



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA  
UNIVERSITY OF PRETORIA  
YUNIBESITHI YA PRETORIA

# **KERKLEIERSKAP AS BEMIDDELING VAN 'N ONMOONTLIKE WERKLIKHEID**

**'N PRAKTIES TEOLOGIESE ONDERSOEK NA DIE ROL  
VAN LEIERSKAP IN DIE TRANSFORMASIE VAN  
GEMEENTES**

deur

**FREDERICK JOHANNES LABUSCHAGNE**

voorgelê ter vervulling van die graad

**PHILOSOPHIAE DOCTOR**

in

**Praktiese Teologie**

**FAKULTEIT TEOLOGIE  
UNIVERSITEIT VAN PRETORIA**

**2009**

**PROMOTOR: PROF. MALAN NEL**

## Promotor: Prof. Malan Nel

### Opsomming

Met hierdie studie word gepoog om gemeenteliers toe te rus om meer effektief leiding te gee. Die Kerk bevind haarself in 'n komplekse samelewing wat tans destruktief op kerkwees inspeel. Om die uitdagings van ons tyd te oorkom sal leiers kreatief en innoverend moet help vorm gee aan nuwe werklikhede. Alternatiewe lense is derhalwe nodig om gemeentes te begelei op 'n uitdagende reis.

Die uitdaging vir gemeenteliers is om kerkwees ontluikend te laat gebeur. Die veronderstelling is dat Kerk organies eerder as meganies en institusioneel tot uitdrukking kom. Leierskap is 'n dinamiese aangeleentheid wat binne gemeentelike en kerkverband moet plaasvind.

Binne die Praktiese Teologie word die metodologiese modelle van Zerfass en Heitink gekies om die verkeer tussen teorie en praxis te bevorder. Die Praktiese Teologie word in terme van 'n kommunikatiewe handelingswetenskap met 'n hermeneutiese oriëntasie omskryf.

Die ondersoek is hoofsaaklik deduktief van aard. In die proses van teorievorming word teorieë vanuit verskeie dissiplines ontleed en geëvalueer. Prakties-teologiese teorie moet egter praktyk word, en daarom kom die geloofshandeling van mense hier onder bespreking.

Die prakties-teologiese teoretiese raamwerk word nagevors vanuit drie primêre fokuspunte:

- Postmodernisme

Die postmodernisme is vir die Kerk 'n komplekse realiteit. Die Kerk kan haarself nie losmaak van hierdie werklikheid nie en behoort daarom kennis te neem van hierdie oorwegende tydsgees. Die implikasie hiervan is dat die Kerk in 'n postmoderne konteks hermeneuties verantwoordbaar bly.



- Die identiteit van die Kerk

Vanuit 'n Bybels-Reformatoriese perspektief is dit duidelik dat die ware Kerk (*ecclesia visibilis*) sekere kenmerke en eienskappe vertoon. Dog mag die “vorm” wat die Kerk aanneem nie opgaan in hierdie eienskappe en kenmerke nie. Binne die postmoderne konteks blyk Kerkwees meer organies te gebeur. Die Kerk is egter alleen Kerk insoverre haar identiteit in Jesus Christus setel.

- Rol van leiers in 'n wêreld wat as kompleks getipeer word

Die kompleksiteit van die postmoderne samelewing het tot gevolg dat leierskapteorie en -praktyk verby die punt van beplanning, organisering en beheer (aanvaarbare bestuurswetenskaplike metodiek) ontwikkel het. Leierskap in die Kerk is 'n kollektiewe aangeleentheid en moet derhalwe holisties benader en bestuur word. Dit geskied dinamies en relasioneel.

Aan die hand van die empiriese ondersoek word nuwe riglyne vir die bedieningspraktyk daargestel.



