemeente?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Ja</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td>Nee</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> </table>	Ja	1	Nee	2	V5 <input type="checkbox"/> 8																		
Ja	1																							
Nee	2																							

- 6 Dink u die gebruik van die volgende terme is van toepassing op die kerk?
(Merk elke term asb.).

	Ja	Onseker	Nee
Projekbestuur(der)	1	2	3
Algemene bestuur(der)	1	2	3
Strategiese bestuur(der)	1	2	3
Bestuur(der)	1	2	3
Gemeentebestuur(der)	1	2	3

V6 09
 V7 10
 V8 11
 V9 12
 V10 13

- 7 Stem u met die volgende saam: Die **visie** van die gemeente is 'n droom - waar die gemeente oor 'n aantal jare gaan/wil wees? (merk net een asb.)

Ja	1
Onseker	2
Nee	3

V11 14

- 8 Stem u met die volgende saam : Die **missie** van 'n gemeente is 'n opdrag - die bestaansrede vir die gemeente. (merk net een asb.)

Ja	1
Onseker	2
Nee	3

V12 15

- 9 Bestaan 'n geskrewe **visie** in u gemeente?

Ja	1
Nee	2

V13 16

- 10 Bestaan 'n geskrewe **missie** in u gemeente?

Ja	1
Nee	2

V14 17

- 11 Hoe gereeld word strategiese beplanning in u gemeente gedoen?
(merk net een asb.)

Elke jaar	1
Elke 2 jaar	2
Langer as 2 jaar	3
Nooit	4

V15 18

- 12 Watter soort organisasiesetel gebruik u in u gemeente?
(merk elkeen soos u dit gebruik)

	Gebruik	Gebruik nie	Onbekend
Lynorganisasiesetel	1	2	3
Lyn-en-staforganisasiesetel	1	2	3
Funksionele-organisasiesetel	1	2	3
Projekorganisasiesetel	1	2	3
Matriksorganisasiesetel	1	2	3
Ander: spesifiseer asb.	1	2	3

V16 19V17 20V18 21V19 22V20 23V21 24

- 13 Dui aan of die volgende deel vorm van u gemeente-organisasiesetel.
(merk elkeen soos u dit gebruik)

	Gereeld	Soms	Nooit
Huisbesoek	1	2	3
Selgroepe/omgegroepe/ belangegroepe	1	2	3
Gawegroepe/diensgroepe/takgroepe	1	2	3
Kommissies	1	2	3
Ander: spesifiseer asb. (bv. projekkantoor ens.)	1	2	3

V22 25V23 26V24 27V25 28V26 29

- 14 Hoe dikwels word die volgende bestuursfunksies in u gemeente gebruik?
(merk elkeen soos u dit gebruik)

	Gereeld	Soms	Nooit
Strategiese bestuur	1	2	3
Algemene bestuur	1	2	3
Projekbestuur	1	2	3
Ander: spesifiseer (bv. doelwitbestuur)	1	2	3

V27 30V28 31V29 32V30 33

15 Dui aan watter % **van tyd** word afgestaan aan die volgende bestuurstake in u gemeente.

Beplanning	%
• Besluitneming	
• Koördinasie	
Organisering	%
• Delegering	
Aktivering	%
• Motivering	
• Leierskap	
• Kommunikasie	
Beheer	%
• Dissiplinerings	
Totaal	100%

V31 34

V32 35

V33 36

V34 37

16 Dui aan hoe belangrik elke bestuursvaardigheid is vir die voltooiing van gemeentelike werk op alle bestuursvlakke?

	Baie belangrik	Belangrik	Nie Belangrik
Konseptuele Vaardigheid (die verstandelike vermoë om die gemeente in geheel te sien, te verstaan en te koördineer)	1	2	3
Menslike Vaardigheid (die vermoë om met mense te werk, hulle te verstaan en te motiveer)	1	2	3
Tegniese Vaardigheid (die vermoë om tegnieke of hulpmiddels soos rekenaars op 'n gespesialiseerde gebied aan te wend)	1	2	3

V35 38

V36 39

V37 40

17 Dui aan hoe belangrik dit is dat die volgende persone deel van u gemeente se **projek- en strategiese bestuurspan** moet wees? (**merk elke keuse**).

	Baie belangrik	Belangrik	Nie Belangrik
Predikante	1	2	3
Kerkraadslede	1	2	3
Projekbestuurder	1	2	3
Ander: spesifiseer asb.	1	2	3

V38 41

V39 42

V40 43

V41 44

- 18 Dui asb. die stand van kommunikasie oor besluite aan lidmate in u gemeente aan.

Uitstekend	1
Goed	2
Redelik	3
Swak	4

V42 45

- 19 Watter van die volgende kursusse in bestuur behoort die persoon, verantwoordelik vir bestuur in u gemeente, te doen? **(merk elke keuse).**

	Ja	Nee
Algemene bestuur	1	2
Strategiese bestuur	1	2
Projekbestuur	1	2
Ander: spesifiseer asb.	1	2

V43 46

V44 47

V45 48

V46 49

- 20 Dui aan op watter wyse bestuurskursusse vir makrogemeentes aangebied behoort te word. **(Dui slegs een aan)**

Korrespondensie	1
Kontaksessies by 'n universiteit	2
Kontaksessies in ringsverband	3
Ander: spesifiseer asb.	4

V47 50

- 21 Die projekbestuurder behoort op die volgende wyse by die gemeente aangestel te word. **(Merk slegs een)**

Voltyds	1
Deeltyds	2
Ander: spesifiseer asb.	3

V48 51

22 Die projekbestuurder se mandaat behoort die volgende pligte in die gemeente in te sluit. **(merk elke keuse)**

	Ja	Nee
Administratief	1	2
Leiding en monitering	1	2
Koördinering	1	2
Menslike hulpbronbestuur	1	2
Finansies	1	2
Bemaking	1	2
Projekbestuur met insluiting van:	1	2
• Algemene bestuur		
• Strategiese bestuur		

- V49 52
 V50 53
 V51 54
 V52 55
 V53 56
 V54 57
 V55 58

23 Geskikte kandidate vir die pos van projekbestuurder kan die volgende insluit. **(Merk elkeen na u oordeel)**

	Ja	Nee
Afgetrede lidmaat met bestuurservaring (± 55 jaar)	1	2
Tentmakerpredikant (met of sonder bestuurservaring)	1	2
'n Gemeentepredikant met opdrag gemeentebestuur	1	2
Lidmaat (met of sonder projekbestuurservaring)	1	2
Ander spesifiseer asb.	1	2
.....		

- V56 59
 V57 60
 V58 61
 V59 62
 V60 63

24 Wat is die gemiddelde aantal werksure per dag (**tyd**) wat aan die bestuur van u gemeente spandeer word? **(Merk slegs een)**

Nie minder as 8 uur	1
Tussen 8 en 9 uur	2
Tussen 10 en 11 uur	3
12 uur of meer	4

- V61 64

25 Hoeveel lidmate het u gemeente?

Belydend	1
Doop	2

- V62 65
 V63 66

26 Hoeveel leraars is tans in u gemeente?

Voltyds	1
Tentmaker (predikant)	2
Ander: spesifiseer asb.	3

V64 67
V65 68
V66 69

27 Dui asb. aan of predikante formele bestuursopleiding as deel van die teologiese curriculum behoort te ontvang.

Ja	1
Nee	2

V67 70
V68 71

28 Stem u saam dat die volgende ten minste deel van die curriculum behoort uit te maak. (**merk alle keuses asb.**)

	Ja	Nee
Algemene bestuur	1	2
Strategiese bestuur	1	2
Projekbestuur	1	2
Ander: spesifiseer asb. (bv. konflikbestuur)	1	2

V69 72
V70 73
V71 74
V72 75

Dankie vir u samewerking in diens van die Koninkryk van God

Bylaag B: Profiel van gemeentes wat aan die definisie van 'n makrogemeente beantwoord

Sinodale gebied	Gemeentes	Totale	Dooplidmate	Belydende Lidmate	Lidmaatal	Predikante
Wes-en Suid-Kaapland	Brackenfell		1288	3238	4526	4
	Durbanville (Moeder)		724	2442	3166	5
	Durbanville-Bergsig		1035	2626	3661	5
	George-Bergsig		677	2013	2690	3
	Helderberg		1282	3327	4609	5
	Kenridge		976	2542	3518	5
	Kuilsrivier-Suid		1200	4000	5200	5
	La Rochelle		1209	4099	5308	5
	Lourensrivier-Strand		440	1945	2385	4
	Melkbosstrand		713	2070	2783	3
	Mosselbaai-Suid		752	2564	3316	5
	Paarlberg		923	2345	3268	4
	Strooidakkerk (Die Paarl)		1035	1770	2805	3
	Sonstraal		942	2222	3164	3
	Stellenberg		1498	4038	5536	8
	Stellenbosch-Welgelegen		977	2155	3132	4
	Studentekerk-Stellenbosch		4	9197	9201	7
	Suiderstrand		492	3035	3527	4
	Swartland		630	2028	2658	4
	Vredelust		580	3082	3662	4
	Welgemoed		527	1682	2209	4
	Wellington		1004	2269	3273	8
Totaal		22	18908	64689	83597	102
Oos-Kaapland	Jeffreysbaai		622	3011	3633	4
	PE-Hoogland		912	2093	3005	3
	PE-Lorraine		608	1656	2264	4
	Uitenhage-Oos		839	2064	2903	3
	Totaal		4	2981	8824	11805
Noord-Kaapland	Kimberley-Vooruitsig		953	1879	2832	3
	Totaal		1	953	1879	2832

Sinodale gebied	Gemeentes	Totale	Dooplidmate	Belydende Lidmate	Lidmaattal	Predikante
Natal	Geen	0	0	0	0	0
Totaal		0	0	0	0	0
Oranje-Vrystaat	Bloemfontein-Noord		335	1903	2238	4
	Bloemfontein-Wes		1110	2023	3133	5
	Langenhovenpark		1275	3848	5123	4
	Pellissier		1144	2612	3756	4
	Vaalpark		1776	1888	3664	3
Totaal		5	5640	12274	17914	20
Wes-Transvaal	Driehoek		1211	2738	3949	5
	Krugersdorp-Oos		562	1826	2388	4
	Puk-Kandelaar		2	2900	2902	3
	Rant-en-Dal		802	1531	2333	4
	Roodekrans		1044	2459	3503	4
	Wilgespruit		1357	3281	4638	4
Totaal		6	4978	14735	19713	24
Noord-Transvaal	Florandia		628	1648	2276	4
	Florana		719	2367	3086	5
	Hartbeespruit-Queenswood		438	1990	2428	4
	Lynnwood/Andrew Murray		890	3390	4280	5
	Magalieskruin-Pretoria		895	3003	3898	5
	Montana		812	2265	3077	4
	Overkruin		527	2279	2806	5
	Pretoria		310	4255	4565	11
	Rooihuiskraal		1202	2067	3269	3
	Rustenburg-Bergsig		948	2116	3064	3
	Suidoos-Pretoria		796	1949	2745	3
	Universiteitsoord		354	3890	4244	7
	Wierdapark-Suid		1057	2410	3467	5
Totaal		13	9576	33629	43205	64

Sinodale gebied	Gemeentes		Dooplidmate	Belydende Lidmate	Lidmaattal	Predikante
Suid-Transvaal	Fontainebleau		1288	3538	4826	6
	Johannesburg		245	2142	2387	4
	Kempton-Kruin		839	2459	3298	5
	Secunda		886	2344	3230	5
	Weltevreden		775	1936	2711	4
Totaal		5	4033	12419	16452	24
Oos-Transvaal	Doornkloof		705	2190	2895	5
	Elarduspark		1654	3628	5282	8
	Garsfonteinpark		1189	2350	3539	6
	Lynnwoodrif		589	2400	2989	5
	Lyttelton		549	2775	3324	5
	Middelburg-Suid		855	1911	2766	3
	Moreletapark		3264	6824	10088	7
	Pierre van Ryneveld		1177	2397	3574	6
	Pretoria-Oosterlig		1158	2472	3630	14
	Skuilkrans-Pretoria		704	3023	3727	6
	Valleisig		662	2202	2864	4
	Verwoerdburgstad		1354	3380	4734	4
	Witrivier		834	1890	2724	4
Totaal		13	13860	35552	49412	73
Namibië	Pionierpark		565	1557	2122	
Totaal		1	565	1557	2122	4
Midde-Afrika	Geen	0	0	0	0	0
Totaal		70	61494	168693	224992	300

Bron: Jaarboek Ned.Geref. Kerk 2002

Bylaag C **Strategiese grondslae vir 'n doelmatige bestuursraamwerk**

• **Doelstellings van 'n gemeentelike curriculum**

Diensmodi wat die kerklike curriculum moet uitmaak, oorvleuel mekaar. 'n Mens vind dat jy almal in terme van een kan beskryf. Alle diensmodi is wel dienswerk, maar het ook pastorale en getuienisdimensie, daarom mag die hele veld nie vir een diensmodus gekaap word nie. Daar moet 'n balans gehandhaaf word, maar die afwesigheid van een diensmodus sal weer kontraproduktief wees. Dit sal tot gevolg hê dat die kerk as Liggaam van Christus sonder noodsaaklike funksies of bedieninge ontwikkel.

Die bepaling van terreine van kerklike bedieninge behoort die doelstellings van die gemeente te wees waarna gestreef word. Die volgende is bruikbare omskrywings van generiese terreine van kerklike bediening binne die curriculum.

• **Die Kerugmatiese Terrein**

Hier gaan dit om die volgende: die kerk moet die Woord van die Here, wat harte tot eksistensiële/voortdurende eksistensiële beslissings bring, verkondig. Dit gaan dus hier om die Woord in sy appéllatiewe krag. Met "eksistensiële ontmoeting" word hier bedoel: die mens word in sy bestaansituasie of eksistensie, dit is in sy sondigheid, vertwyfeling, oormoed (hubris), kleingeloof, traagheid, vreugde, leed, ensovoorts, aangespreek deur die Woord sodat daardie situasie radikaal verander word in ooreenstemming met die wil van die Here, of minstens sodat die lig van die Woord duidelik oor daardie situasie val (Jackson 1982:317-320; Harris 1989:127-140, & Hendriks 1992:108-109).

• **Die Koinoniale Terrein**

Hier gaan dit om die ontmoeting wat tussen gelowiges plaasvind, met die doel om mekaar op te bou, te verneem, te vertroos en te versterk, ensovoorts (Hebr. 10:24, 25). Hier moet beginsel van modellering verreken word. Voorts moet die heil wat Christus vir sy gemeente bring, daadwerklik belewe word in die vorm van wedersydse aanvaarding, begrip en liefde, ensovoorts (1 Joh. 4 & 5; Joh. 17:21). Dit gaan dus onder andere om die bevrediging van die behoefte aan kontak en sosialisering (Jackson 1982:325-332; Harris 1989:75-89 & Hendriks 1992:112-111).

• **Die Didaktiese Terrein**

Hier gaan dit om die bybring van die nodige onderbou van kennis wat die eksistensiële beslissings, waarvan vroeër sprake was, sal dra of rugsteun en verdiep. Die vermoë om dwalinge te onderskei en af te weer, kom ook hier ter sprake (1 Tim. 4:6, 7, 13; Ef. 4:14). Heribert Mühlen (1978) sê: dit gaan

om inoefening in Christelike grondwaarde. Dit beteken om mense ervaring te laat opdoen in die gemeenskap met Christus. Die modelleringsbeginsel is ook hier belangrik. (Schippers 1977:14-22; Jackson 1982:320-325; Harris 1989:110-124 & Hendriks 1992:110-111).

- **Die Diakoniese Terrein**

Hier gaan dit nie bloot om die werk van die diaken of om barmhartigheidswerk nie. Hier gaan dit om die volledige struktuur van dienste wat in die gemeente op 'n bepaalde tydstep in 'n bepaalde situasie nodig is, te ontleed (dit wil sê die behoeftes te bepaal) en die lidmate wat gawes vir die verrigting van die verskillende take ontvang het, te begin benut. Dit gaan hier in wese nie oor die ontlokking en ontwikkeling van gawes nie, hierdie punt gaan oor die benutting van die betrokke gawes. (Jackson 1982:332-342 Harris 1989:144-159 & Hendriks 1992:106-107).

- **Die Opbouterrein**

Die herkenning van gawes by lidmate, asook die ontlokking/ontvriësing van latente gawes by lidmate (2 Tim. 1:6), asook die toerusting van gelowiges vir die dienswerk waartoe hulle geroep is, is die sake waaroor dit op hierdie terrein gaan (Ef. 4). Die aard en inhoud van die opbouproses word bepaal deur die modelleringsbeginsel wat later aan die orde kom.

- **Die Marturia-terrein**

Hier gaan dit om die uitdra van die boodskap aan hulle wat buite staan en die benutting van moontlike middele om hulle in te bring. (Jackson 1982:342-346; Hendriks 1992:111-112).

- **Die Leitourgia-terrein**

Hier gaan dit om die lof en aanbidding en verheerliking van God: die vreugdedans voor die aangesig van die Here om sy Naam groot te maak. Dit het dus te doen met die spesifieke diens aan God, wat onderskei kan word van die indirekte diens aan God soos dit te voorskyn kom onder die ander punte (Jackson 1982:346-353; Harris 1989:94-106 & Hendriks 1992:109-110).

- **Die Diens van die Gebede**

Gebed is die draende beginsel van alle aktiwiteite en ondernemings in die gemeente. Die volgende is vir ons doel hier belangrik:

Koinoniale aspek van die gebed: behoeftes moet aan mekaar bekend gemaak word en daar moet vir mekaar gebed word. Deur middel van gebed word aandag gegee aan die onderlinge behoeftes van gemeente en individu. Dit kan in die erediens sowel as in kleiner groepe plaasvind. Voorbidding vir

gemeentelike aktiwiteite, en veral beplanning van gemeentelike aktiwiteite deur gebed, waar die sake waarvoor beplan moet word aan die gemeente genoem word, sodat daar gesamentlik en individueel daarvoor gebid kan word. Behoeftes van die gemeente en take wat uitgevoer moet word, word dus deur die gemeentedelede voor die Here gelê. So word die gemeente, en groepe in die gemeente, betrek by die beplanning vanuit gebed. Die Here moet ook in die gebed gevra word om behoeftes waaraan ons kan werk, uit te wys, ensovoorts. Belangrik is: die gemeente raak so betrokke by alle aktiwiteite (Hand. 11:28, 29; 13:1-2; 14:23; 15:28; 16:7; 21:4; 1 Tim. 2:1-8).

• **Die Presbiteriale Terrein: Die Kubernetiek**

Dit gaan om opsig, bestuur, leiding en geestelike versorging van die gemeente. Dit sluit onder andere die volgende in: identifisering van behoeftes in hierdie bepaalde tydsgewrig en veral op hierdie spesifieke oomblik en dan die bekendmaking daarvan aan die gemeente. Die beginsel van projekbestuur met die gepaardgaande integrering van die algemene bestuur en strategiese bestuur sal in hierdie navorsing toepassing vind. Die identifisering van doelstellings en doelwitte moet geskied, en wel in verbintenis met die bediening van die gebede (Hendriks 1992:113-114; Lindgren 1992: 60-255).

Bylaag D

Skriftuurlike grondslae vir 'n doelmatige bestuursraamwerk

• **Die doelwitte van die gemeente**

Doelwitte is daardie handeling wat moet plaasvind (korttermyn) ten einde doelstelling(s) (langtermyn) te behaal. Elke doelwit word ingelei deur die woord "om", wat aandui dat 'n handeling moet plaasvind. Elke doelwit wat hier geadresseer word, verteenwoordig aspekte van 'n doelstelling hierbo.