## Sleutelwoorde

- Leierskap
- Bestuur van verandering
- Kompleksiteit
- Gemeentebou
- Postmodernisme
- Identiteit van die Kerk
- Lewensiklusbenadering
- Sisteembenadering
- Ontluiting/ontsluiting
- Strategiese beplanning
- Relasioneel



## Summary

This study aims to equip leaders of congregations to become more efficient leaders. The Church finds herself in a complex society which currently has a destructive influence on the realisation of the Church. To overcome the challenges of our time, leaders must help to shape new realities in a creative and innovative way. An alternative way of looking at the issues are therefore needed to guide congregations on a challenging journey.

The challenge for congregational leaders is to let the realisation of the Church take place in a revealing and developing manner. The assumption is that the Church is realised organically rather than mechanically and institutionally. Leadership is a dynamic matter that should be realized in congregational and ecumenical context.

In Practical Theology, the methodological models of Zerfass and Heitink are selected to promote the interaction between theory and praxis. Practical Theology is defined in terms of a communicative per formative science with a hermeneutical orientation.

The investigation is mainly deductive in nature. In the process of theorising, theories from different disciplines are analysed and evaluated. Practical-theological theory must become practice, however, and for that purpose the religious acts of people are discussed here.

The practical-theological theoretical framework is researched from three primary focal points:

- Postmodernism

Postmodernism is a complex reality for the Church. The Church cannot distance herself from this reality, and should therefore take cognisance of this prevailing spirit of our time. The implication of this is that the Church remains hermeneutically accountable in a postmodern context.

- The identity of the Church

From a Biblical-Reformational perspective, it is clear that the true Church (*ecclesia visibilis*) displays certain features and characteristics. Yet, the “form” which the Church adopts may not be reduced to these features and characteristics. In the postmodern context, Church realisation appears to be happen more in an organic manner. However, the Church is only Church in as far as her identity is rooted in Christ.

- The role of leaders in a world typified as complex

Because of the complexity of postmodern society, leadership theory and practice developed beyond the point of planning, organising and control (acceptable managerial scientific methodology). Leadership in the Church is a collective matter and as such it must be approached and managed in a holistic way, by means of dynamic and relational methods.

Based on the empirical investigation, new guidelines are developed for ministry practice.



## Key terms

- Leadership
- Management of change
- Complexity
- Congregation building
- Postmodernism
- Identity of the Church
- Lifecycle approach
- Systems approach
- Development/revealing
- Strategic planning
- Relational

## Bedankings

- My promotor prof. Malan Nel, baie dankie vir u bekwame leiding en geduld. U denke en perspektiewe is stimulerend en inspirerend. Dankie dat ek deur u insig en denke gevorm kon word.
- Jaqui Sommerville en Karien Adamski (Departement Statistiek – Universiteit van Pretoria) vir julle hulp met die opstel van die vraelys en verwerking van die statistiese ontledings.
- Retha Kruidenier (Departement Biblioteekdienste – Universiteit van Pretoria) vir jou hulp met die literatuurstudie en bereidwilligheid om altyd 'n boek te soek.
- Die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika – Gemeente Parys, vir die voorreg wat ek kon geniet om julle leraar te mag wees; vir die ruimte om saam met julle te kan droom oor Kerkwees; en vir gemeentetyd wat ek in my studie kon belê.
- Aan my familie vir al die gebede en ondersteuning. In besonder wil ek my ma en oorlede pa bedank vir die wyse waarop julle my gevorm en liefgehad het. Dankie dat julle altyd in my glo, my bystaan en ondersteun. Julle daarwees in my lewe was inspirerend.
- Aan my vrou Mariëtte en my kinders – Lize-Marie, Joanica en Erick: julle het oor baie jare heen so baie opgeoffer om my droom 'n werklikheid te maak. Julle geduld en opoffering het my in moeilike tye gedra en gemotiveer. Julle sal nooit weet hoe groot julle bydrae is in die voltooiing van hierdie proefskrif nie. Mag die Here julle seën met liefde en vrede!
- Die genade, o Vader, wat U deur Jesus Christus aan my betoon het is onbegryplik. U het vir my die visie gegee en my toegerus vir my opdrag in die Kerk. Dankie dat u my gebruik net soos ek is. In U teenwoordigheid, het my lewe sin en betekenis gekry. Ek dank U Here, vir die voorreg en die





geleentheid om deur hierdie studie self geloofsgroei te kon ervaar. Dankie dat U my liefhet.



## INHOUDSOPGAWE

OPSOMMING	I
SLEUTELWOORDE	III
SUMMARY	IV
KEY TERMS	VI
BEDANKINGS	VII
HOOFSTUK 1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING	1
1.1 WAT WIL EK NAVORS?	1
1.2 HOE HET EK OP HIERDIE ONDERWERP GEKOM?	3
1.3 WAAR LÊ DIE GRENSE WAARBINNE EK MY NAVORSING DOEN?	5
1.3.1 Die Kerk bevind haarself binne 'n postmoderne samelewing	5
1.3.2 Die bestuur van verandering	6
1.3.3 Identiteitsvorming	7
1.3.4 Bedieningstruktuur	7
1.3.5 Vernuwing	8
1.3.6 Leierskap	8
1.3.7 Nuwe-paradigma Kerke (Ontluikende Kerke)	9
1.4 WAT WIL EK UITEINDELIK MET HIERDIE NAVORSING BEREIK?	10
1.5 WATTER TIPE NAVORSING IS DIE?	10
1.6 WATTER BRONNE IS BESKIKBAAR	13
1.7 WAT IS DIE WAARDE/RELEVANSIE VAN HIERDIE NAVORSING?	14
1.8 FORMULERING VAN PROBLEEM EN DOEL VAN NAVORSING	14
1.9 KONSEPTUALISERING	15
HOOFSTUK 2 DIE POSISIONERING (HERORIËNTASIE) VAN DIE KERK IN 'n POSTMODERNE SAMELEWING: VERSKILLENDE AKSENTE	15
2.1 INLEIDING	16
2.2 DIE AFBAKENING VAN DIE VERSKILLENDE TYDVAKKE	18
2.2.1 Premoderne tydvak	18
2.2.2 Moderne tydvak	19



2.2.3	Postmoderne tydvak	23
2.3	'n NUWE HERMENEUTIESE DINAMIKA	32
2.4	SAMEVATTING	38
	HOOFSTUK 3 'n ONDERSOEK NA DIE IDENTITEIT VAN DIE KERK	40
3.1	INLEIDING	40
3.2	KERKWEES: 'n TEOLOGIESE PERSPEKTIEF	47
3.3	DIMENSIES VAN DIE KERK	55
3.3.1	Essensie en vorm kan nooit geskei word nie	57
3.3.2	Essensie en vorm is nie identies nie	57
3.4	DIE KERK AS GEBEURE	57
3.4.1	Die belydenis: een, heilige, algemene (katolieke) en apsotoliese Kerk	60
3.4.1.1	Die Kerk is een (mia ekklesia)	67
3.4.1.2	Die Kerk is heilig (credo sanctam ecclesiam)	77
3.4.1.3	Die Kerk is katoliek	81
3.4.1.4	Die Kerk is apostolies	86
3.5	WAT MAAK DIE KERK WARE KERK?	91
3.5.1	Die suiwer bediening van die Woord	91
3.5.2	Die suiwer bediening van die sakramente	92
3.5.3	Die toepassing van die Kerklike tug	92
3.6	Spiritualiteit en identiteit	92
3.7	SAMEVATTING	94
	HOOFSTUK 4 LEIERSKAP IN 'N TRANSFORMERENDE WÊRELD	97
4.1	INLEIDING	97
4.2	LEIERSKAP: 'N OMSKRYWING	99
4.2.1	Die leierseienskapbenadering	101
4.2.2	Gedragsbenadering	101
4.2.3	Gebeurlikheidsbenadering / kontingente benadering	102
4.3	'N NUWE PERSPEKTIEF OP LEIERSKAP	104
4.4	LEIERSKAP IN 'N TRANSFORMERENDE WÊRELD	106
4.5	DIE TAAL VAN KOMPLEKSITEIT	109
4.5.1	Die Newtoniaanse perspektief op leierskap	110
4.5.2	Die Kerk as lewende organisme	111