• **Die Kerugmatiese Terrein**

Om lidmate gereeld só met die Woord van God te konfronteer dat lidmate voortdurend tot egte eksistensiële beslissings kom (2 Tim. 4:2). Eksistensiële beslissings het te doen met die mens in sy totale eksistensie – elke faset daarvan. Hy moet dus aangespreek word op elke terrein waarin hy funksioneer, en ook in die verskillende belewenisse en ervarings wat hy op daardie terreine meemaak, sodat die Woord al hierdie dinge belig. Dit sluit in: voorlesing, bemoediging, vermaning (1 Tim. 4:13). Dit gaan in die eerste plek daarom dat hy in 'n persoonlike verhouding met die Here te staan sal kom, en dan verder sal vorder in die beslissings of voortgaande bekering wat daagliks van ons gevorder word deur die Woord.

• **Die Koinoniale Terrein**

Om lidmate só bymekaar te bring dat hulle mekaar onderling kan opbou, versterk, vermaan en tot goeie werke kan aanspoor (Hebr. 10:24, 25; 1 Kor. 14:26-40) oor wat by die samekoms van die gemeente behoort te gebeur. Om lidmate só byeen te bring dat hulle die vreugde van wedersydse aanvaarding tussen broers/susters in Christus kan ervaar (1 Joh. 4:7-21; Joh. 17:20, 21; Ef. 2:11). Hier kan in besonder ook aan die byeenbring van belangegroepes gedink word.

Om mekaar as gemeentelede in dienslewering aan te vul én wedersyds te verryk en so gesamentlik as volledige liggaam diensbaar kan word volgens die wil van die Here (Ef. 4:16; 1 Kor. 12:12-31; Rom. 12:3). Om die onberoulike sondige lewenswyse van lidmate te stuit deur wedersydse vermaning (tug). Om lidmate in verskillende vorme van nood by te staan, sodat hulle die heil in Christus midde in hul nood kan belewe.

• **Die Didaktiese Terrein**

Om aan gelowiges die kennis-onderbou te gee wat nodig is om die eksistensiële beslissings wat hul geneem het, eksistensiële ervarings wat hulle meegemaak het, te rugsteun en te verdiep. Dit behels 'n verdiepte kennis van die Woord en die leer van die kerk, asook die Bybelstudie-metodiek, die vermoë om te kan bid, ensovoorts (1 Tim. 4:16).

Om verbondskinders en jong gelowiges die kennis te laat verkry wat nodig is om hul eerste ervarings wat hulle met die Here gehad het, te bevestig, en ook om die pad na verdere ervarings en groei te open (kategetiese).

Om lidmate in staat te stel om dwalinge te kan herken, te weerstaan en te beantwoord (1 Tim. 4:6, 7, 13; Ef. 4:14).

Om leerdwalings in die kerk te bestry – leertug (1 Tim. 4:7).

• Die Diakoniese Terrein

Om die behoeftes wat in die gemeente mag bestaan, te bepaal, dit wil sê vas te stel watter dienste in die gemeente benodig word op enige gegewe tydstip (Rom. 12; 1 Kor. 12:5, 7).

Om 'n struktuur van dienste in werking te stel wat die spesifieke behoefte van die gemeente op elke tydstip dek (1 Kor. 12:7).

Om mense met gawes en belangstellings vir elke besondere diens te vind.

Om die beskikbare mense en die taak wat verrig moet word by mekaar uit te kry.

Om die eenheid van die gemeente juis deur die verskeidenheid te laat gedy.

Om by die gemeente begrip te kweek van die charismatiese struktuur wat die gemeente behoort aan te neem, en om werklike oorgawe aan die Gees, met die oog op die charisma wat elkeen ontvang het, te bewerkstellig.

• Die Opbouterrein

Om die lidmate wat beskikbaar is vir dienswerk te skool, sodat die gawe in hulle ontwikkel kan word (Ef. 4:12a).

Om die beskikbare en geskoolde lidmate in die gemeente te begin benut, sodat die gemeente tot 'n funksionele organisme opgebou kan word (Ef. 4:12b).

Om latente gawes by lidmate te ontvries en aan te wakker (2 Tim. 1:6).

Om lidmate aan te moedig om hulle te beywer met die oog op die beste gawes (1 Kor. 12:31; 1 Kor. 14:1).

Om al die dienste so saam te voeg en saam te verbind tot 'n eenheid dat die liggaam van Christus as 'n organisme kan funksioneer waar die een lid die ander aanvul en ondersteun. Om lidmate onderling so byeen te bring dat hulle mekaar opbou. Die plek hiervoor is onder andere die erediens (1 Kor. 14:26).

- **Die Marturia-terrein**

Om ongelowige lidmate in ons omgewing en elders met die Woord van die Here in aanraking te bring. Om kerklose lidmate weer aan die gemeente te bind. Om getuieis aangaande die beleving van die verlossing in Christus en die lewe in gemeenskap met Hom met mekaar te deel (Gal. 5:22; Rom. 12; 1 Kor. 12; 1 Pet. 2:9; Luk. 24:46-48).

- **Die Leitourgia-terrein**

Om aan God die lof en die eer en die heerlijkheid wat Hom toekom, toe te bring in die samekomste/byeenkomste van die gemeente. Dit geskied deur lofsang, gebede en liturgiese handeling (Rom. 11:33; 1 Kor. 14; 1 Kor. 11:17, 33; Hand. 20:7; Mat. 18:20; 2 Kor. 3:18).

- **Die Diens van die Gebede**

Om die individuele lidmate tot 'n dieper gebedslewe te bring. Om die gesamentlike gebed (veral voorbedding) 'n integrale deel van die gemeentelike lewe te maak, in gehoorsaamheid aan die opdrag van die Here, en in verwagting dat lewe en groei in die gemeente in antwoord op gebed kom. Dit gaan dus daarom dat die totale gemeentelike lewe 'n saak van vertrouwe op die Here gemaak sal word (Ef. 3:14 v; 6:18; Kol. 4:2 v; Luk. 11:13; 1 Kor. 2:13; Hand. 13:1, 2).

- **Die Presbiteriale Terrein: die Kubernetiek**

Om die bestaan van die gemeente in die gemeenskap met Christus te bestendig en te bevestig. Om die behoeftes in die gemeente te identifiseer en bekend te maak. Om die funksionering van die gemeente te beplan. Om met volmag van Christus te waak oor die suiwerheid van die gemeente ten opsigte van die leer en lewenswandel, sodat die gemeente heilig bewaar word in gemeenskap met Christus. Om bestuur as wetenskap (met alle bestuurshulpmiddele) ten volle te benut tot diens en opbou deur projekbestuur, algemene bestuur en strategiese bestuur. Hierby word die administratiewe en finansiële terreine ingesluit: dit is om kommunikasie tussen die kerkraad, dienste, aksies, ensovoorts, vlot te laat verloop.

Bylaag E Uitkomst van produkte uit die doelwitte

Hierdie gedeelte van die navorsing wil kortliks fokus op die resultate wat behaal behoort te word nadat die curriculum in werking gestel is. Dit dien ook as barometer of die doelstellings en doelwitte wat bepaal is, bereik of behaal is.

• **Die Kerugmatiese Terrein**

Eredienste waartydens die Woord op so 'n wyse gepredik word, dat dit werklik die mens in sy situasie aanspreek en voortdurende eksistensiële beslissings ontlok ten opsigte van elke terrein van sy lewe.

Huisbesoek waartydens die Woord spesifiek op die behoefte van die betrokke lidmaat afgestem is, sodat hy hom in sy situasie deur die Woord van die Here aangespreek voel/weet.

Geleentheid vir pastorale gesprekke waar die nood/vraagstukke in die lewe en ervaringswêreld van die lidmaat hanteer kan word.

Bediening van die sakramente, op so 'n wyse, dat die lidmaat se geloof versterk word en hyself bemoedig word.

Uitoefening van die kerklike opsig op so 'n wyse dat die erns van die Woord van die Here duidelik gedemonstreer word. Dit geskied deur geestelike versorging deur die ouderling en diaken, asook deur alle ander lidmate. Dit moet 'n geleentheid wees waar mense wat hulself aangespreek voel deur die Woord, die leraar of ander kan ontmoet vir verdere verdieping en gesprek.

Terugvoering ten opsigte van prediking en trefkrag van prediking.

Geleenthede waar lidmate saam die Woord kan bestudeer.

• **Die Koinoniale Terrein**

Die plek waar koinonia behoort plaas te vind, is die eredienste in besonder, maar ook ander geleenthede waartydens lidmate mekaar werklik ontmoet, en wel op so 'n wyse dat hulle:

- die vreugde van wedersydse aanvaarding, ondersteuning en liefde in Christus ervaar (dit wil sê dat hulle 'n plek sal hê waar hulle werklik tuis en op hul gemak sal voel);
- die krag van gemeenskaplike aanbidding en verheerliking van God, asook die krag van die gesamentlike aanhoor van sy Woord en gesamentlike voorbidding kan ervaar en meemaak;
- ruimte vir die funksionering van modelleringsbeginsel in die erediens maak;

- kleiner groepbyeenkomste te vorm vir Bybelstudie (woonstelgroepe, wyksgroepe, groeigroepe, belangegroepes, jeugaksies, vroueaksie, ensovoorts) wat daarop gerig is om gemeentede so bymekaar te bring dat hulle:

- ♦ bekendes vir mekaar word;
- ♦ mekaar kan ondersteun en bystaan en vernaam, aanmoedig, opskerp, ensovoorts (Hebr. 10);
- ♦ in die erediens bekendes sal hê sodat hulle dáár meer tuis sal voel. Die beweging vanaf die kleingroep na die erediens is belangrik, en moet benut word;
- ♦ mekaar onderling in die geloof opbou en die heilswaarhede met mekaar te kommunikeer.

• Die Didaktiese Terrein

Hierdie resultate in die curriculum behoort te sorg vir die volgende uitkomst: leergeleenthede (in die erediens, huisbesoek en ander geleenthede) waar die leerstellige onderbou op gestruktureerde wyse aan die gemeente oorgedra word. Gestruktureerde beteken hier:

- dat die volle spektrum van leerstellige aangeleenthede oor 'n tydperk gedek sal word;
- dat die wisseling van gemeentede en die pendelgewoonte van lidmate in ag geneem sal word by die beplanning hiervan;
- voortgesette kategeese waar besondere onderwerpe behandel word bv. die inskakeling by 'n Bybelskool;
- kategeseskool;
- opgeleide kategete - kategete moet veral so opgelei word dat hulle in staat sal wees om die stof so aan te bied dat dit die pad vir eksistensiële beslissings sal open.

Doeltreffende funksionering van die tug sodat leerdwalings op doeltreffende dog liefdevolle wyse bestry kan word.

• Die Diakoniese Terrein

Gebruik die prediking as skolings- en inligtingsgeleentheid. 'n Diakonale dienstruktuur in die gemeente moet gevestig word wat:

- rekening hou met die diensbehoefes wat in die gemeente bestaan;
- ruimte bied aan lidmate met 'n verskeidenheid van gawes en belangstellings om diens te verrig.

'n Doeltreffende en voortgaande werwingsveldtog wat lidmate voortdurend bewus maak van diensgeleenthede wat in die gemeente bestaan, en wat die nodige mense vind.

'n Doeltreffende administrasie wat sal verseker dat:

- beskikbare persone nie “werkloos” bly nie, maar in diens gestel word;
- waar “vaste poste” bestaan, soos by ouderlinge en diakens, vroegtydig bepaal sal word waar vakatures gaan ontstaan sodat nuwe persone onmiddellik kan oorneem.

'n Bestuurskanaal in die gemeente wat voortdurend die gemeente en sy omgewing in oënskou sal neem, sodat die behoefte aan dienste, soos dit van tyd tot tyd verander, geïdentifiseer kan word, en struktuurwysigings aangebring kan word. Hierdie dienswerk sal veral die verantwoordelikheid van die projekbestuurder wees deur die toepassing van die beginsels van projekbestuur deur integrering met algemene- en strategiese bestuur.

• Die Opbouterrein

'n Curriculum wat deurlopend skolingsgeleenthede aanbied aan lidmate wat dienswerk verrig in elk van die geïdentifiseerde dienste in die gemeente. 'n Gemeentebouprogram met geïdentifiseerde kundiges as toerusters van die lidmate. Hierdie program moet terselfdertyd indiensopleiding bevat.

Reklame ten opsigte van bestaande behoeftes/geleenthede wat vir lidmate bestaan om dienswerk te verrig, asook opvoeding met betrekking tot prediking, pastoraat, ensovoorts, ten opsigte van hierdie aangeleentheid, met oogmerk die ontvriessing van latente gawes, moet prioriteit geniet. Propagering van die verrigting van daardie dienswerk wat suksesse behaal as gevolg van die toerustingsprogram.

Prediking en ander skolingswyses en inligtingsmetodes wat kan verseker dat die eenheid van die gemeente te midde van die verskeidenheid gehandhaaf sal bly, en wat lidmate daartoe sal bring om verskille te aanvaar as verrykend en nie as bedreigend nie. Geleenthede moet juis geskep word waar lidmate se verskillende gawes en ervaringe/aanvoelinge mekaar ontmoet, sodat lidmate mekaar wedersyds verryk.

Die koördinasie van eredienste sodat die liggaam van Christus werklik as organisme kan funksioneer, stel 'n preekprogram op wat geïdentifiseerde geestelike behoeftes sal adresseer.

Hier moet die modelleringsbeginsel steeds verreken word sodat dit in al bogenoemde opbougeleenthede na vore sal kom (Ef. 4:14, 15).

• Die Marturia-terrein

Die resultate van hierdie diensmodus in die curriculum behoort die volgende te wees:

- Toegeruste gelowiges wat in die wêreld kan ingaan en die mense in verval en nood kan bereik tot redding.
- Die getuie moet in staat wees om die volgende aan die wêreld te getuig:
 - ♦ Ons verlorenheid buite Christus.
 - ♦ Christus se reddende liefde.
 - ♦ Die inhoud en betekenis van die redding en liefde.
- **Die Leitourgia-terrein**

Eredienste waar die lidmaat bewustelik die lof en eer en heerlikheid aan die Here toebring deur lofsang, gebede en aangevul deur die hele liturgie. Daar moet 'n ervaring wees van die grootheid van God wat 'n gees van aanbidding stimuleer. 'n Erediens moet die blydschap van mense kan weerspieël oor die feit dat God Homself aan hulle geopenbaar het deur sy Woord. Die erediens moet 'n geleentheid wees vir verwondering voor die onbegryplike God en so bewus word van jou eie nietigheid, en dan só tot aanbidding gedryf te word. Dit beteken:

- 'n Ervaring van die besondere teenwoordigheid van God.
- Mens wat staan in versoende verhouding voor God.
- Die daaruit voortspruitende beleving van die groot vrede, omdat die verhouding met God herstel is.
- Eredienste moet só wees dat die wêreld dit sal kan sien as oord van redding, waar heil vir mens 'n werklikheid word.

Hiervoor is die volgende belangrik: 'n Atmosfeer van verwagting wat by lidmate bestaan; Hier word die Woord gebring en hier gebeur iets. Hier is God heilbringend aanwesig en aan die Woord.

- **Die Diens van die gebede**

Die resultaat van veral die prediking en pastoraat moet die gemeente opskerp tot gebed, sodat gebed (individueel en gesamentlik) 'n integrale deel van die gemeentelike lewe sal uitmaak. Dit moet tematies aangevul word deur toerustingsgeleenthede waar gebed die onderwerp is. Gebeds- en voorbiddinggroepe moet die gevolg wees van bogenoemde wat spesifiek die diens van gebede verrig.

- **Presbiteriale Terrein: Kubernetiek**

Die resultaat moet 'n bestuursmodel wees vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur. Hierdie navorsing se oogmerk is om so 'n model te ontwikkel met projekbestuursbeginsels as die basis daarvan.

Bylaag F **Definisies en dimensie: Profiel van die (gemeente) bestuurder**

Persoonlikheid	Ervaring	Persoonlikheid en Ervaring
Impak. Die vermoë om 'n goeie indruk te skep; om aandag en respek af te dwing; om selfvertroue uit te straal; om persoonlike erkenning te bereik.	Beplanning. Die effektiwiteit waarmee aktiwiteite deurdink en beplan word; eie en groepsaktiwiteite; vooruitbeplanning.	Leierskap. Die effektiwiteit waarmee daarin gehelp word om 'n groep te laat slaag in 'n bepaalde doel of om die idees deur die groep aanvaar te kry; korrekte aanwending van outoriteite; die vermoë om redelike dissipline te handhaaf.
Energie/selfmotivering. Voortsetting van 'n hoë aktiwiteitsvlak; vermoë om hard te werk; 'n begeerte om 'n taak goed te doen; die behoefte aan prestasie; verantwoordelikhedsin ten opsigte van die werk.	Organisering. Die vermoë om elke aktiwiteit en die aktiwiteite van ander te organiseer; die vermoë om te weet hoe, wanneer en aan wie om te deleger; die vermoë om die beskikbare werkers mees effektief te gebruik en op watter vlakke besluite geneem kan word; die vermoë om beide mense en objekte as bronne te ontgin.	Selfontwikkeling. Belangstelling in en bewese optrede ten opsigte van selfontwikkeling; die manifestering van 'n wye en diverse belangstellingsveld ten opsigte van die ontwikkeling van die self, die bewuswees van die mate waarin die persoonlike en organisasieomgewings die selfontwikkeling kan beïnvloed.
Hantering van spanning en selfbeheer. Stabiliteit van prestasie onder toestande van druk; korrekte response ten opsigte van situasies.	Motivering van ander. Die vermoë om entoesiasme aan te wakker in ander, hetsy deur delegering, onderhandeling of verkoopstegnieke; die vermoë om materiaal oortuigend te orden en aan te bied; ooredingsvermoë.	Verbale kommunikasie. Die effektiwiteit waarmee verbale uitdrukking plaasvind in individuele of groepsverband; die vermoë om eie idees helder en oortuigend oor te dra.
Sensitiwiteit. Die vermoë om op 'n sensitiewe manier die behoeftes van ander waar te neem en daarop te reageer; die bewustheid van die inpak van eie besluite en aksies op ander; vermoë ten opsigte van diplomatie; empatie; ondersteuning van ondergeskiktes.	Gerigtheid op ontwikkeling. Die neem van aktiewe stappe om die potensiaal in ander te identifiseer en te ontwikkel waardeur die maatskappy voorsien word van 'n effektiewe werkerskorps en waardeur bevorderingsmoontlikhede geskep word.	Die vermoë om te kan luister. Die vermoë om die kern van elemente in 'n verbale aanbieding te isoleer; die vermoë om die betekenisvolle van die betekenislose te onderskei; om die kern van 'n verbale aanbieding te kan identifiseer, verstaan en te kan onthou.
Volharding/buigbaarheid. Die balans wat bestaan tussen: die vermoë om te volhard met 'n probleem of gedagterigting totdat 'n oplossing bereik is; die voortgesette strewing na die bereiking van 'n bepaalde doel; die vermoë om die positiewe aspekte van nuwe idees in te sien; om hierdie idees te aanvaar en te implementeer; die	Kontrole. Die waardebeplanning van kontrole en die instandhouding van 'n effektiewe kontrolesistiem ten opsigte van mense en prosesse; die gee van terugvoering en opvolgstudies.	Gerigtheid op besigheidsbeginsels. Die bewustheid van die winsmotief; die inagneming van kostes; die belangstelling in en bewus wees van kostekontrole en winsprosesse; die vermoë om potensiële winsmoontlikhede te identifiseer en om hierdie moontlikhede in verband te bring met kostevoordele; die behoefte om effektiwiteit

gewilligheid om te verander en te leer; die voortsetting van 'n bepaalde gedragspatroon totdat 'n beter oplossing na vore kom.		en die mate waarin resultate bereik word te verhoog.
Besluitneming. Die bereidheid om sekere besluite te neem; om 'n opinie uit te spreek; om dinge gedoen te kry; aggressief; beslis en aksiegeoriënteerd.	Verbale vermoë. Die vermoë om 'n helder, formele en oortuigende verbale aanbieding te maak van feite en idees.	Analitiese vermoë. Die effektiwiteit waarmee kernpunte geïsoleer kan word; die vermoë om deur te dring na die kern van 'n probleem; die vermoë om sin te maak uit finansiële en statistiese data; die vermoë om komplekse data te interpreteer.
Onafhanklikheid. Selfvertroue, die basering van eie aksies op eie oordeel eerder as om ander tevrede te stel; vertroue in eie aksies en oortuigings.	Geskrewe kommunikasie. Die vermoë om idees duidelik en oortuigend skriftelik uit te druk; grammatikaal korrek en op die interpretasievlak van die ontvanger.	Oordeel. Die vermoë om logiese gevolgtrekkings te maak op grond van die beskikbare inligting; om te kan onderskei tussen prioriteite; om bereikbare doelwitte te isoleer; om, wanneer gekonfronteer met moeilike besluite, nie net alleen die korttermyngevolge in ag te neem nie, maar ook die langtermyngevolge.
Inisiatief. Aktiewe deelname in die beïnvloeding van gebeure eerder as passiewe toeskouer; om prosesse en gebeure self te inisieer; manifestering van oorspronklike denke.		

Bron: Retread 1993

Bylaag G Kern en subprojekte

1. KERNPROJEKTE

1.1 Fasiliteer: Beplanningseminaar

- Analiseer vraelys terugvoer
 - Behoeftebepaling en prioritisering
 - Aanbeveling aan die kerkraad
 - Kerkraadsbesluit
- Ryk projekmandaat uit
 - Projekbestuurder se aanstelling
 - Projekopdragte word uitgevoer
 - Formuleer doelstellings van **Projek Helder Môrester**
 - Reik die verklaring van voorneme uit
 - Formuleer doelwitte vir **Projek Helder Môrester**
 - Formuleer die resultate of uitkomste wat met die projek bereik wil word

1.2 Projekbestuursopleiding

- Kursusse
 - Basiese kursus
 - Intermediêre kursus
 - Gevorderde kursus
- Pas projekkennis toe
 - Bestuur elke diensmodus as 'n projek
 - Vestig die projekkantoor
 - Implementeer **Projek Helder Môrester**

1.3 Identifiseer diensmodi

- Fasiliteer: 'Ontdek jou gawes'-kursus

2. SUBPROJEKTE

2.1 Kerugma

- Bepaal doelstellings
- Bepaal doelwitte
- Bepaal uitkomste

2.2 Koinonia

- Bepaal doelstellings
- Bepaal doelwitte
- Bepaal uitkomste

2.3 Leiturgia

- Bepaal doelstellings
- Bepaal doelwitte
- Bepaal uitkomste

2.4 Diakonia

- Bepaal doelstellings
- Bepaal doelwitte
- Bepaal uitkomste

Belangrik: Hierdie handeling kan en behoort van gemeente tot gemeente te verskil.

DIE BESLUIT VAN DIE KERKRAAD WAARDEUR 'N PROJEK GOEDKEUR WORD EN DIE PROJEKBESTUURDER BEMAGTIG WORD OM MET DIE PROJEK TE BEGIN EN DIT TEEN 'N OOREENGEKOME TYD AF TE LEWER.

INHOUD VAN DIE BESLUIT

- Projekteenaar: Die kerkraad: Gemeente (naam.....)
- Oorkoepelende projeknaam: Projek Helder Môrester
- Projeknommer: 01
- Projekdirekteur: Die aangewese projekbestuurder (Herman Pretorius)
 - Aangestel kragtens kerkraadsbesluit soos per projekmandaat
- Projek modus operandi vir die beplanning van die projek: Uitvoer van die kerkraadsbesluit
- Dokumentdatum: 15 Januarie 2003
- Projekbestuurders van subprojekte: Soos per kerkraadsbesluit
- Kern en subprojekte: Curriculumontwerp (Bylaag L)
- Projekvisie vir die makrogemeente: (Bylaag S)
 - Uitgangspunt oppad na 'n visie
 - Die visie
- Projekmissie vir die makrogemeente: (Bylaag T)
 - Uitgangspunt oppad na 'n missie
 - Die missie
- Projekomvang ('Scope' - Bylaag N): Die ontwerp en vestig van 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur deur die toepassing van die beginsels van projekbestuur en integrering van algemene- en strategiese bestuur.
 - Doelstelling: Implementering van Projek Helder Môrester
 - Doelwit: Die ontwerp en implementering van 'n curriculum vir gemeentelike toerusting en opleiding
- Hindernisse wat sukses kan beïnvloed (Risiko's)
- Mylpale vir die projek (Skedule - Bylaag Z)
 - Begindatum
 - Rapporteringsdatums
 - Afleweringdatum
- Begroting: Soos per kerkraadsbegroting
- Kwaliteit & spesifikasies: Volgens Bybelse interpretasie en standaarde

Bron: Aangepas uit Hamilton 1997:85,235,428; Kerzner 1998:583)

BYLAAG I

Projekplan met die verklaring van voorneme

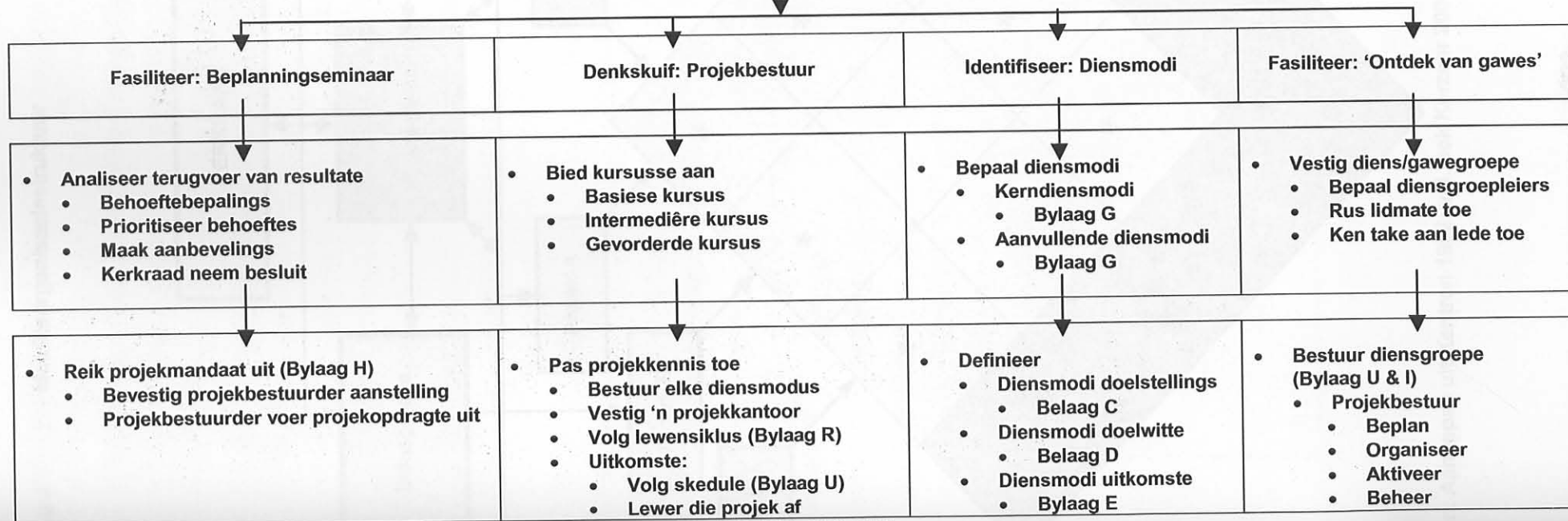
DOELSTELLING - PROJEK HELDER MÔRESTER

VERKLARING VAN VOORNEME: Die ontwerp van 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur deur:
Die toepassing van projekbestuursbeginsels met integrering van algemene- en strategiese bestuur vir uitkomslewing, naamlik:

DOELWIT - PROJEK HELDER MÔRESTER

Ontwerp en vestig 'n curriculum vir 'n gemeente met die doel om:
Uitkomste: Lidmate toe te rus en op te lei (deur leer) om gemeente te word na die bedoeling van God

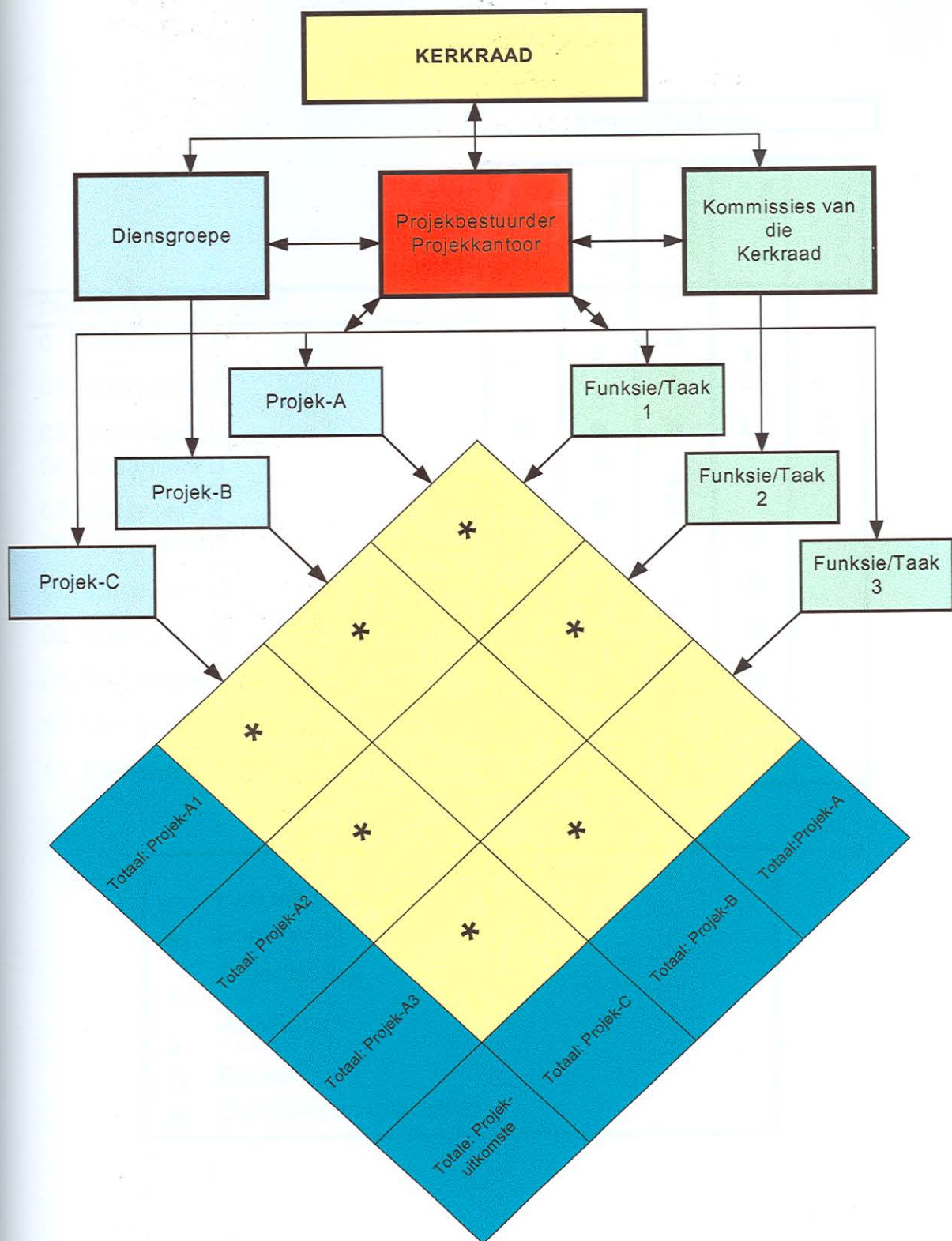
UITKOMSTE - PROJEK HELDER MÔRESTER



Bron: Aangepas uit Adendorff et al. 1997:160-162; Kerzner 1998: 519-594, 535, 543.

Bylaag J

Matriksorganisasiestruktuur



Bron: Aangepas uit Kentron 1992; vgl. ook Kerzner 2000:507-510; Butterick 2000:33-34)

Bylaag K

Generiese liniêre verantwoordelikhedskaart

Name: Hulpbronne

	BROER A	BROER B	BROER C	SUSTER D	SUSTER E
DIENSWERK OF TAKE					
01. Dienswerk A		△	●	▲	
02. Dienswerk B		△	●	□	
03. Dienswerk C	■	●	●	□	□
04. Dienswerk D		●	▲		
05. Dienswerk E	○	■	□		
06. Dienswerk F			△	●	
07. Dienswerk G		□	△	●	
08. Dienswerk H		■	△	●	
09. Dienswerk I		▲	▲	●	
10. Dienswerk J			△	●	
11. Dienswerk K		■	●		

Sleutel	
○	Kerkraadsbesluite
●	Bepanning
	Organisering
△	Aktivering
▲	Beheer
□	Opleiding en toerusting
■	

Bron: Adendorff et al. 1993:148

Bylaag K

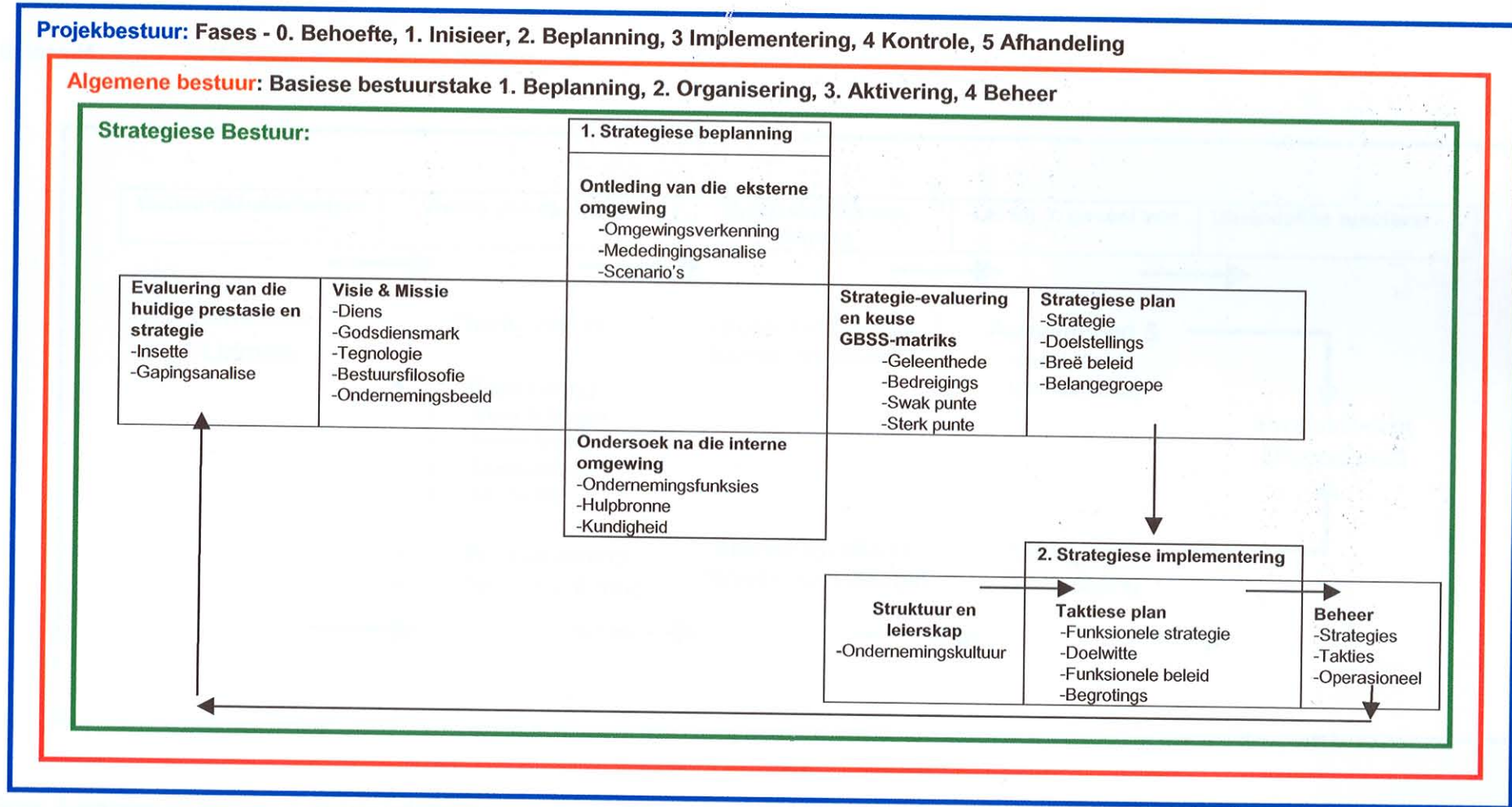
Voorbeeld - Liniêre verantwoordelikhedskarta

	Kerkraad	Projekbestuurder	Kerkraadskommissie	Diensgroepleier	Projekkantoor	Lidmate
Taak 1		Δ				
Taak 2						Δ
Taak 3						
Taak 4		O	O			
Taak 5		O				
Taak 6		O				
Taak 7					Δ	
Taak 8						
Taak 9	Δ	Δ			Δ	
Taak 10						

Sleutel:

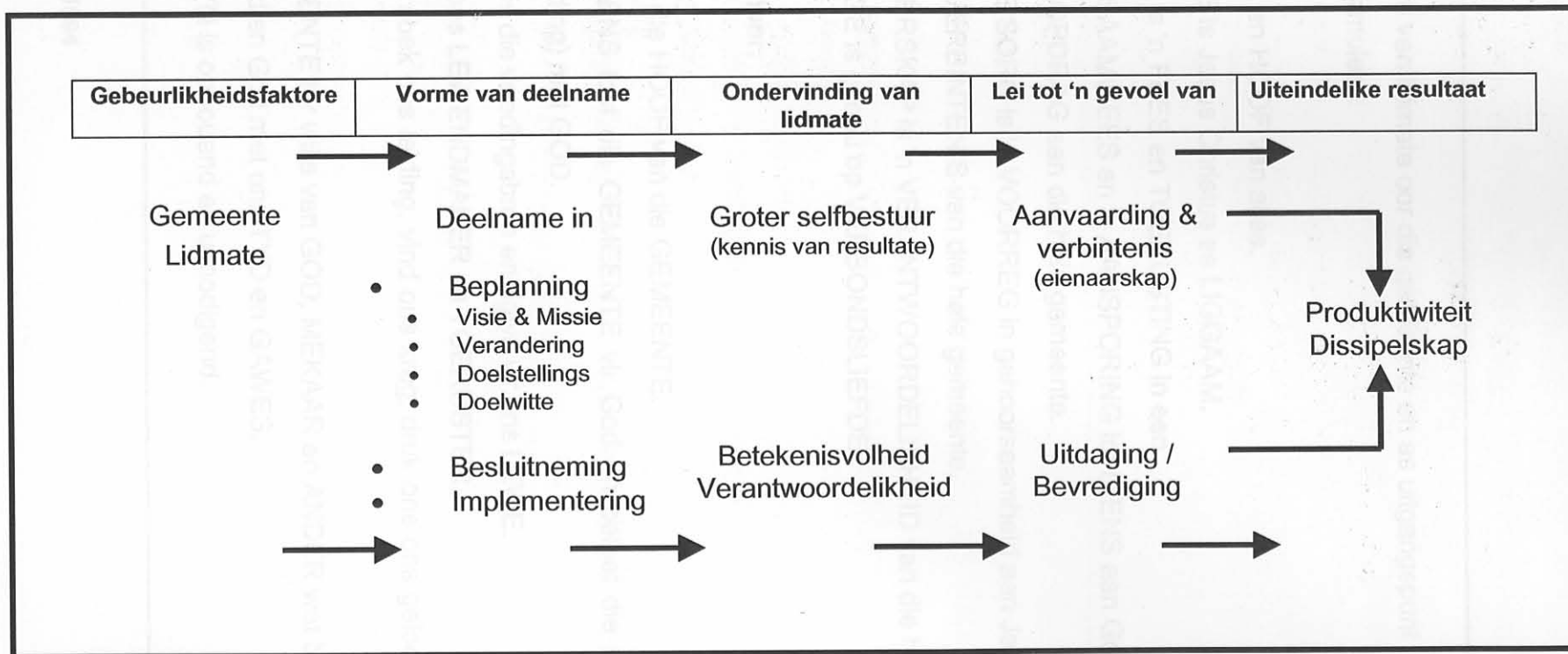
- Strategiese besluite
- Dokumentering
- Menslike hulpbronne O
- Navorsing
- Skedules, Rapportering
- Begroting Δ
- Kommunikasie Δ
- Kontrole O
- Projekbesluite Δ
- Statusverslae O
- Kontraktering Δ
- Statusverslae O

Aangepas uit Adendorff et al. 1997:163; vgl. ook Sparius 2001



Bron: Aangepas uit PMBOK (2000); Kroon (1995:7,141)

Bylaag M 'n Model vir deelnemende bestuur



Bron: Aangepas uit Kreitner & Kinicki (1992:571)

'n Visie is 'n droom van lidmate oor die gemeente en as uitgangspunt tot 'n visie word die volgende geformuleer:

- GOD is HERE en HOOF van alles.
- 'n GEMEENTE is Jesus Christus se LIGGAAM.
- 'n EREDIENS is 'n FEES en TOERUSTING in een.
- KOINONIA is SAAMWEES en 'n AANSPORING tot DIENS aan God en mekaar.
- UITREIK is 'n OPDRAG aan die hele gemeente.
- ONDERLINGE SORG is 'n VOORREG in gehoorsaamheid aan Jesus Christus.
- OPBOU is 'n VERBINTENIS van die hele gemeente.
- RENTMEESTERSKAP is 'n VERANTWOORDELIKHEID van die hele gemeente.
- VERHOUDINGE is gebou op VERBONDSLIEFDE.