4.5.2.1	Sisteemdenke	113
4.6	DIE BESTUUR VAN KOMPLEKSITEIT	122
4.6.1	Leierskap en die impak van 'nie-materiële' kragte op die organisasie	130
4.6.2	Die paradoks: Kompleksiteit en verandering stimuleer groei	131
4.6.3	Leierskap: "Not a matter of doing, but a matter of being"	139
4.7	SAMEVATTING	147
	HOOFSTUK 5 DIE BESTUUR VAN VERANDERING	149
5.1	DIE BESTUUR VAN DIVERSITEIT	149
5.1.1	Eksterne Kragte	150
5.1.2	Interne Kragte	150
5.2	DIE DINAMIKA VAN VERANDERING	150
5.3	TIPES VERANDERING	154
5.4	DIE VERANDERINGSPROSES	155
5.5	DIE NOODSAAKLIKHEID VAN VERANDERING	156
5.6	DIE MODELLE EN DINAMIKA VAN VERANDERINGSBESTUUR	159
5.6.1	'n Konvensionele model: die model van Kurt Lewin	159
5.6.1.1	Ontvriesing	160
5.6.1.2	Verandering	161
5.6.1.3	Bevriesing	161
5.6.2	'n Rationele benadering tot die bestuur van verandering	162
5.6.3	'n Emosionele benadering tot die bestuur van verandering	165
5.6.3.1	Transaksionele leierskap	165
5.6.3.2	Transformasieleierskap	165
5.6.4	'n Sisteembenadering met betrekking tot die bestuur van verandering	166
5.6.4.1	Insette	166
5.6.4.2	Strategiese plan	167
5.6.4.3	Teikenelemente	167
5.6.4.4	Uitsette	167
5.7	REAKSIE OP VERANDERING	167
5.8	PERSOONLIKHEIDSTIPES EN LEIERSKAP: DIE <i>MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR</i> <sup>®</sup>	171
5.9	WEERSTAND TEEN VERANDERING	175



5.9.1	Eienaarsbelang	175
5.9.2	Hoe om weerstand teen verandering te oorkom	175
5.10	IMPLEMENTERING VAN VERANDERING	177
5.10.1	Strategiese beplanningsproses	177
5.10.1.1	Definiëring van die organisasie se doel en rede vir bestaan	177
5.10.1.2	Analiseer die omgewing en die waardering van sterkpunte/swakpunte en aannames	178
5.10.1.3	Stel strategieë wat huidige bronne benut om doelwitte mee te bereik	179
5.10.1.4	Stel operasionele planne waardeur doelwitte bereik word	179
5.10.1.5	Vestig kontrole en evaluasie prosedures, om te bepaal of daar enige vordering/prestasie is en of die aktiwiteite wat realiseer, konsistent is met betrekking tot die bereiking van die bestaansdoel	180
5.11	SAMEVATTING	182
	HOOFTUK 6 EMPIRIESE NAVORSING	184
6.1	INLEIDING	184
6.2	PRIMÊRE FOKUSPUNTE MET BETREKKING TOT DIE VRAELYS	186
6.2.1	Profiel van respondente	186
6.2.1.1	Groottes van die onderskeie gemeentes	186
6.2.1.2	Ouderdomsprofiel van die respondente	188
6.3	INLEIDENDE OPMERKINGS MET BETREKKING TOT DIE BESKRYWING VAN DATA	188
6.3.1	Vraag 4	189
6.3.2	Vraag 5	190
6.3.3	Vraag 6	190
6.3.4	Vraag 7	191
6.3.5	Vraag 8	191
6.3.6	Vraag 9	192
6.3.7	Vraag 10	192
6.3.8	Vraag 11	193
6.3.9	Vraag 12	193
6.3.10	Vraag 13	194
6.3.11	Vraag 14	195