Anders geformuleer:

- CHRISTUS is die HOOF van die GEMEENTE.
- In die EREDIENS loof die GEMEENTE vir God en beleef die GEMEENTE sy band (verhouding) met GOD.
- Die WOORD is die voedingsbron en riglyn vir ons LEWE.
- Die GEES is ons LEWENDEMAKER en TOERUSTER.
- Deur GEBED soek ons leiding, vind ons krag, druk ons ons geloof uit - saam en alleen.
- Ons is GEMEENTE ter wille van GOD, MEKAAR en ANDER wat buite staan.
- Ons dank en dien God met ons TYD en GAWES.
- Ons SAMESYN is opbouend en uitnodigend.

Bylaag D

Bylaag N

Voorbeeld van 'n visie vir 'n gemeente

**IN ALLES SAAM VIR CHRISTUS EN
MET CHRISTUS SAAM VIR ANDER**

meer omvattend gesê

**GEMEENTE VAN JESUS CHRISTUS IN
(Plek/gemeente).....**

TOT EER VAN GOD DAAR VIR MEKAAR EN VIR ANDER

Bron: Aasvoëlkop 1994

Bylaag O Voorbeeld: Missie van 'n gemeente

Gemeente (naam.....) verteenwoordig Jesus Christus deur Skrifgetroue, Geesvervulde dienslewering aan medelidmate en buitestaanders ten einde die Groot Opdrag uit te voer wat lei tot die opbou en uitbou van die gemeente as die Here se liggaam en om almal te betrek by 'n bediening wat pas by elkeen se gawes en vermoëns.

Meer tegnies gesê is die missie :

Om prakties en funksioneel gemeente van Jesus Christus te wees. Om by wyse van verantwoordelike en selfstandige diens- of taakgroepe die gemeente te inspireer, te organiseer en te begelei om gemeente van Jesus in (Plek.....) te wees.

Kernagtig geformuleer:

Gemeente (Naam.....) maak Jesus Christus teenwoordig

of

Gemeente (Naam.....) verteenwoordig Jesus Christus

of

Om as Bruid gereed te wees vir die koms van die Bruidegom

Bron: Aasvoëlkop 1994; Quellerina 1993

Bylaag P Voorbeelde van diensgroepe: Fokusareas en Besluite

Diensgroep vir die Erediens

• Fokusareas

- ◆ Klimaatskepping
- ◆ Preekstimulering
- ◆ Preekevaluering
- ◆ Sangleiding en koördinering
- ◆ Meerdere betrokkenheid by eredienste
- ◆ Eredienslogistiek
- ◆ Leerstellige sake
- ◆ Eties-aktuele sake
- ◆ Blommekring

• Besluite

- ◆ Daar moet een oggenddiens wees wat 09:00 begin.
- ◆ Die Diaconie en Jeugtaakgroep sal die aanwys van sitplekke en optimale benutting van spasio koördineer.
- ◆ Die sangleiers sal met die orrelis vergader en 'n sinvolle program opstel vir die vooraf sang. Die orrelis sal meer betrokke raak deur byvoorbeeld van tyd tot tyd die agtergrond en betekenis van liedere te verduidelik.
- ◆ Preekraamwerk: die gemeente (en veral die tieners) moet aangemoedig word om notas te maak terwyl die preek ontplooi. Die predikante druk agter op die afkondigingsblad 'n preekraamwerk sodat die kerkgangers die belangrikste aspekte gedurende die preek kan inskryf.

• Inkleding van die erediens:

- ◆ Daar kan van tyd tot tyd wisseling in die styl en orde plaasvind.
- ◆ Die bediening van die sakramente moet plaasvind soos tans sonder enige wysigings.

• Inhoud van die prediking: die prediking moet verkieslik gaan oor

- ◆ Spesifieke onderwerpe of temas
- ◆ Skrifuitleg
- ◆ Aktuele sake en praktiese Christenskap

• Aanbieding van prediking:

- ◆ Dit word voorgestel dat die aanbieding eenvoudig sal wees sodat die sentrale boodskap duidelik gekommunikeer word. Die boodskap moet kort en kragtig wees. Afskeurstrokies kan gebruik word waarop terugvoering, kommentaar en vrae aangeteken kan word en in die kollektiesakkies geplaas kan word.

• Visuele hulpmiddels:

- ◆ Ondersoek moet ingestel word om die gebruik van die visuele hulpmiddels by die kerk te integreer, op so 'n wyse dat nie afbreuk gedoen word aan die simboliek en gewyde atmosfeer in die kerkgebou nie.

• Logistiek:

- ◆ Dit word voorgestel dat die hoërskoolkinders betrek word deur die diaconie by:
 - ◆ die aanwys van sitplekke;
 - ◆ uitgee van afkondigingsblaai;
 - ◆ opneem van deurkollekte, ens.

Diensgroep vir die Jeug

• Fokusareas

- ◆ Kategese graad 8 – 11

- ◆ Informele aksies
- ◆ Aanddienste
- **Besluite**
 - Die kategese (graad 8 – 11) vind vanaf 17:30 vir 'n uur plaas.
 - Direk daarna vind die "aanddiens" plaas. Hierdie diens behoort afgewissel te word om die jeug aan te spreek, bv deur:
 - Jeugdienste;
 - gesprekdienste oor aktuele onderwerpe;
 - gassprekers (nie noodwendig predikante nie);
 - omgee-vir-mekaar aande;
 - getuienisaande;
 - lofprijsing en musiekaande, ens.;
 - Agape-aksies;
 - S.K.J.A. (Agape);
 - Kategese;
 - Die kategese doen uitstekende werk, maar het opleiding nodig en daar moet weer besin word oor wat aangebied word en hoe. Onnodige herhaling moet uitgeskakel word en die kinders moet die geleentheid (klasse en gesprekke, ens.) geniet.

Diensgroep vir die Jongspan, Kleuters en Peuters

- Fokusareas
 - ◆ Kategese : voorskool tot graad 7
 - ◆ JKJA
 - ◆ Kleuteraksie
 - ◆ Peuteraksie
 - ◆ Kleuterkerk
- **Besluite**
 - ◆ Die kategese (graad 1 – 7) vind plaas na die oggendiens tot 11:00.
 - ◆ JKJA: Die JKJA is te formeel. Dit word voorgestel dat die leiers opgelei word om meer aksie, musiek en temas te gebruik.
 - ◆ Peuterkerk (een-tot driejariges): Die groepie moet klein en hanteerbaar bly en voortgaan soos tans.
 - ◆ Dit word voorgestel dat daar een volwaardige kinderdienst gehou word op die eerste Sondagoggend van elke nuwe skoolkwartaal.
 - ◆ Om die kinders (tot ± graad 5) te betrek, gee die predikant 'n kort boodskappie vir die kinders en daarna gaan die kleintjies (peuters tot graad 2, na die saal toe). Die saak moet in samewerking met die Eredienstaakgroep uitgeklaar word.
 - ◆ Na die kort boodskappie vir die kleuters gaan hulle saal toe en dit word aanbeveel dat:
 - meer pa's betrek word (om te open met gebed, ens.);
 - baie aandag aan musiek gegee word;
 - die storie-element sterk deurgevoer word.

Diensgroep vir Toerusting

- Fokusareas
 - ◆ Bybelskool
 - ◆ Toerusting
- **Besluite**
 - ◆ Aksies sonder opleiding kan nie werk nie. Daar moet goeie opleiding gegee word aan almal wat betrokke wil wees, byvoorbeeld:
 - kerkraadslede
 - jeugaksies
 - gebedsgroepe

- omgeegroepes
- Bybelstudiegroepe
- kategese

Diensgroep vir Omgee

- Fokusareas
 - ◆ Omgee-aksies
 - ◆ Huiskerke
 - ◆ Berading
 - ◆ Enkelouers
 - ◆ Jonggetroudes
 - ◆ Bejaardes
 - ◆ Barmhartigheidswerk
 - ◆ Nuwe intrekkers
 - ◆ Teedrinkgeleentheid
 - ◆ Werkersklasse
- Besluite
 - ◆ Teedrink na die erediens: Dit word voorgestel dat hierdie geleentheid ook benut word vir wykslede om mekaar te ontmoet en beter te leer ken. 'n Rooster moet opgestel word en die ouderlings- en diakenspaar moet hul wykslede nooit vir dié spesifieke Sondag na kerk.
 - ◆ Nuwe intrekkers moet spesiaal genooi word.
 - ◆ Geleentheid moet bevorder word om gemeentelike tydens eredienste met mekaar kennis te laat maak.
 - ◆ Waar diakens voor die erediens deurdien doen, moet ouderlinge beurtelings na die erediens deurdien doen om kerkgangers meer tuis te laat voel en beskikbaar te wees vir enige navrae, ens. (Met naamplaat aan sal lidmate ook die kerkraad beter leer ken).
 - ◆ Die gesindheid van die meeste lidmate is nog "Wat kan die kerk vir my doen en beteken?" in plaas van "Wat kan ek vir die kerk en medegelowiges doen of beteken?"
 - ◆ Meer informele byeenkomste moet gehou word soos byvoorbeeld omgeegroepes.
 - ◆ Lidmate moet aangemoedig word om hul gawes te benut waar hulle betrokke wil wees bv. omgeegroepes vir seniorburgers, gesinne, huwelike, kinders, krisishantering, ens. Dié groepe moet 'n informele struktuur hê.
 - ◆ Nuwe intrekkers moet vinnig en sinvol betrek word.
 - ◆ Ons "verloor" die matrikulante nadat hulle aangeneem word. Dit word voorgestel dat hulle betrek word by verskillende aksies byvoorbeeld agape, kategese, kleuterkerk, ens. waar hulle graag betrokke wil wees en voel hulle kan 'n belangrike rol speel.
 - ◆ Spreekure van die leraars vir besoek deur gemeentelike moet ingestel word.

Diensgroep vir Opbou

- Fokusareas
 - ◆ Huisbesoek
 - ◆ Bybelstudiegroepe
 - ◆ Gebedskoördinerings en aksies
- Besluite
 - ◆ Die huisbesoek van leraars moet voortgaan. As die beginpunt van alle gemeentelike aktiwiteite moet gebed as 'n voorvereiste beoefen word.
 - ◆ Die kerkraad en gemeente moet konsentreer op die krag van gebed deur gelowiges.
 - ◆ Spontane gebedsgroepe moet in wyke, of wyksgroepe, deur ouderlinge, diakens en die vroue-aksie gesamentlik aangemoedig en daadwerklik tot stand gebring word.
 - ◆ Die bestaande gebedsversoeke wat Sondae op die afkondigingslyste vir gemeentelike gebed verskyn, moet meer onder die aandag van die gemeente gebring word.
 - ◆ Meer informele byeenkomste moet gehou word bv. gebedsgroepe en Bybelstudiegroepe.

Diensgroep vir Uitreik

- Fokusareas
 - ◆ Evangelisasie-aksie na binne
 - ◆ Evangelisasie-aksie na buite
- Besluite
 - ◆ Die werk wat deur die EE-3-groep gedoen word, moet meer erkenning kry en beter in die gemeente gekommunikeer en gepropageer word, bv. tydens afkondigings en ook op die afkondigingslyste.
 - ◆ Getuienislewering deur EE-3-groeplede en andere moet baie meer tydens eredienste gelewer word.
 - ◆ Die kerkraad moet ernstig besin dat elke kerkraadslid in 'n mindere of meerdere mate by EE-3 se werksaamhede betrokke behoort te wees, selfs al is dit slegs met gebed.
 - ◆ Die jeug moet ook vir EE-3 gewerf word.
 - ◆ Die kerkraad moet volgehoue finansiële steun aan die jeugwerker (proponent), met opdrag MES-aksie, verleen.
 - ◆ Met gedagte aan die nood wat binne ons stadsgrense is, moet finansiële hulp ook aan MES-aksie verleen word.
 - ◆ Gemeentelede, veral die jeug moet ook genader word om, in samewerking met MES-aksie, daadwerklike hulp met bediening te verleen.
 - ◆ Met inagneming van die ontoeganklikheid van ons lidmate tot Soweto, moet finansiële hulp aan die plaaslike evangeliste verleen word, bv. Zach Buthelezi.
 - ◆ Gemeentelede moet daadwerklik toesien dat elke huishulp 'n Bybel in sy/haar taal beskikbaar het en dat hy/sy by 'n kerkgemeenskap ingeskakel is, waar prakties moontlik.

Diensgroep vir Finans en Eiendomme

- Fokusareas
 - ◆ Eiendomme, sekuriteit en veiligheid
 - ◆ Organiseer en administreer alle finansiële aspekte en personeelaangeleenthede

Diensgroep vir Kommunikasie

- Fokusareas
 - ◆ Afkondigings koördineer
 - ◆ Gemeente-inligting administreer
 - ◆ Skakeling met die Ring
 - ◆ Skakeling met ander kerke
 - ◆ Skakeling met die media
 - ◆ Administrasie en sekretarieel
- Besluite
 - ◆ Kontak moet met ander gemeentes en kerke in ons omgewing gemaak word om mekaar beter te leer ken en om, wanneer geleentheid dit voordoer, saam te werk met die verspreiding van die evangelieboodskap en ander aktiwiteite.
 - ◆ Aksies buite die gemeente kan gesamentlik met ander Ringgemeentes aangepak en deurgevoer word.
 - ◆ Rekenaarlyste moet beter beplan, voltooi en benut word (Gemeente databasis).
 - ◆ 'n Geskikte bekostigbare inligtingstuk moet op 'n gereelde basis aan gemeentelede beskikbaar gestel word, veral diegene wat nie die eredienste bywoon nie.
 - ◆ Plakkate met belangrike gemeentelike aktiwiteite moet op geskikte plekke aangebring word.
 - ◆ 'n Lys van name, met telefoonnommers en wyksnommers, van al die kerkraadslede moet in die voorportaal vir algemene inligting geplaas word.
 - ◆ 'n Aanduiding van wyksgrense sal 'n verdere voordeel wees.
 - ◆ Duidelike padaanwysing in die omgewing na die kerkgebou moet aangebring word.
 - ◆ 'n Duidelike kennisgewingbord buite die kerkgebou met tye van eredienste, ens. moet aangebring word.

- ◆ Met sekere geleentheid, kan aktiwiteite van die gemeente in die plaaslike koerantjie geplaas word.

Diensgroep vir Vrouediens

- Fokusareas
 - ◆ Rus vrouelidmate toe vir dienswerk
 - ◆ Organiseer vrouelidmate vir dienswerk
- **Besluit**
 - ◆ Die Vrouediens word versoek om 'n beplanningseminaar te organiseer in samewerking met die projekbestuurder.
 - ◆ Die doel moet wees om projekte te identifiseer om die vroue in die gemeente effektief aan te wend na aanleiding van geïdentifiseerde behoeftes.

Diensgroep vir Beplanning en Navorsing

- Fokusareas
 - ◆ Deurlopende projekte inisieer vir:
 - ◆ Strategiese beplanning, evaluering en aanpassings.

Bron: Aasvoëlkop 1994 & Quellerina 1993

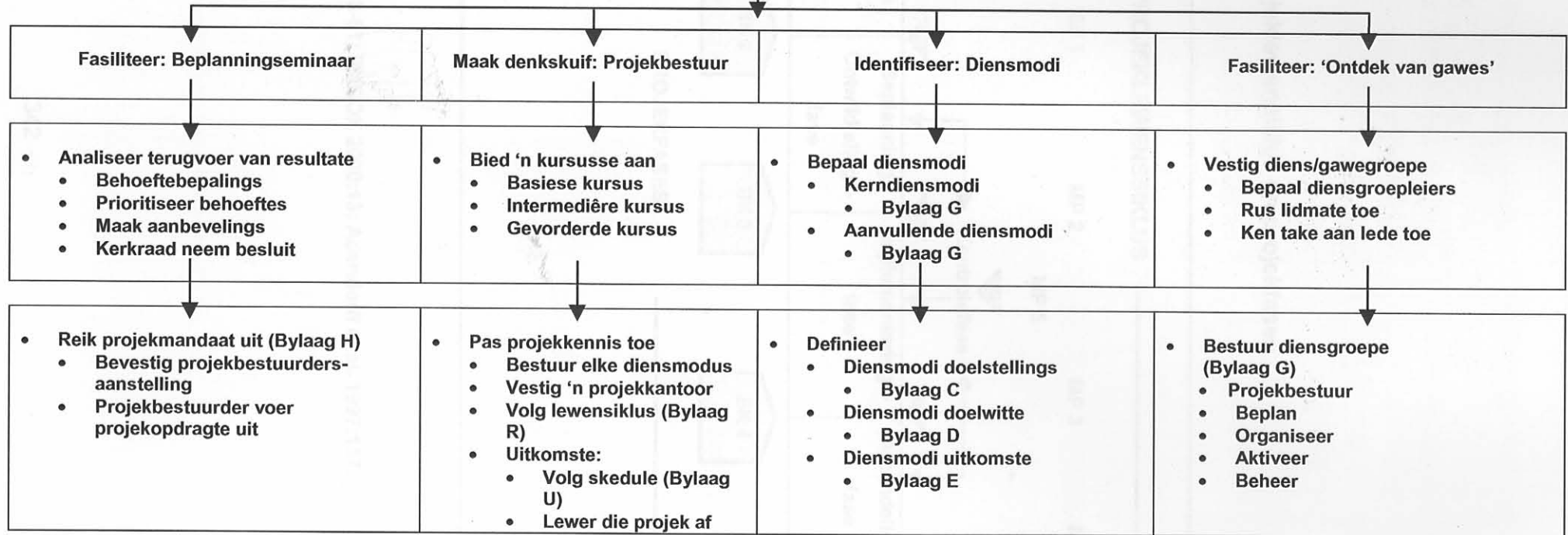
Bylaag Q Werkaftbraakstruktuur: Projek Helder Mōrester

VERKLARING VAN VOORNEME: Die ontwerp van 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur deur:
Die toepassing van projekbestuursbeginsels met integrering van algemene- en strategiese bestuur vir uitkomslewering, naamlik:

DOELWITTE - PROJEK HELDER MōRESTER

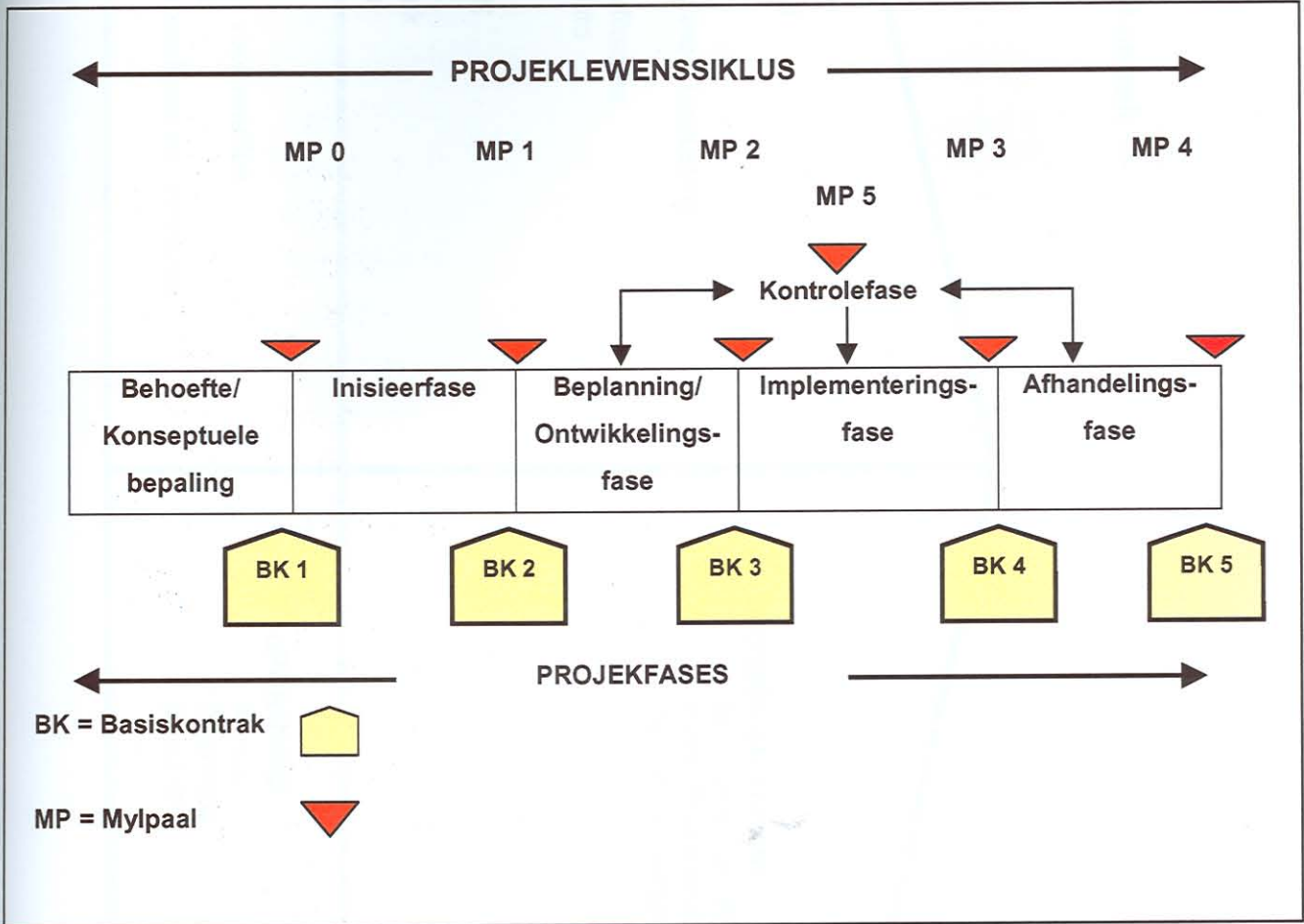
Ontwerp en vestig 'n kurikulum vir 'n gemeente met die doel om:
Uitkomste: Lidmate toe te rus en op te lei (deur leer) om gemeente te word na die bedoeling van God

UITKOMSTE - PROJEK HELDER MōRESTER



Bron: Aangepas uit PMBOK 2000:58 & Sparius 2001

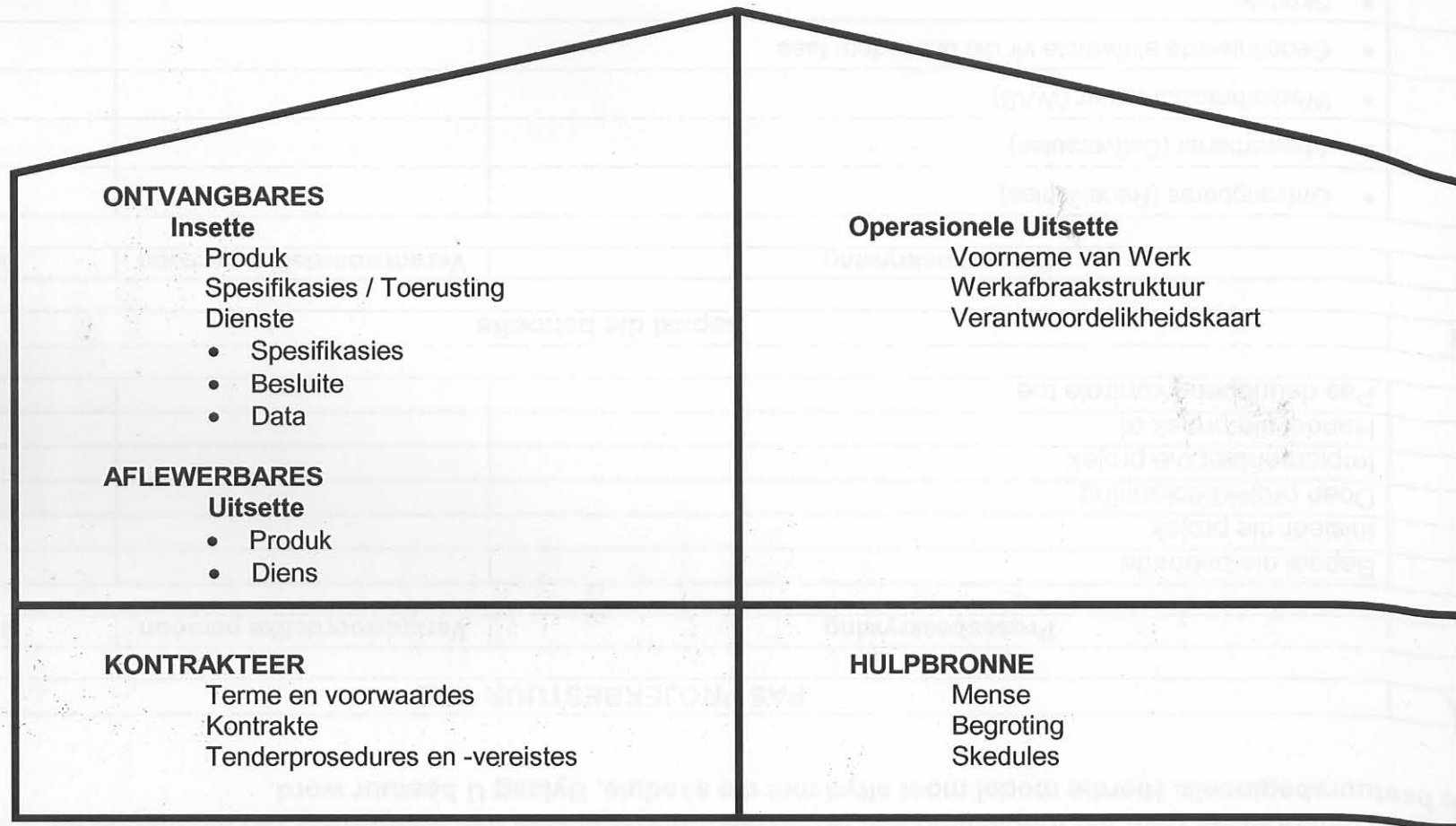
Bylaag R Generiese projeklewensiklus en projekfases



Bron: Aangepas uit Kerzner 1998:73-81; PMBOK 2000:13; Adendorff et al. 1997:157.

Bylaag S

Generiese Basiskontrak



Bylaag T Generiese projekproses en bestuursmodel gebruik vir Projek Helder Mōrester

Die proses word gemodelleer deur die toepassing van projekbestuursbeginsels met integrering van algemene- en strategiese bestuursbeginsels. Hierdie model moet altyd met die skedule, Bylaag U bestuur word.

PROSES A	PAS PROJEKBESTUUR TOE
-----------------	------------------------------

Prosesno.	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike persoon	Bylaag
A 1	Bepaal die behoefte		
A 2	Inisieer die projek		
A 3	Doen projekbeplanning		
A 4	Implementeer die projek		
A 5	Handel die projek af		
A 6	Pas deurlopend kontrole toe		

Proses A 1	Bepaal die behoefte
-------------------	----------------------------

Prosesno.	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike persoon	Bylaag
A 1.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangbares (Receivables) 		
A 1.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aflewerbares (Deliverables) 		
A 1.3	<ul style="list-style-type: none"> • Werkafbraakstruktuur (WAS) 		
A 1.4	<ul style="list-style-type: none"> • Gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase 		
A 1.4	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule <ul style="list-style-type: none"> • Liniêre -aktiwiteitskaart 		
A 1.5	<ul style="list-style-type: none"> • Menslike hulpbronne 		
A 1.6	<ul style="list-style-type: none"> • Begroting 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Mylpale (datums): 		
A 1.7	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktering • Aanvaar van verantwoordelikheid • Neem van eienaarskap 		

Proses A 2	Inisieer die projek
-------------------	----------------------------

Prosesno.	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike persoon	Bylaag
A 2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangbares (Receivables) 		
A 2.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aflewerbares (Deliverables) 		
A 2.3	<ul style="list-style-type: none"> • Werkafbraakstruktuur (WAS) 		
A 2.4	<ul style="list-style-type: none"> • Gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase 		
A 2.5	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule <ul style="list-style-type: none"> • Liniêre-aktiwiteitskaart 		
A 2.6	<ul style="list-style-type: none"> • Menslike hulpbronne 		
A 2.7	<ul style="list-style-type: none"> • Begroting <ul style="list-style-type: none"> • Mylpale (datums): 		
A 2.8	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktering <ul style="list-style-type: none"> • Aanvaar van verantwoordelikheid • Neem van eienaarskap 		

Proses A 3	Doen projekbeplanning
-------------------	------------------------------

Prosesno.	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike persoon	Bylaag
A 3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangbares (Receivables) 		
A 3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aflewerbares (Deliverables) 		
A 3.3	<ul style="list-style-type: none"> • Werkafbraakstruktuur (WAS) 		
A 3.4	<ul style="list-style-type: none"> • Gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase 		
A 3.5	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Liniêre -aktiwiteitskaart 		
A 3.6	<ul style="list-style-type: none"> • Menslike hulpbronne 		
A 3.7	<ul style="list-style-type: none"> • Begroting <ul style="list-style-type: none"> • Mylpale (datums): 		
A 3.8	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktering <ul style="list-style-type: none"> • Aanvaar van verantwoordelikheid • Neem van eienaarskap 		

Proses A 4	Implementeer die projek
-------------------	--------------------------------

Prosesno.	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike persoon	Bylaag
-----------	------------------	--------------------------	--------

A 4.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangbares (Receivables) 		
A 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aflewerbares (Deliverables) 		
A 4.3	<ul style="list-style-type: none"> • Werkafbraakstruktuur (WAS) 		
A 4.4	<ul style="list-style-type: none"> • Gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase 		
A 4.5	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule <ul style="list-style-type: none"> • Liniêre -aktiwiteitskaart 		
A 4.6	<ul style="list-style-type: none"> • Menslike hulpbronne 		
A 4.7	<ul style="list-style-type: none"> • Begroting <ul style="list-style-type: none"> • Mylpale (datums): 		
A 4.8	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktering <ul style="list-style-type: none"> • Aanvaar van verantwoordelikheid • Neem van eienaarskap 		

Proses A 5	Handel die projek af
-------------------	-----------------------------

Prosesno.	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike persoon	Bylaag
-----------	------------------	--------------------------	--------

A 5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangbares (Receivables) 		
A 5.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aflewerbares (Deliverables) 		
A 5.3	<ul style="list-style-type: none"> • Werkafbraakstruktuur (WAS) 		

A 5.4	<ul style="list-style-type: none"> • Gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase 		
A 5.5	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule <ul style="list-style-type: none"> • Liniêre -aktiwiteitskaart 		
A 5.6	<ul style="list-style-type: none"> • Menslike hulpbronne 		
A 5.7	<ul style="list-style-type: none"> • Begroting <ul style="list-style-type: none"> • Mylpale (datums): 		
A 5.8	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktering <ul style="list-style-type: none"> • Aanvaar van verantwoordelikheid • Neem van eienaarskap 		

Proses A 6	Pas deurlopende kontrole toe
-------------------	-------------------------------------

Prosesno.	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike persoon	Bylaag
A 6.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangbares (Receivables) 		
A 6.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aflewerbares (Deliverables) 		
A 6.3	<ul style="list-style-type: none"> • Werkafbraakstruktuur (WAS) 		
A 6.4	<ul style="list-style-type: none"> • Gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase 		
A 6.5	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule <ul style="list-style-type: none"> • Liniêre aktiwiteitskaart 		
A 6.6	<ul style="list-style-type: none"> • Menslike hulpbronne 		
A 6.7	<ul style="list-style-type: none"> • Begroting <ul style="list-style-type: none"> • Mylpale (datums): 		
A 6.8	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktering <ul style="list-style-type: none"> • Aanvaar van verantwoordelikheid • Neem van eienaarskap 		

Bron: Aangepas uit PMBOK 2000

Bylaag U Projektskedule: Projek Helder Môrester

Bylaag U Projektskedule: Projek Helder Môrester

- Aangeheg in PS formaat

Projek Voorbeeld: Projek Helder Morester

#	Project Name	Start Date	Finish Date	Durati	Projek Direkteur	Priority	Comments
1	HELDER MORESTER	01/09/02	24/07/03	220d	HERMAN PRETORIUS	1	
	Mr. Jacobsen	LABOR				2	
	Mr. Elias	LABOR				3	
	Mr. van der Merwe	LABOR				4	
	Mr. Joubert	LABOR				5	
	Mr. de Klerk	LABOR				6	
	Mr. van der Walt	LABOR				7	
	Mr. de Vries	LABOR				8	
	Mr. van der Linde	LABOR				9	
	Mr. de Kock	LABOR				10	
	Mr. van der Westhuizen	LABOR				11	
	Mr. de Vries	LABOR				12	
	Mr. van der Merwe	LABOR				13	
	Mr. de Klerk	LABOR				14	
	Mr. van der Walt	LABOR				15	
	Mr. de Vries	LABOR				16	
	Mr. van der Linde	LABOR				17	
	Mr. de Kock	LABOR				18	
	Mr. van der Westhuizen	LABOR				19	
	Mr. de Vries	LABOR				20	
	Mr. van der Merwe	LABOR				21	
	Mr. de Klerk	LABOR				22	
	Mr. van der Walt	LABOR				23	
	Mr. de Vries	LABOR				24	
	Mr. van der Linde	LABOR				25	
	Mr. de Kock	LABOR				26	
	Mr. van der Westhuizen	LABOR				27	
	Mr. de Vries	LABOR				28	
	Mr. van der Merwe	LABOR				29	
	Mr. de Klerk	LABOR				30	
	Mr. van der Walt	LABOR				31	

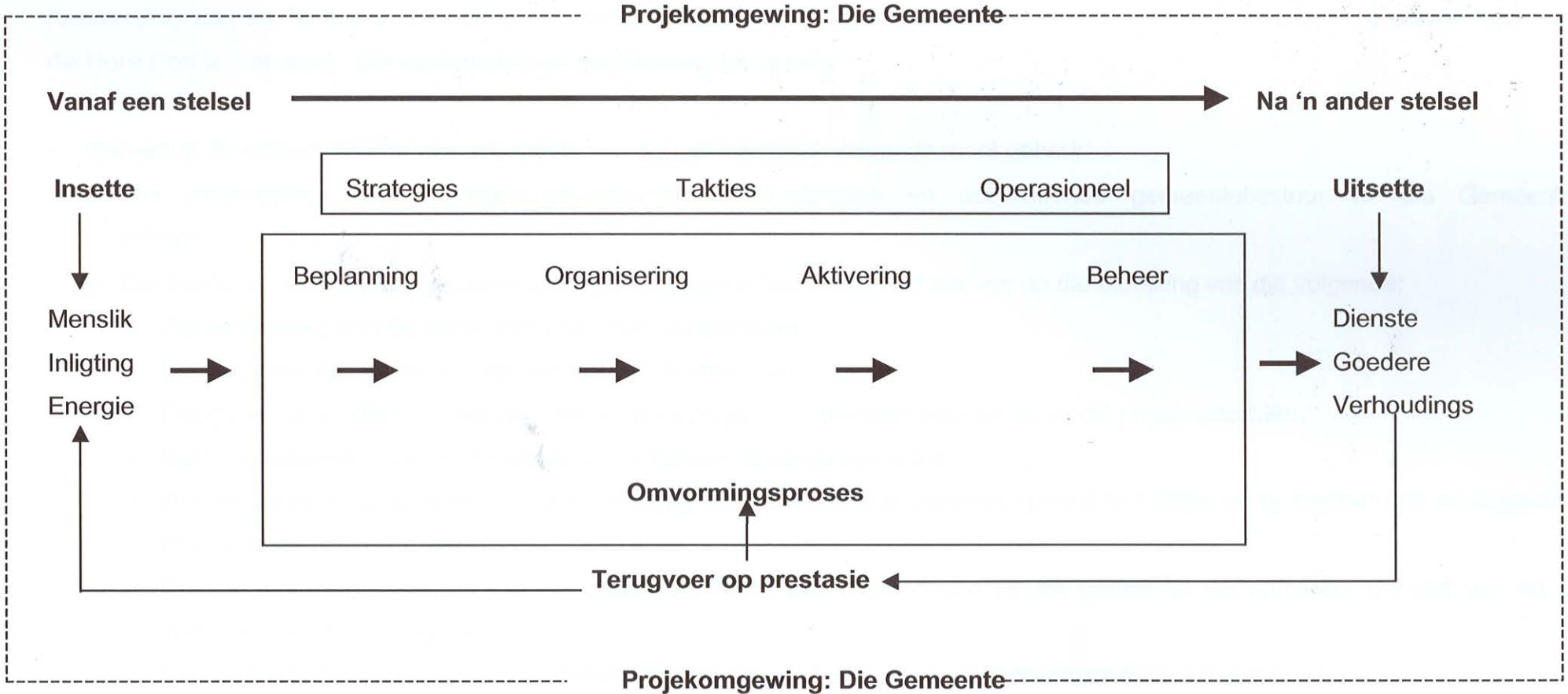
Voorbeeld van 'n hulpbron-databasis vir 'n projek

Resource Name	Type	Availability	Calendar	Comments
1 Pretorius Herman	LABOR	8h/d	*Pretorius H	1
2 Bekker Jacomien	LABOR	8h/d	*Bekker J	2
3 Grobler Elsa	LABOR	8h/d	*Grobler E	3
4 Sammuels Christine	LABOR	8h/d	*Sammuels C	4
5 Van Tonder Pieter	LABOR	8h/d	*Van Tonder P	5
6 Delport Dirk	LABOR	8h/d	*Delport D	6
7 Doman André	LABOR	8h/d	*Doman A	7
8 Botha Liza	LABOR	8h/d	*Botha L	8
9 De Kock Mervandé	LABOR	8h/d	*De Kock M	9
10 Roelofse Hennie	LABOR	8h/d	*Roelofse H	10
11 Du Toit Christo	LABOR	8h/d	*Du Toit C	11
12 Ferreira Marina	LABOR	8h/d	*Ferreira M	12
13 Van der Westhuizen M	LABOR	8h/d	*Van Der Weat huizen M	13
14 Barnard Ronel	LABOR	8h/d	*Barnard R	14
15 Cussens John	LABOR	8h/d	*Cussens J	15
16 Kotze Elana	LABOR	8h/d	*Kotze E	16
17 Van den Berg Marlien	LABOR	8h/d	*Van den Berg M	17
18 Le Roux Lina	LABOR	8h/d	*Le Roux L	18
19 Robberts Izaan	LABOR	8h/d	*Robberts I	19
20 Van Dyk Ben	LABOR	8h/d	*Van Dyk B	20
21 Lombard Hennie	LABOR	8h/d	*Lombard H	21
22 Pretorius Johan	LABOR	8h/d	*Pretorius J	22
23 Botha Dawie	LABOR	8h/d	*Botha D	23
24 Gerber Karien	LABOR	8h/d	*Gerber K	24
25 De Klerk Wilmien	LABOR	8h/d	*De Klerk W	25
26 Sandenberg Marinda	LABOR	8h/d	*Sandenberg M	26
27 Nell Pauline	LABOR	8h/d	*Nell P	27
28 Furstenburg Magda	LABOR	8h/d	*Furstenburg M	28
29 Fourie Anri	LABOR	8h/d	*Fourie A	29
30 Koch Cecile	LABOR	8h/d	*Koch C	30
31 Kerkaad	LABOR	8h/d	*Kerkraad	31