6.3.12	Vraag 15	195
6.3.13	Vraag 16	196
6.3.14	Vraag 17	196
6.3.15	Vraag 18	197
6.3.16	Vraag 19	197
6.3.17	Vraag 20	198
6.3.18	Vraag 21	198
6.3.19	Vraag 22	199
6.3.20	Vraag 23	199
6.3.21	Vraag 24	200
6.3.22	Vraag 25	200
6.3.23	Vraag 26	201
6.3.24	Vraag 27	202
6.3.25	Vraag 28	202
6.3.26	Vraag 29	202
6.3.27	Vraag 30	203
6.3.28	Vraag 31	203
6.3.29	Vraag 32	204
6.3.30	Vraag 33	204
6.3.31	Vrae 34-38	205
6.4	SAMEVATTING	206
	HOOFSTUK 7 KERKLEIERSKAP AS BEMIDDELING VAN 'N ONMOONTLIKE WERKLIKHEID	208
7.1	INLEIDING	208
7.2	ONTLUIKENDE (ONTSLUITENDE) KERKE	208
7.3	SAMEVATTING	212
7.4	RIGLYNE VIR 'N NUWE BEDIENINGSPRAKTYK	213
	ADDENDUM: VRAELYS VIR VOLTOOIING DEUR PREDIKANT	216
	LITERATUURVERWYSINGS	218

## HOOFSTUK 1

### INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

#### 1.1 WAT WIL EK NAVORS?

**Verandering** is tans 'n komplekse realiteit oral in die wêreld. Hierdie werklikheid het ook vir die Kerk 'n kwessie geword. Die Kerk bevind haarself inderdaad in 'n tyd van totale en omvattende verandering. Die tradisionele Afrikaanse Kerke wat in hul opvatting en benadering eksklusief en behoudend is, het ook met groot effek hiervan kennis geneem: “The turbulent challenges of our time force all institutions and communities to renew and reinvent themselves.” (Scharmer 2006:9.)

Die toekoms as 'n realiteit voorhande (“forthcoming reality”) word deur Pieter de Villiers beskryf as “an imminent ‘now’ reality” (2005:11). “Instead of things to come, things are already here, it is already part of the ‘now’ realities where we live, play and work” (De Villiers 2005:11.) Niemandt (2007:11) vertolk die verbysterende tempo van verandering as volg: “Die wêreld het verander en niks is meer dieselfde nie: die manier waarop dinge werk, die manier waarop ons daaroor praat, selfs die taal van ons geloof – word meegesleur in die getygolf wat om ons breek.”

Verandering impliseer dat die huidige kontekste uitgedien en onaanvaarbaar is: “Ou kennis en ou ervaring is skielik waardeloos en beteken niks as gids op hierdie nuwe reis nie” (Niemandt 2007:9). Vanuit 'n strategiese invalshoek (een waarin Kerkleiers ook 'n bestuursverantwoordelikheid het), het dit nodig geword om nuwe rigting te skep. *Rigting* impliseer op sy beurt dat leiding essensieel is.

**Leierskap** is die proses waardeur organisasies/individue beweeg vanaf 'n onaanvaarbare status quo na 'n meer ideale toestand. Oswald en Kroeger (1988:146) beskryf 'n proses as dat dit te make het met die “underlying flow and dynamics of a congregation that knit it together in its common life and affect its morale and climate”. Hierdie ideaal word te dikwels binne die

huidige strukture/sisteme gegiet. Die verantwoordelikheid van leierskap is om in wese betrokke te raak by die daarstelling van nuwe oplossings: nuwe oplossings wat selfs buite die huidige “norm” en “vlak van aanvaarbaarheid” gevind moet word. Die toenemende komplekse bestuursomgewing stel buitengewone hoë eise aan leiers.

In die proses van doelgerigte leierskap/begeleiding tot vernuwing is strategiese beplanning onmisbaar. Sterk korrelasie blyk te bestaan tussen die lewensvatbaarheid van ’n organisasie en die wyse waarop sin en relevansie gedefinieer word (kontekstualiteit). Die Kerk van die Here Jesus Christus het die opdrag ontvang om Kerk in die wêreld te wees en haar roeping dienooreenkomstig getrou na te volg. Die Kerk kan slegs in hierdie opdrag slaag indien sy diensbaar bly.