Voorbeeld van 'n taaklys vir 'n projek

Task	Task Name	Duration	Sched Start	Sched Fin	Resource Names	Priority	Comments
1	PROJEK HELDER MORESTER	0d	02/09/02	02/09/02		1	
2	Beplanningseminaar	0d	02/09/02	02/09/02	Pretorius Herman	1	
3	Analiseer terugvoerresultate	20d	02/09/02	27/09/02	Bekker Jacomien	1	
4	Behoeftesbepalings	10d	30/09/02	11/10/02	Van Tonder Pieter	1	
5	Prioritiseer behoeftes	5d	14/10/02	18/10/02	Pretorius Herman	1	
6	Aanbevelings	3d	21/10/02	23/10/02	Doman André	1	
7	Besluite deur kerkraad	2d	24/10/02	25/10/02	Kerkaad	1	
8	Reik projekmandaat uit	1d	28/10/02	28/10/02	Kerkaad	1	
9	Bevestig aanstelling van projekbestuurder	1d	29/10/02	29/10/02	Kerkaad	1	
10	Projekbestuurder aanvaar projekmandaat	1d	30/10/02	30/10/02	Pretorius Herman	1	
11	PB bestudeer en evalueer projekopdragte	5d	31/10/02	06/11/02	Pretorius Herman	1	
12	Fasiliteer Projekbestuur. denkskuif	0d	02/09/02	02/09/02	Pretorius Herman	1	
13	Bied kursusse aan	15d	02/09/02	20/09/02	Roelofse Hennie	1	
14	Basiese kursus	3d	23/09/02	25/09/02	Roelofse Hennie	1	
15	Intermediere kursus	5d	26/09/02	02/10/02	Roelofse Hennie	1	
16	Gevorderde kursus	7d	03/10/02	11/10/02	Roelofse Hennie	1	
17	Pas die verworwe projek kennis toe	0d	11/10/02	11/10/02	Botha Liza	1	
18	Bestuur elke diensmodus	25d	14/10/02	15/11/02	Delpont Dirk	1	
19	Vestig 'n projek kantoor	15d	18/11/02	06/12/02	Ferreira Marina	1	
20	Volg die projeklewensiklus	20d	09/12/02	03/01/03	Cussens John	1	
21	Lewer uitkomste	10d	06/01/03	17/01/03		1	
22	Volg skedule	5d	20/01/03	24/01/03		1	
23	Lewer projek af	5d	27/01/03	31/01/03		1	
24	Identifiseer: Diensmodi	0d	02/09/02	02/09/02		1	
25	Bepaal diensmodi	10d	02/09/02	13/09/02		1	
26	Kern diensmodi (Bylaag G)	5d	16/09/02	20/09/02		1	
27	Aanvullende diensmodi (Bylaag G)	2d	23/09/02	25/09/02		1	
28	Bepaal omvang en definieer diensmodi	20d	26/09/02	23/10/02		1	
29	Diensmodi doelstellings (Bylaag C)	5d	24/10/02	30/10/02		1	
30	Diensmodi doelwitte (Bylaag D)	5d	31/10/02	06/11/02		1	
31	Diensmodi uitkomste (Bylaag E)	5d	07/11/02	13/11/02		1	
32	Bepaal gawes	20d	14/11/02	11/12/02		1	
33	Vestig diens/gawegroep	10d	12/12/02	06/01/03		1	
34	Bepaal diens/gawegroep leiers	2d	07/01/03	08/01/03		1	
35	Rus lidmate toe	2d	09/01/03	10/01/03		1	
36	Ken take toe aan diensgroepe	2d	13/01/03	14/01/03		1	
37	Ken take toe aan diensgroeplede	2d	15/01/03	16/01/03		1	
38	Bestuur die projekte (diensgroepe)	50d	17/01/03	28/03/03		1	
39	Pas projekbestuursbeginsels toe	10d	31/03/03	14/04/03		1	
40	Volg die projek siklus (Projek fases)	5d	15/04/03	21/04/03		1	
41	Fase 0 (Bepaling van behoeftes/Konsep)	2d	22/04/03	23/04/03		1	
42	Fase 1 (Inisieer die projek)	3d	24/04/03	29/04/03		1	
43	Fase 2 (Beplan die projek)	10d	30/04/03	14/05/03		1	
44	Fase 3 (Implementeer die projek)	5d	15/05/03	21/05/03		1	
45	Fase 4 (Pas deurlopende kontrole toe)	10d	22/05/03	04/06/03		1	
46	Fase 5 (Lewer die projek af)	3d	05/06/03	09/06/03		1	
47	Integreer algemene bestuur	2d	10/06/03	11/06/03		1	
48	Beplan	1d	12/06/03	12/06/03		1	
49	Integreer strategiese bestuur	2d	13/06/03	17/06/03		1	
50	Organiseer	2d	18/06/03	19/06/03		1	
51	Aktiveer	10d	20/06/03	03/07/03		1	
52	Beheer	15d	04/07/03	24/07/03		1	
53	Projekevaluering	3d	02/09/02	04/09/02		1	
54	Afsluitingsvergadering	2d	05/09/02	06/09/02		1	
55	Aftekening van projek	1d	09/09/02	09/09/02		1	
56	Projek voltooi	0d	09/09/02	09/09/02		1	

Bylaag V Verwantskap tussen bestuursbenadering en sisteem/stelselbenadering



Bron: Aangepas uit Kroon (1995:44)

Bylaag W: Aanbeveling aan die kerkraad met die oog op besluitneming

Aanbeveling aan die kerkraad vir 'n dringende en deurdagte besluit om Gemeente (Naam.....) waarlik kerk van die Here God te laat word. Die aanbeveling vir goedkeuring lui as volg:

- Dat vanuit die geformuleerde visie en missie van die gemeente die volgende moet gebeur:
 - ◆ Die ontwikkeling van 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur vir die Gemeente (Naam.....).
 - ◆ Die loods van een oorkoepelende projek wat subprojekte kan insluit met die oog op die bereiking van die volgende:
 - Die doelstelling van die gemeente (die visie - langtermyn).
 - Die doelwitte van die gemeente (die missie – korttermyn).
 - Dat die kerkraad die beginsel van bestuur deur projekte as bestuurshulpmiddel vir die projek goedkeur.
 - Dat 'n projekbestuurder vir die projek gekontrakteer of aangewys word.
 - Dat die aangewese projekbestuurder bemaagtig word om die oorkoepelende projek te beplan en te bestuur met deurlopende terugvoer aan die kerkraad.
 - Dat die inhoud en omvang van die projek die vorm van 'n curriculum vir die gemeente sal aanneem (Inhoud van so 'n curriculum – sien Bylaag C,D & E).
 - Dat hierdie besluit aan die gemeente gekommunikeer word deur die projekbestuurder tydens 'n erediens.
 - Dat die projek bekend sal staan as **Projek Helder Môrester**.

Bylaag X

Agendapunte

Agendapunt 1: Waardestelsel – Bybelse beginsels

DEFINIEER:

- 'N GEMEENTELIKE VISIE.
- 'N GEMEENTELIKE MISSIE.
- DOEN EKSTERNE EN INTERNE OMGEWINGSVERKENNING.
 - GESKIEDENIS PLUS PRO-AKTIEWE PROJEKSIES VIR 3-5 JAAR.
- ANALISEER INTERNE SWAKHEDE EN STERKTES SOWEL AS EKSTERNE GELEENTHEDE EN BEDREIGINGS.
- ONTWIKKEL STRATEGIEË TER ONDERSTEUNING VAN DIE VISIE, IN AG GENEEM STAPPE 3 EN 4 (DIE "WAT"). WYS EIENAARS TOE.
- DEFINIEER AKSIEPLASSE TER ONDERSTEUNING VAN DIE STRATEGIEË (DIE "HOE"). WYS EIENAARS TOE.
- IMPLEMENTEER EN BESTUUR PLANNE.

Agendapunt 2: Strategiese beplanning – 'n geordende proses

HOEKOM IS DIT TOT VOORDEEL VIR 'N GEMEENTE?:

- 'N OORKOPELENDE DOELSTELLING OF VISIE WORD GESTEL WAT GEMEENSKAPLIK NAGESTREEF EN UITGELEEF GAAN WORD.
- DAAR WORD OP 'N GESTRUKTUREERDE MANIER MET WYER PERSPEKTIEWE EN MEER OBJEKTIEF NA DIE GEMEENTE EN DIE EKSTERNE OMGEWING GEKYK.
- 'N EERLIKE EVALUERING VAN GEMEENTELIKE STERKTES EN SWAKHEDE, SOWEL AS EKSTERNE GELEENTHEDE EN BEDREIGINGS VIND PLAAS.
- PRO-AKTIEWE STRATEGIEË EN ONDERSTEUNENDE PLANNE WORD ONTWIKKEL TER VERWESENLIKING VAN DIE VISIE.
- HIERDIE PLANNE KRY WYE EIENAARSKAP EN BEWERKSTELLIG BETROKKENHEID VOLGENS DIE KERKRAAD EN GEMEENTELEDE SE GAWES EN BELANGSTELLINGS.
- DIE HELE GEMEENTE WORD GEFOKUS.

Agendapunt 3: Die instandhouding van die proses

BESTUUR VAN DIE PROSES:

- DIE AKSIES EN PLANNE MOET AKTIEF EN MET ENTOESIASME BESTUUR WORD
- GEREELDE TERUGVOERING NA DIE KERKRAAD IS NODIG EN EVALUASIE VAN VORDERING MET PLANNE MOET PLAASVIND.
- MAAK AANPASSINGS SOOS EN WANNEER NODIG.
- KOMMUNIKEER GEREELD MET DIE GEMEENTE OOR DIE VERLOOP VAN DIE PROSES.

Bron: Constantiakruin 1998

SUBPROJEKTE

Die proses word gemodelleer deur die toepassing van projektebestuursbeginsels met integrering van algemene- en strategiese bestuursbeginsels.

HOOFPROJEK

PAS PROJEKBESTUUR TOE VIR PROJEK HELDER MōRESTER			
Proses A			
Prosesno	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike hulpbronne	Bylaag
A 1	Bepaal die behoefte (Fase 0)	<ul style="list-style-type: none"> • Kerkraad • Kommissie vir gemeentebediening en -beplanning • Projekbestuurder • Lidmate • Moontlike konsultant(e) 	
A 2	Inisier die projek (Fase 01)	<ul style="list-style-type: none"> • Kerkraad • Kommissie vir gemeentebediening en -beplanning • Projekbestuurder 	
A 3	Doen projektebeplanning (Fase 02)	<ul style="list-style-type: none"> • Voorsitter van die kerkraadskommissie verantwoordelik vir die projekarea • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers en dienswerkers 	
A 4	Implementeer die projek ((Fase 03 & 05)	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers en dienswerkers 	
A 5	Handel die projek af (Fase 04)	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers en dienswerkers • Kerkraad as projekteienaar 	
A 6	Pas deurlopend kontrole toe (Fase 03 & 05)	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers en dienswerkers 	

SUBPROJEKTE

Proses A 1		BEPAAAL DIE BEHOEFTE – FASE 0	
Prosesno.	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike hulpbronne	Bylaag
A 1.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangbares (“Receivables”) <ul style="list-style-type: none"> • Bekendmaking van behoefte(s) • Aanbeveling vir 'n kerkraadsbesluit • Gemeente-analise (vraelyste) <ul style="list-style-type: none"> • Voltooi of in proses 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerkraad • Kommissie: Gemeentebediening en -beplanning • Projekbestuurder en dienswerkers • Diensgroepe en lidmate • Konsultant(e) (opsioneel) 	
A 1.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aflewerebares (“Deliverables”) <ul style="list-style-type: none"> • Kerkraadsbesluit <ul style="list-style-type: none"> • Bepaal behoeftes uit die analise • Neem 'n besluit om behoeftes aan te spreek • Stel 'n gemeente-analise voor <ul style="list-style-type: none"> • Voer die analise uit • Dokumenteer resultate • Beplan: beplanningseminaar • Hou die seminar <ul style="list-style-type: none"> • Dokumenteer resultate van seminar – visie en missie 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerkraad • Kommissie: Gemeentebediening en -beplanning • Projekbestuurder en dienswerkers • Diensgroepe en lidmate • Konsultant(e) (opsioneel) 	
A 1.3	<ul style="list-style-type: none"> • Werkafbraakstruktuur (WAS) <ul style="list-style-type: none"> • Gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase <ul style="list-style-type: none"> • Kerkraadsbesluit • Kommunikasie met gemeente oor die doel van die analise 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder en dienswerkers • Diensgroepe en lidmate • Konsultant(e) (opsioneel) 	Bylaag Q

<p>A 1.3</p> <p>Proses A.2</p> <p>Prosesno.</p> <p>A 2.1</p> <p>A 2.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analise: uitdeel, invul, insamel en verwerking van vraelyste • Dokumenteer resultate • Beplan seminaar (Agenda) • Voorlopige projekplan • Fasiliteer die beplanningseminaar <ul style="list-style-type: none"> • Analiseer en prioritiseer behoeftes • Kies projek(te) • Prioritiseer projek(te) • Maak aanbevelings • Kerkraad neem 'n besluit • Projekmandaat: projekbestuurder • Voer projekopdragte uit • Maak 'n Projekbestuurdenkskuif <ul style="list-style-type: none"> • Beplan projekbestuurskursusse • Identifiseer diensmodi <ul style="list-style-type: none"> • Bepaal kerndiensmodi • Bepaal aanvullende diensmodi • “Ontdek Jou Gawes”-Kursus <ul style="list-style-type: none"> • Lidmaatgawes per diensmodi • Dokumenteer seminaarresultate 	<p>Projekbestuurder en Dinsmaats</p> <p>Projekbestuurder (projektkantoor)</p> <p>Dienstelede</p> <p>Projekbestuurder (projektkantoor)</p> <p>Dienstelede</p> <p>Dienstelede</p> <p>Projekbestuurder (projektkantoor)</p> <p>Dienstelede</p> <p>Dienstelede</p>	<p>Bylaag</p>
<p>A 1.4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule <ul style="list-style-type: none"> • Liniêre-aktiwiteitskaart • Menslike hulpbronne (Lidmate) <ul style="list-style-type: none"> • Aanstelling: Projekbestuurder • Mylpale per skedule 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projektkantoor) 	<p>Bylaag U</p> <p>Bylaag K</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Begroting University of Pretoria etd – Van den Berg, A A (2006) <ul style="list-style-type: none"> • Per kerkraadsbegroting 		
A 1.5	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktering <ul style="list-style-type: none"> • Aanvaar van verantwoordelikheid • Verklaring van voorneme vir die projek • Aanvaarding van eienaarskap <ul style="list-style-type: none"> • Elke lidmaat neem 'n besluit • Kontrakteer konsultante indien daarop besluit is 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder en dienswerkers 	

Proses A 2			
INISIEER DIE PROJEK - FASE 1			
Prosesno.	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike hulpbronne	Bylaag
A 2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangbares (“Receivables”) <ul style="list-style-type: none"> • Resultate: Beplanningseminaar <ul style="list-style-type: none"> • Projekvoorstel of projekversoek • Aanbeveling na die kerkraad vir 'n besluit • Geformuleerde visie en missie 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers • Diensgroeplede • Alle belanghebbendes 	
A 2.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aflewerebares (“Deliverables”) <ul style="list-style-type: none"> • Besluit van die kerkraad • Finaliseer aanstelling van projekbestuur <ul style="list-style-type: none"> • Projekmandaat aan projekbestuurder • Projekevaluering <ul style="list-style-type: none"> • Identifiseer en prioritiseer projekte • Besluit op 'n kernprojek vir die gemeente <ul style="list-style-type: none"> • Projek Helder Môrester <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoerbaarheidstudie op gekose projek 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerkraad • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers • Diensgroeplede • Alle belanghebbendes 	

	<p>(indien nodig)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwerp prosesmodel vir die fase • Voorlopige planne • Formuleer projekomvang <ul style="list-style-type: none"> • Formuleer doelstelling (visie) • Formuleer doelwitte (missie) • Kies die projekorganisasie • Organiseer die projekkantoor • Stel projekspanne saam 		
A 2.3	<ul style="list-style-type: none"> • Werkafbraakstruktuur (WAS) <ul style="list-style-type: none"> • Gedefinieerde aktiwiteite: besondere fase <ul style="list-style-type: none"> • Kerkraadsbesluit • Aanstelling van projekbestuurder • Projekevaluering • Uitvoerbaarheidstudie • Keuse van 'n kernprojek • Formulering van projekomvang • Ontwerp matriksorganisasiestruktuur • Samestelling van projekspanne 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerkraad • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers • Diensgroeplede • Alle belanghebbendes 	
A 2.4	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule <ul style="list-style-type: none"> • Liniêre-aktiwiteitskaart <ul style="list-style-type: none"> • Menslike hulpbronne <ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder • Projekspanne • Mylpale per skedule • Hoofprojek 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Projek Helder Mōrester • Subprojekte: Ontwerp en vestig curriculum <ul style="list-style-type: none"> • Projek Kerugma (Prediking/verkondiging) • Projek Koinonia (Pastoraat paraklese), gemeenskap en onderlinge sorg) • Projek Leiturgia (Erediens en diens van die gebede) • Projek Diakonia (Diens van barmhartigheid) • Projek Marturia (Getuienis) • Projek Didache (Onderrig, toerusing en leer) • Projek Kubernesis (Presbiteriaal –Bestuur) • Projek Oikoumene (Eenheid) • Projek Sosiale Verantwoordelikheid (Etiiek, bestuursetiiek) • Begroting <ul style="list-style-type: none"> • Per kerkraadsbegroting 		<p>Bylaag C</p> <p>Bylaag E</p> <p>Bylaag N</p> <p>Bylaag O</p> <p>Bylaag Q</p> <p>Bylaag R</p> <p>Bylaag S</p> <p>Bylaag T</p> <p>Bylaag U</p> <p>Bylaag V</p> <p>Bylaag W</p> <p>Bylaag X</p> <p>Bylaag Y</p> <p>Bylaag Z</p>
A 2.5	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktering <ul style="list-style-type: none"> • Aanvaar van verantwoordelikheid • Neem van eienaarskap • Eienaarskap per projek (diensgroep) deur elke diensgroepleier / dienswerker 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder • Diensgroepleiers • Diensgroeplede 	<p>Bylaag J</p>

DOEN PROJEKBEPLANNING – FASE 2			
Proses A 3			
Prosesno.	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike hulpbronne	Bylaag
A 3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangbares (“Receivables”) <ul style="list-style-type: none"> • Voorlopige projekplan • Verstaan projekopdrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers • Diensgroeplede 	<p>Bylaag I</p> <p>Bylaag H</p> <p>Bylaag C</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Kernprojekbehoefte • Verstaan doelstelling, doelwitte en uitkomste • Verstaan projekprosesmodel • Verstaan die werking van 'n basiskontrak 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle belanghebbendes 	<p>Bylaag D</p> <p>Bylaag E</p> <p>Bylaag N</p> <p>Bylaag O</p>
A 3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aflewerebares (“Deliverables”) • Finaliseer projekplan • Hoofprojek: Projek Helder Môrester • Subprojek: Projek Kerugma (Prediking en verkondiging) <ul style="list-style-type: none"> • Wat moet gedoen word? • Wie moet dit doen? • Wanneer moet dit gedoen word? • Hoeveel gaan dit kos? • Reik die verklaring van voorneme uit • Finaliseer doelstelling, doelwitte en uitkomste • Finaliseer projekprosesmodel • Finaliseer die werking van 'n basiskontrak • Onderhandel projekverbintnisse • Oriënteer die projekspan • Finaliseer gemeente- en projekorganisasie <ul style="list-style-type: none"> • Matriksorganisasiestelsel 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensleiers 	<p>Bylaag G</p> <p>Bylaag H</p> <p>Bylaag I</p> <p>Bylaag T</p> <p>Bylaag U</p> <p>Bylaag S</p> <p>Bylaag K</p> <p>Bylaag L</p> <p>Bylaag M</p> <p>Bylaag P</p> <p>Bylaag Q</p>
A 3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Finaliseer projekprosesmodel • Finaliseer die werking van 'n basiskontrak • Onderhandel projekverbintnisse • Oriënteer die projekspan • Finaliseer gemeente- en projekorganisasie <ul style="list-style-type: none"> • Matriksorganisasiestelsel 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) 	<p>Bylaag S</p>
A 3.3	<ul style="list-style-type: none"> • Werkafbraakstruktuur (WAS) • Gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase <ul style="list-style-type: none"> • Stel projekplan in werking deur: <ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuursbeginsels • Algemene/strategiese bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) 	<p>Bylaag I</p> <p>Bylaag Q</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementeer Hoofprojek <ul style="list-style-type: none"> • Projek Helder Môrester • Demonstreer die doelmatigheid en doeltreffendheid van gemeentebestuur deur die voorgestelde projekbestuursmodel. • Reik verklaring van voorneme uit <ul style="list-style-type: none"> • Evalueer doelstelling en doelwitte vir uitkomste • Implementeer Subprojek(te) <ul style="list-style-type: none"> • Voer projekte uit punt A 2.4 • Kies vir die doel slegs een projek om projekbestuursbeginsels te demonstreer <ul style="list-style-type: none"> - Projek Kerugma (Prediking en verkondiging) 		<p>Bylaag Bylaag I</p> <p>Bylaag U Bylaag K Bylaag R</p> <p>Bylaag C,D,E</p>
A 3.4	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule <ul style="list-style-type: none"> • Liniêre-aktiwiteitskaart <ul style="list-style-type: none"> • Menslike hulpbronne • Mylpale • Begroting <ul style="list-style-type: none"> • Per kerkraadsbegroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) 	<p>Bylaag U Bylaag K</p> <p>Bylaag R</p> <p>Bylaag C,D,E</p>
A 3.5	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktering <ul style="list-style-type: none"> • Aanvaar van verantwoordelikheid <ul style="list-style-type: none"> • Aftekening van projekplan • Neem van eienaarskap: projekbestuurder <ul style="list-style-type: none"> • Aanvaar projekmandaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerkraad • Projekbestuurder (projekkantoor) 	<p>Bylaag U</p>

IMPLEMENTEER EN KONTROLEER/BEHEER DIE PROJEK – FASE 3 & 5			
Prosesno.	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike persoon	Bylaag
A 4.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangbares (“Receivables”) • Projekplan • Hoof- en Subprojek • Projek Kerugma 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) 	Bylaag I
A 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aflewerebares (“Deliverables”) • Uitvoer van projekplan (slegs een voorbeeld) • Projek Kerugma <ul style="list-style-type: none"> • Ander projekte word soortgelyk bestuur • Implementeer kontrole- en beheerstelsel • Volg projekrapporteringstrukture en -metodes • Deurlopende kwaliteitsbeheer <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsversekering en kontrole • Projekevaluering per projek en taak • Projekoudit per projek en taak • Konfigurasiebeheer • Lewer projek af volgens gestelde vereistes 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers • Diensgroeplede • Alle belanghebbendes 	Bylaag U Bylaag N Bylaag O
A 4.3	<ul style="list-style-type: none"> • Werkafbraakstruktuur (WAS) • Gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase <ul style="list-style-type: none"> • Diensgroepe voer dienste uit • Deurlopende kontrole en beheer 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers • Dienswerkers 	Bylaag C,D,E
A 4.4	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule • Linière-aktiwiteitskaart • Menslike hulpbronne 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) 	Bylaag U

	<ul style="list-style-type: none"> • Mypale University of Pretoria etd – Van den Berg, A A (2006) • Begroting <ul style="list-style-type: none"> • Per kerkraadsbegroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Diensgroepleiers • Alle belanghebbendes 	
A 4.5	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktering <ul style="list-style-type: none"> • Aanvaar van verantwoordelikheid • Neem van eienaarskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers • Dienswerkers 	

Proses A 5			
HANDEL DIE PROJEK AF - FASE 4			
Prosesno.	Prosesbeskrywing	Verantwoordelike persoon	Bylaag
A 5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangbares (“Receivables”) <ul style="list-style-type: none"> • Finale verslae van alle afgehandelde projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers • Alle belanghebbendes 	
A 5.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aflewerebares (“Deliverables”) <ul style="list-style-type: none"> • Afsluitingsproses <ul style="list-style-type: none"> • Voorlopige afsluitingsrapport • Afsluitingsvergadering • Oorhandiging en afsluiting • Kommunikasie 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) • Alle belanghebbendes 	
A 5.3	<ul style="list-style-type: none"> • Werkafbraakstruktuur (WAS) <ul style="list-style-type: none"> • Gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) 	
A 5.4	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule <ul style="list-style-type: none"> • Liniere-aktiwiteitskaart <ul style="list-style-type: none"> • Menslike hulpbronne <ul style="list-style-type: none"> • Mypale • Begroting <ul style="list-style-type: none"> • Per kerkraadsbegroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projekkantoor) • Diensgroepleiers • Alle belanghebbendes 	

A 5.5	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktering <ul style="list-style-type: none"> • Aanvaar van verantwoordelijkheid • Neem van eienaarskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekbestuurder (projektkantoor) • Diensgroepleiers • Alle belanghebbendes 	
-------	--	---	--

Bron : Aangepas en ontwikkel uit PMBOK 2000

LYS VAN AANBEVELINGS

• Aanbeveling 1

Gemeentes behoort opnuut deeglik te besin oor wat 'n gemeente van die Here behoort te wees. So 'n proses behoort deur die predikante van elke gemeente begelei te word. Lidmate behoort deur die prediking, kategese, Bybelstudie, gesprekke, toerustingsgeleenthede, Bybelskool of watter manier ook al, toegerus te word insake die betekenis van gemeentewees.

• Aanbeveling 2

Verder behoort gemeentes die gawes van die Gees ernstig op te neem. Die gawe van bestuur en leiding, as gawes van die Here aan Sy kerk, behoort doelmatig en doeltreffend aangewend te word.

• Aanbeveling 3

Verandering in gemeentes is 'n gegewe. Verandering behoort bestuur te word. Hierdie bestuursproses behoort 'n proses te wees waar gemeentes begelei word tot bedieningsvernuwing. Begeleiding deur predikante binne 'n veranderende samelewingskonteks, behoort dringend aandag te kry. Verandering is 'n sleutelwoord in die verkondiging van die Evangelie: verandering van denkpatroon, verandering van gesindheid, verandering van gedrag en verandering van die bestuur van gemeentes. Verandering wat blywend sal wees, behoort daardie een te wees wat deurdring tot die identiteit van die gemeente as geloofsgemeenskap. Geloof en spiritualiteit is die hart van gemeentewees.

• Aanbeveling 4

Gemeentes behoort kundig bestuur te word. Die ou bestuursfilosofie behoort plek te maak vir 'n nuwe bestuursfilosofie. Die wettiese met al sy streng beheer, reëls en regulasies (Eks. 22 en 23) behoort verruil te word vir die riglyne soos in die bergpredikasie (Matt. 5-7). In die bergpredikasie word 'n styl van lewe voorgeskryf. Hierdie styl word bepaal deur 'n kultuur soos gemodelleer deur Jesus self. Daar behoort 'n begrip gekweek te word van die denke en leefwêreld van die lidmate wat in 'n postmoderne samelewing geestelik begelei word. Lidmate behoort as 'n span toegerus te word sodat hulle die eise van die daaglikse lewe kan hanteer. Die gemeente behoort die brug tussen Sondag en Maandag te bou deur 'n filosofie dat lidmate toegerus word om gemeente ook by die werkplek te wees.

- **Aanbeveling 5**

Lidmate en predikante behoort gereeld kursusse by te woon wat handel oor gemeentebou en verwante onderwerpe. Daar word aanbeveel dat bestaande teorieë waaruit bedieningstrategieë bepaal word, krities ondersoek moet word, en op grond daarvan behoort toekomstige aanpassings gemaak te word.

- **Aanbeveling 6**

Leraars behoort die beginsel van bestuur as gawe van God aan die kerk aan die lidmate te kommunikeer. Gemeentes behoort tred te hou met die nuutste ontwikkeling op die gebied van bestuur. Bestuur van gemeentes behoort deeglik kennis te neem dat bedieningsvernuwing in die kerk aan die orde van die dag is. Hierdie vernuwing behoort bestuur te word. Bestuur en prosesse in gemeentes mag nie om die predikant alleen draai nie. Die predikante behoort slegs 'n begeleidende rol te speel om lidmate te help om die dienswerk wat die Heilige Gees vir die gemeente en kerk in die breë voorberei het, as verantwoordelikheid op te neem. Predikante en lidmate behoort toegerus te word vir hierdie begeleidende taak. Gelowige lidmate met die gawe van bestuur, behoort as Christenbestuurders God se plan met Sy kerk in gemeentes te begelei. Hierdie bestuurders behoort met deeglike kennis van die teorie van bestuur as wetenskap, lidmate te bestuur om gemeente van die Here God na inhoud en wese te wees.

- **Aanbeveling 7**

Ondernemingsbestuur as vak behoort op 'n intreevlak in die leerplan van teologiese studente ingesluit te word. Algemene bestuur behoort as grondbeginsels van bestuur bestudeer te word. Hierdie kursus behoort die basiese bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, aktivering en beheer in te sluit. Verder behoort die bykomende bestuurstake, naamlik besluitneming, kommunikasie, motivering, koördinerende, delegering en dissiplinering deel uit te maak van hierdie kursus.

- **Aanbeveling 8**

Daar behoort dan as opvolg en verlengstuk van die algemene bestuurskursus aan strategiese bestuur aandag gegee te word. Daar behoort vir dienende predikante en lidmate met die gawe van bestuur, soortgelyke kursusse ontwikkel te word. Sodanige kursusse kan deur universiteite of teknikons op 'n deurlopende basis aangebied word.

• **Aanbeveling 9**

Die aanbieding van 'n deurlopende bestuursopleidingsprogram in gemeentebestuur behoort projekbestuur as bestuurshulpmiddel in te sluit. Hierdie kursus behoort op die basis van hierdie navorsing generies ontwikkel te word vir aanpassing deur elke individuele gemeente na gelang van situasies en behoeftes.

• **Aanbeveling 10**

Menslike hulpbronne is enige projek se grootste bate. Mense (lidmate) word spesialiste in projekbestuursomgewings en is in baie gevalle die barometer vir die sukses of mislukking van 'n projek. Die menslike gedragsdimensie van lidmate wat by 'n projek teenwoordig is, mag nooit verwaarloos word nie. Dié verantwoordelikheid van die projekbestuurder om die menslike dimensie te bestuur en nie net dienswerk/take nie, behoort hoë prioriteit te geniet.

ALLEN, L. 1941. *The Professional Managers Club*. Palo Alto: Course A Staff of Associates.

ARCHIBALD, R. D. 1976. *Managing High-Performance Teams*. San Francisco: Jossey-Bass.

APPIGNANESI, L. et al. 1993. *Projectization*. London: Free Association Books.

ARANGES, J. & VAN RENSBURG, L.R.J. 1995. *Industriële Ontwikkeling*. In Kroon, J. (red). 1995. *Algemene Sake*. Teyateya: Kagiso Teyateya.

BARNA, G. 1980. *The Dog in the Kitchen*. California: Regal Books.

- 1991. *Man's Mind*. California: Regal Books.

- 1992. *The Power of Vision: How you can capture and apply God's vision for your ministry*. California: Regal Books.

BATEMAN, T.S. & ZELTZMAN, G.P. 1983. *Management Function & Strategy*. 2nd ed. Boston: Irwin.

BONS-STORM, R. 1987. *Geestelike Struikelblokke by die Werk*. Utrecht: Uitgeverij Bunkers, B.V.

BOSCH, D.J. *The Church as Missionary Community*. IRD-OU by CHA. *Stuk* 10, no. 2, 170. February 1982, p.1 – 43.

BOYSE, C.L. H. et al. 1973. *Management*. New York: McGraw-Hill.

BOZNAK, R. July 1989 – *an updated Management by projects* <http://www.whitepaper.com> & <http://www.whitepaper.com> *Improving business performance through management by projects*. Network, January 1996. Internet. Available: <http://www.whitepaper.com/whitepaper.html>, Accessed 13 July 1999.

BRONNELYS

AASVOËLKOP: KYK NEDERDUITSE GEREFORMEERDE KERK.

ADAIR, J. 1977. The becoming church. London : SPCK.

ADENDORFF, S.A. & DE WIT, P.W.C. (eds) 1997 Production and Operations Management. A South African perspective. 2nd ed. Johannesburg : Thomson Publishers.

AKLAS: KYK ALGEMENE SINODE

ALGEMENE SINODE VAN DIE NEDERDUITSE GEREFORMEERDE KERK. 1982. Verslag van die kommissie vir leer en aktuele sake. Bloemfontein : N.G. Sendingpers.

- 1990. Verslag van die kommissie vir leer en aktuele sake. Bloemfontein : N.G. Sendingpers.

- 1994. Verslag van die kommissie vir leer en aktuele sake. Pretoria : V & R Drukkery

ALLEN, L. 1981. The Professional Managers Guide. Palo Alto : Louise A. Allen & Associates.

ARCHIBALD, R D. 1976. Managing High-Technology Programs and Projects. Toronto : John Wiley & Sons, Inc.

APPIGNANESI, L. ed. 1993. Postmodernism. London : Free Association Books.

ARANGIES, J. & VAN RENSBURG, L.R.J. 1995. Bestuurstegnieke. In: Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso Tersier.

BARNA, G. 1990. The frog in the kettle. California : Regal Books.

- 1991. User friendly churches. California : Regal Books.

- 1992. The Power of Vision. How you can capture and apply God's vision for your ministry. California : Regal Books.

BATEMAN, T.S. & ZEITHAML, C.P. 1993. Management: Function & strategy. 2nd ed. Boston : Irwin.

BONS-STORM, R. 1987. Geloof waardig. Stappen en op weg van gemeenteopbouw. s-Gravenhage : Uitgeverij Boekensentrum B.V.

BOSCH, D.J. The Church as Alternative Community. IRS-PU for CHE. Study Pamphlet No 170. February 1982. p 1 – 43.

BOVÉE, C.L. et al. 1993. Management. New York : McGraw-Hill.

BOZNAK, R. July 1999 – last updated. Management by projects versus project management – a comparison. In: Improving business performance through management by projects. PM Network, January 1996. Internet: Available: <http://www.amsusa.com/whitepaper.htm1>. Access: 13 July 1999.

- BREVIS, T. & DE BRUIN, H.E.C. 1995. Bestuursinligtingstelsels. In: Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso Tersiër.
- BROWNING, D.S. 1991. Fundamental Practical Theology. Descriptive and strategic proposals. Minneapolis : Fortress Press.
- BUITENDAG, J. 1994. Strategiese Bestuur. Die missiestelling van 'n onderneming as komponent van die strategiese bestuursmodel soos toegepas op 'n Gereformeerde Kerk. Ongepubliseerde M. Com. Skripsie - RAU.
- 2001. Die kerk in hierdie wêreld: Vierkantige pen in 'n ronde gat? In Meyer (red.), Gelowig nagedink oor God, die Bybel en ons leefwêreld. Vereeniging : Uitgewers maatskappy.
- BURGER, C. 1995. Gemeentes in transitio. Vernuwingsgeleentheid in 'n oorgangstyd. Kaapstad : Lux Verbi.
- 1991. Die dinamika van 'n Christelike geloofsgemeenskap: Nuut gedink oor gemeentes. Kaapstad : Lux Verbi.
- BURKE, R. 1993. Project Management. Planning and Control. 2nd ed. Toronto : John Wiley & Sons.
- 1999. Project Management. Planning and Control Techniques. 3rd ed. Toronto : John Wiley & Sons.
- BÜRKI, H. 1979a. Der erste Brief des Paulus an Timotheus. Wuppertal : R. Brockhaus Verlag Wuppertal.
- 1979b. Der zweite Brief des Paulus an Timotheus, die Briefe an Titus und Philemon. Wuppertal : R. Brockhaus Verlag Wuppertal.
- BUTTRICK, R. 2000. The Interactive Project Workout. 2nd ed. A toolkit reaping the rewards from all your business projects. London : Prentice Hall.
- CILLIERS, F. 1995. Konflik, spanning, innovasie en kreatiwiteit. In: Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso Tersiër.
- CHARLTON, G. 1992 Leadership. The human race. A guide to developing leadership potential in Southern Africa. Kenwyn : Juta.
- COETZEE, J. Ongedateer. Die bestuursprofiel van die moderne predikant. Voordrag gelewer tydens 'n saamtrek van predikante van die Wes-Transvaalse Sinodale gebied in 1990 te Potchefstroom.
- COERTZEN, P. 1994. Kerkorde van die Nederduitse Gerformeerde Kerk met reglemente en besluite van kerklike aard soos vasgestel deur die Algemene Sinode in Oktober 1994 in Pretoria. Wellington: Hugenote.
- CONSTANTIAKRUIJN: KYK NEDERDUITSE GEREFORMEERDE KERK.
- CROOK, S. et al. 1992. Postmodernization. Change in advanced society. London: SAGE Publications.
- CRONJÉ, G.J. et al. 2000. Introduction to Business Management. 5th ed. Cape Town : Oxford University Press SA.

CROUS, M.J. 1995a. Besluitneming. In: Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso Tersiër.

- 1995b. Beginsels van Beheer. In: Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria: Kagiso Tersiër.

COVEY, S.R. 1989 The seven habits of highly effective people. London : Simon & Schuster.

CUMMINGS, T.G. & WORLEY, C.G. 1993. Organization Development and Change. 5th ed. San Francisco : West Publishing Company.

DAVID, F.R. 1997. Concepts of Strategic Management. 6th ed. London : Prentice Hall.

DE BRUIN, H.E.C. 1995. Beginsels van Organisering. In: Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso Tersiër.

DE BOOR, W. 1979. Der erste brief des Paulus an die Korinther. Wuppertaler Studienbibel. Wupertal : R. Brockhaus Verlag Wuppertal.

DE WET, et al. 1981. Navorsings-metodes in die opvoedkunde: 'n inleiding tot empiriese navorsing. Durban : Butterworths.

DEACON, T. 1997 The Anatomy of a Project Manager. ProjectPro September 1997.

- 1998 Habits of highly effective Project Managers. ProjectPro March 1998. p 3

DINGEMANS, G.D.J. 1990. De tijd van de verborgen God. 's-Gravenhage : Uitgeverij Boekencentrum B.V.

- 1996. Manieren van doen. Inleiding tot de studie van de praktische teologie. Kampen : Uitgeverij Kok.

- 2000 De stem van de Roepende. Pneumatheologie. Kampen : Uitgeverij Kok.

DINSMORE, P.C. (ed). 1993 The AMA Handbook of Project Management. New York : Amacon.

DREYER, J.S. 1993. Die moderne gemeente en haar funksionering: Die belang, aard en benutting van praktykkennis. In: Dreyer, J.S. & Pieterse, H.J.C. (reds), Die moderne gemeente en haar funksionering. Pretoria : Verba Vitae.

DUDLEY, C.S. 1993. Making the small church effective. Nashville : Abington Press.

DUNKEN, W.R. 1996. A guide to the Project Management Body of Knowledge. Upper Darby : Automated Graphic Systems.

DU PREEZ, N.P. 1995. Delegering en Tydbestuur. In: Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso Tersiër.

DU TOIT, A.B. 2000 The Kingdom of God in the Gospel of Matthew. Skrif en Kerk, Jrg 21(3):545-562.

DU TOIT, B. 2000. God? Geloof in 'n postmoderne tyd. Bloemfontein : CLF Uitgewers.

- DU TOIT, M.A. 1995. Aktivering - Motivering . In: Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso Tersiër.
- EMORY, C.W. & COOPER, D.R. 1991. Business Research Methods. 4th ed. Boston : Irwin.
- FIRET, J. 1987 Spreken als een leerling. Kampen : Kok.
- FORSTER, H. (ed). 1983. Postmodern Culture. London : Pluto press
- FURZE, D., et al. 1998. Working in Teams. In Momentum Management Development Programme. Managing the people cluster. Oxford : Wolsey Hall Oxford.
- GATEWOOD, R.D., et al. 1995. Management. Comprehention, Analysis, and Aplication. Toronto : Irwin.
- GIDO, J., & CLEMMENTS, J.P. 1999. Successful Project Management. Ohio : ITP.
- GRAY, C.F. & LARSON, E.W. 2000. Project Management. The Managerial Process. Toronto : McGraw-Hill.
- GREENLEAF, R.K. 1991. Servant leadership. A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York : Paulist Press.
- GREER, M. 2001a. July 2002 – last updated. The Project Management Resources . Internet: Available: <http://www.michaelgreer.com/partnr01.htm>. Access 9 June 2000.
- 2001b. July 2002 – last updated. The Project Manager's Partner. Internet: Available: <http://www.michaelgreer.com/partnr01.htm>. Access 9 February 2001.
- 2001c. July 2002 – last updated. 20 Key Project Manager Action and results. Internet: Available: <http://www.michaelgreer.com/partnr01.htm>. Access 9 June 2000.
- 2001d. July 2002 – last updated. 14 Key Principles for PM Success. Internet: Available: <http://www.michaelgreer.com/partnr01.htm>. Access 9 June 2000.
- 2001e. July 2002 – last updated. The new Project Manager's Support Pyramid: A Framework for PM Training & Support. Internet: Available: <http://www.michaelgreer.com/partnr01.htm>. Access 9 February 2001.
- GRIFFIN, R.W. 1996. Management. 5th ed. New Jersey : Houghton Mifflin.
- HAIMAN, T. et al. 1985. Management in the modern organization. 2nd ed. Boston : Houghton Mifflin.
- HALVERSTADT, H.F. 1991. Managing church conflict. Kentucky : Westminster/John Knox Press.
- HAMILTON, A. 1997. Management by Projects. Achieving Success in a Changing World. London : Thomas Telford.
- HOLM, D. 2000. HANDLEIDING VIR NAGRAADSE STUDIE (Magister en PhD). Hersien Jan 2000 – Navorsing en Nagraadse Studie: Skool vir die Bou-omgewing. Internet: Beskikbaar: <http://www.up.ac.za/asservices/ais/tes/egbiblic.htm>1. Toegang 10 Oktober 2002.

- HARDWICK, R. & GUEST, C. 1998. Project Management. In Momentum Management Development Programme. Managing the Organasation Cluster. Oxford : Wolsey Hall Oxford Limited.
- HARRIS, M. 1989 Fashion me a people. Curriculum in the Church. Louisville, Kentucky : Westminster/John Knox Press.
- HARRIS, R. & HAY, M. 1998. Strategy for Organisational Success. In Momentum Management Development Programme. The adaptive organisational cluster. Oxford : Wolsey Hall Oxford Limited.
- HAVENGA, R. 2000. Holy cows make the best stakes. In: Management Today. April 2000 p 35-37.
- HEITINK, G. 1977 Pastoraat als hulpverlening. Inleiding in die Pastorale Theologie en Psychologie. Kampen : Uitgeversmaatschappij J.H. Kok.
- 1993. Praktiese Teologie. Geskiedenis–teorie-handelingsvelden. Kampen : Uitgeverij Kok.
 - 1999. Geloven in de stad van die mens. Skrif en Kerk, Jrg 20(1):66-77.
 - 2000 Het publieke karakter van de kerk. Skrif en Kerk, Jrg 21(2):260-274.
- HELLRIEGEL, D. et al. 1999 Management. Toronto : South-Western College Publishing.
- HENDRIKS, JURGENS. 1992. Strategiese beplanning in die gemeente: Die beginsel en praktyk van gemeentevernuwing. Goodwood : Hugenote.
- (red) 1992. Makro-bediening. Referate gelewer by die 1991- werksinkels oor makrogemeentes. Kaapstad : NG Kerk-Uitgewers.
 - 1999. Gaan Gereformeerde Kerke groei, kwynt of verdwyn? In: KERKGROEI. Verwagtinge vir die nuwe millennium. Woord & Daad, p13,18 &19.
 - 2001. Hoe kry ons die kerk in pas? Rapport, 16 Desember: p 16
- HENDRIKS, J. 1995. Terug Naar De Kern. Vernieuwing van de Gemeente en de rol van de Kerkraad. 2de uitg. Kampen : Uitgeversmaatschappij J.H. Kok.
- 1991. Een vitale en aantrekkelijke gemeente. Model en metode van gemeenteopbouw. Kampen : Uitgeversmaatschappij J.H. Kok.
- Redaksionele riglyne vir: Hervormde Teologiese Studies, Skrif en kerk, NAVORSINGSTUDENTE. Internet:Beskikbaar:<http://www.up.ac.za/academic/theology/news/edit-afr.htm>. Toegang 10 Oktober 2002.
- HEYNS, J.A. 1978. Dogmatiek. Pretoria: NGKB.
- HEYNS, J.A. 1994. Die Koninkryk van God – Grondplan van die Bybel. Skrif en Kerk, Jrg 15(1):1-11.
- HUMPPHREY, W.S. 1989. Managing the software process. London: John Wiley & Sons.

- HUGO, F. 2002. FirstRand Business Philosophy; Ethos and modus operandi. Paper delivered: Momentum business and people philosophy. FNB Training Centre: Santon. Notes in possession of Researcher. July, p 1-9.
- IVANCEVICH, J.M., et al. 1994. Management: Quality and competitiveness. Bosten, NJ : Irwin.
- JACKSON, C.J. 1982. Die funksionering van die charismata in die opbou van die gemeente. Ongepubliseerde DD-proefskrif, Universiteit van Pretoria.
- JONES, G.R. et al. 2000. Contemporary Management. Boston : McGraw-Hill.
- JOUBERT, S. 2002. Die kerk het die kruis laat val. Wie wil dit optel? Rapport. 3 Februarie. p 31.
- JOUBERT, S.J. 1993. Meestersimbool van 'n nuwe werklikheid: Jesus van Nasaret en die koninkryk van God volgens die sinoptiese evangelies. In die Skriflig, 27(1):91-107.
- DIE KERKBODE. 2001. Briewe aan die Redakteur. 16 Februarie, 18 Mei & 7 September.
- KERZNER, H. 1992. Project Management. A systems approach to planning, scheduling and controlling. 4th ed. New York : Van Nostrand Reinhold.
- 1998. Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. 6th ed. New York : John Wiley & Sons, INC.
 - 2000. Applied Project Management. Best Practices on Implementation. New York : John Wiley & Sons, INC
 - 2001. Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. 7th ed. New York : John Wiley & Sons, INC.
- KILIAN, J. 1985. Form and Style in Theological Texts. A guide for use of the Harvard referencing system. Pretoria : University of South Africa.
- KITTEL, G., (ed). 1985. Theological Dictionary of the New Testament. Grand Rapids : Eerdmans.
- KNUTSON, J. & BITZ, I. 1991. Project Management: How to plan and manage successful projects. New York : AMACOM.
- KOEKEMOER, L. 1993. Begeleiding van leraars binne 'n veranderende samelewingskonteks.
- Sevto kursus. Aangebied op 5 en 6 Augustus. Universiteit van Pretoria, Fakulteit Teologie (Ned. Geref. Kerk). Ongepubliseerde kursusaantekeninge.
- KÖSTNER, M.J.F. 1995 Seminar - Secrets of advanced project management. Leadership in practice. Unisa Graduate School of Business Leadership. p 52-56.
- KREITNER, R. 1995. Management. 6th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- KREITNER, R. & KINICKI, A. 1992. Organizational behaviour. 2nd ed. Homewood : Irwin.
- KROON, J., (red). 1995. Algemene bestuur. 3de uitg. Pretoria : Kagiso-Tersiêr.

- KROON, J. & VAN ZYL, J.J. 1995. Beplanning en Planne. In: Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso Tersiër.
- KRUGER, S. 1993. M. Com Lesings en klasaantekeninge. Algemene Bestuur-A Ondernemingsbestuurs-program RAU. p1-73.
- 1995. Leierskap. In: Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso Tersiër.
- 1989. M. Com Lesings en klasaantekeninge – Handleiding vir Strategiese Bestuur. Ondernemingsbestuurs-program RAU. p1-51.
- KRUGER, C.P. 1993. Kubernésis as basis vir gemeente-administrasie. In: Dreyer, J.S. & Pieterse, H.J.C. (reds), Die moderne gemeente en haar funksionering. Pretoria : Verba Vitae.
- LASH, S. & FRIEDMAN, J. (eds). 1992. Modernity & Identity. Oxford UK : Blackwell.
- LE ROUX, E.E., et al. 1995. Business management: A practical approach. Pietermaritzburg : Heinemann.
- LEWIS, P.S., et al. 1998. Management. Challenges in the 21st Century. 2nd ed. Minnesota : ITP.
- LINDGREN, A. J. 1965. Foundations for purposeful church administration. Nashville : Abingdon.
- LOCK, D. (ed) 1987. Project Management Handbook. Cambridge : The University Press.
- LOHFINK, G. 1999. Does God Need the Church. Minnesota : The Liturgical Press.
- LOUW, L.K. 1993. Dienswerkers vir die opbou van die moderne gemeente. In: Dreyer, J.S. & Pieterse, H.J.C. (reds). Die moderne gemeente en haar funksionering. Pretoria : Verba Vitae.
- LOUW, J.P. & NIDA, E.A. (eds) 1988. Greek – English lexicon of the New Testament. Based on Semantic Domains. Vol. 1 & 2. Goodwood : National Book Printers.
- LUECKE, D.S. & SOUTHWARD, S. 1986. Pastoral Administration. Integrating Ministry and Management in the Church. Waco Texas : Word Books.
- MANNING, T 1997 Spirit of the Entrepreneur. Parkview : SA Success.
- MARX, S., et al. 1991. Bedryfseconomie: Riglyne vir ondernemingsbestuur. Pretoria : Van Schaik.
- 1998. Ondernemingsbestuur. Pretoria : J.L.van Schaik Uitgewers.
- MARX, F.W. 1984. Die funksie van bedryfsleiding. In: Marx, F.W. & Churr, E.G. Grondbeginsels van die bedryfseconomie. Pretoria : Haum).
- MARX, F.W. & GOUWS, S.C. 1983. Bedryfsleiding. In: Marx, F.W. & Van Aswegen, P.J. Die bedryfseconomie: 'n kort oorsig. Pretoria : Haum.
- McGEE, R.S. 1993. The search for significance. Houston Texas : Rapha Publishers.
- MEISTRE, G. 1993. Die charismata: ononginde goudrif. In: Dreyer, J.S. & Pieterse, H.J.C. (reds). Die moderne gemeente en haar funksionering. Pretoria : Verba Vitae.

- MEREDITH, J.R. & MANTEL, S.J. (Jnr). 1989. Project Management. A managerial approach. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, INC.
- 2000. Project Management. A managerial approach. 4th ed. New York : John Wiley and Sons, INC.
- MAYLOR, H. 1999. Project Management. 2nd ed. Johannesburg : Pitman Publishers.
- MOLTMAN, J. 1964 Theologie der Hoffnung. Untersuchungen zur Begründung und zu den Konsequenzen einer christlichen Eschatologie. Band 38. CHR. München : Kaiser Verlag.
- MOUTON, J. 2001. How to succeed in your master's and doctoral studies: a South African guide and resource book. Pretoria : Van Schaik.
- MURDICK, R.G. et al. 2001. Business Policy and Strategy. An Action Guide. 6th ed. Washington, D.C. : St. Lucie Press.
- NEDERDUITSE GEREFORMEERDE KERK. Gemeente Quellerina. 1993. Kerkraadskommisieverlag: strategiese beplanningsdokument. Ongepubliseerde dokumente in navorser se besit.
- Gemeente Aasvoëlkop. 1994. Kerkraadskommisieverlag: strategiese beplanningsdokument. Ongepubliseerde dokumente in navorser se besit.
- Gemeente Constantiakruin. 1998. Kerkraadskommisieverlag: strategiese beplanningsdokument. Ongepubliseerde dokumente in navorser se besit.
- NEIGHBOUR, R.W. Jr. & JENKINS, L. 1990. Where do we go from here? A guidebook for the cell group church. Houston : Touch Publications, Inc.
- NEL, M. 1994. Gemeentebou. Johannesburg : Orion.
- NEWBOLD, P.C. 1998. Project Management in the Fast Lane. Applying the Theory of Constraints. Washington, D.C. : St. Louis Press.
- NORRIS, C. 1990. What is wrong with postmodernism. New York : Harvester Wheatsheaf.
- 1994. The truth about postmodernism. Oxford UK : Blackwell.
- NUECHTERLEIN, A. 1989. Improving your multiple staff ministry. How to work together more effectively. Minneapolis : Augsburg Publishing House.
- OOSTHUIZEN, P. 1994. The Silent Revolution. Project Management how to make business work – The Project Management Approach. Arcadia : PM Publishers.
- OVERDUIN, J. 1967. Worden als een man. Over de geestelijke volwassenheid. 2de druk. Wageningen : N.V. Gebr. Zomer & Keunings Uitgeversmaatskappij.
- PIETERSE, H.J.C. 1991. Die wetenskapsteoretiese grondslag van die praktiese teologie. Praktiese teologie in Suid-Afrika 6(1).
- 1993a. Inleiding / Introduction. In Dreyer, J.S. & Pieterse, H.J.C. (reds). Die moderne gemeente en haar funksionering. Pretoria : Verba Vitae.
- 1993b. Praktiese Teologie as Kommunikatiewe Handelingsteorie. Pretoria : RGN-Uitgewers.

- PINTO, J.K., (ed) 1998. Project Management Handbook. The Project Management Institute. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- POP, F.J. 1974. De eerste brief van Paulus aan de Corinthiers: De prediking van het Nieuwe Testament. 4de dr. Nijkerk : Callenbach.
- 1978. De eerste brief van Paulus aan de Corinthiers. Nijkerk : Callenbach.
- PRETORIUS, B. 1998 Effective Leadership: most critical success factor in South Africa. Management Yearbook. p 27-29.
- PROJECT MANAGERS INSTITUUT STANDARDS COMMITTEE. 2000. A guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania USA : Project Management Institute, Inc.
- QUELLERINA: KYK NEDERDUITSE GEREFORMEERDE KERK.
- RIENECKER, F. 1982. Das Evangelium des Lukas. Wuppertal : R. Brockhaus Verlag Wuppertal.
- REIS, G. 1992. Project Management Demystified. Today's tools and techniques. London : E & FN SPON - Chapman & Hall.
- ROBBINS, S.P. & DECENZO, D.A. 2001. Fundamental Management. Essential Concepts and Applications. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- ROBBINS, S.P. 1984. Management: concepts and practices. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- 1996. Management. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- ROSSOUW, P., (samest) 1982. Ons glo: Die drie formuliere van eenheid en ekumeniese belydenisse. Kaapstad : NGKU.
- ROSSOUW, G.J., (ed) 1995. Life in a post modern culture. Pretoria : HSRC Publishers.
- Smith, N.J. 1995. Kommunikasie. In: Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso Tersiër.
- SMIT, D. 2000 Is die NG kerk gereed vir 2000? Lig vir elke christen. Voorligter deel 65 nr.1: p 26-30.
- SMIT, A., (red) 1995. Nuut gedink oor leierskap in gemeentes: Die begeleiding van 'n Christelike geloofsgemeenskap. Gemeente en bediening 4. Kaapstad : Lux Verbi.
- SMUTS, M. 1995. Ontwikkeling van 'n gemeentelike bedieningsmodel. Ongepubliseerde DD-proefskrif, Universiteit van Pretoria.
- SPARIUS, A. 2001. Project Management Overview. Principals of Project Management – a Seminar presented at the Momentum Auditorium. Centurion, January 2001.
- STONER, J.A.F. & WANKEL, C. 1986. Management. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall.

- TOWNS, E.L. 1990. An inside look at 10 of today's most innovative churches. California : Regal Books.
- UYS, R. 1995. Multikulturele verhoudinge. In Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso Tersiêr.
- VAN DEN BERG, A.A. 1998a Die plek en funksie van bestuur in die kerk. Ongepubliseerde M. Com-verhandeling, Potchefstroomse Universiteit vir CHO.
- 1998b Die plek en funksie van bestuur in die kerk. KOERS, p 489-498.
- VAN DER MERWE, M. 1995. Nuwe tree saam met God: Riglyne en programme oor spiritualiteit en gemeentevernuwing. Gemeente en bediening 5. Kaapstad : Lux Verbi.
- VAN DER WALT, B.J. 1999. Naby God. Christen en die kerk op die drumpel van spiritualiteit. Potchefstroom : IRS. (Reeks F2, nr 74, Lente 1999)
- VAN DER WALDT, G. & KNIPE, A. 1998. Project Management for strategic change and upliftment. Johannesburg : ITP.
- VAN DER VEN, J.A. 1988. Practical theology: from applied to emperical theology. Journal of Emperical Theology 1 (1),7-27.
- 1990. Entwurf einer empirischen Theologie. Theologie & Empirie. Deutcher Studien Verlag. Kampen : J.H. Kok Publising House.
- 1993a. Ecclesiology in Context. Kampen : Uitgeversmaatschappij J.H. Kok.
- 1993b. Practical Theology: An Empirical Approach. Kampen : Kok Pharos Publising House.
- VAN NIEKERK, J.T. 1995. Koördinasie en Produktiwiteit. In: Kroon, J. (red), 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso Tersiêr.
- VAN WYK, J.T.J. 1995. Projekbestuur vir inligtingstelsels: 'n geïntegreerde prosesmodel. Ongepubliseerde MBA skripsie, Universiteit Pretoria.
- VOS, C.J.A. 1996. Die Volheid Daarvan I: Homiletiek uit 'n hermeneuties-kommunikatiewe perspektief. Pretoria : RGN-Uitgewery.
- 2000. Kerk en teologie in die jaar nul. Skrif en Kerk, Jrg 21(1):172-190.
- VOSLOO, W. & VAN RENSBURG, F.J., (reds) 1993. Die Bybel in praktyk. Nuwe vertaling. Vereeniging : Christelike Uitgewersmaatskappy.
- WALDNER, M. 2002a. Palmsondag, Aswoensdag, Advent, Epifani. Afrikaanse gereformeerdes gryp terug na ou wortels. Rapport. 21 Julie. p 15.
- 2002b. Behoudendes in NGK hou 'krisis konferensie'. Rapport. 18 Augustus. p 2.
- WAGNER, C.P. 1884. Leading your church to growth. The secret of pastor/people partnership in dynamic church growth. California : Regal Books.
- WEBB, A. 1994. Managing Inovative Projects. Oxford : Alden Press.

WEIHRICH, H. 1986. Management excellence: productivity through M.B.O. New York : McGraw-Hill.

- WILSON, M. 1993. How to mobilize church volunteers. Minneapolis : Augsburg Publishing House.

YEATES, D.A. 1991. Project Management for Information Systems. London : Pitman Publishers.

ZERFASS, R. 1974. Practische Theologie als Handlungswissenschaft, in Klosterman & Zerfass (hrsg) 1974:164-177.