Deur middel van leierskap (bestuursaksies en handeling) word die ideaal van die toekoms ’n konkrete werklikheid. Dit is moontlik om hierdie “onmoontlike ideaal” ’n werklikheid te maak. Deur middel van hierdie navorsing wil ek die Kerk/gemeente bewus maak, oortuig en begelei om konstruktiewe prosesse te skep waardeur leierskap en bestuur impak sal hê op die ideale Kerk (gedefinieerde Kerk).

Ten opsigte van die gemeente as subjek meld Schippers (1982c:213) dat die gemeente nie ’n empiriese subjek is nie maar eerder ’n abstrakte subjek. Die abstraktheid van hierdie subjek word omskryf as ’n netwerk van verhoudings en gedefinieer as gemeente. Glatzel (soos aangehaal deur Schippers 1982c:213) verwys na die gemeente as ’n “gedefinieerde subjek” en na die individu en groepe binne daardie gemeente as die “empiriese subjek”. Schippers dui verder aan dat die doel van gemeenteweese niks minder en niks meer is as die produk van relasionele interaksie nie.

Die Kerk funksioneer in ’n groot mate nog binne ’n geïnstusionaliseerde verwysingsraamwerk. Dit het tot gevolg dat waar leierskap plaasvind, dit sterk gelokaliseerd plaasvind en belynd word deur institusionele beginsels. In ’n komplekse samelewing sal leierskap meer dinamies en organies moet geskied. Leierskap mag derhalwe nie gelokaliseer of beperk word tot ’n



bepaalde gebied in die Kerk nie. Effektiewe leierskap is in die besonder 'n kollektiewe aangeleentheid.

Die gedefinieerde Kerk word in die Basistoerustingspakket (HTK:11) beskryf as *gebeure*: die Kerk tree na vore waar die mens deur die Woord en Gees van God aangespreek, gegryp en in 'n persoonlike gemeenskap met God en ander gelowiges gebring word.

In die gebeure van elke erediens as ontmoetingsgebeure tussen God en mens word die Kerk as't ware telkens en opnuut Kerk. Die Kerk word dus altyd weer Kerk, terwyl dit tog reeds daar is. Die Kerk op aarde is dit waarna dit steeds vooruitgryp en alleen so kan die Kerk waarlik Kerk wees. Hierdie wordingsgebeure tree nie uit die Kerk self na vore nie, maar is die werk van God deur God se Woord en Gees.

In die bestaan en wording van die Kerk is God in Christus deur die Heilige Gees werklik teenwoordig: "... de veronderstelling is dat de werkelijkheid van de gemeente iets te maken heeft met de existentie van Jezus Christus. Hij leeft in de gemeente (voorzover zij Hem volgt) aards, historisch, concreet!" (Schippers 1982b:182.)

## **1.2 HOE HET EK OP HIERDIE ONDERWERP GEKOM?**

Die Kerk is 'n beslissende rolspeler in ons veranderende samelewing. Een van die fundamentele foute wat tans in die proses van leierskap gemaak word, is dat oplossingsmodelle slegs in huidige strukture gesoek word. In hul strategiese gerigtheid het dit nodig geword om buite die huidige strukture en modelle te gaan soek na oplossings.

Hoe is dit moontlik om vanuit die status quo te verskuif na 'n meer ideale "toestand"? Indien 'n organisasie die vermoë gehad het om die mees effektiewe model na te volg, hoekom word die ideaal dan nie in die status quo gereflekteer nie?

In die proses/bestuur van verandering is die skepping en daarstelling van die ideale toestand die mees kritiese fase. Tracy Goss (1996:24) maak melding

van 'n "Re-invention" model. Deur middel van hierdie model word leierskap in staat gestel om die gaping tussen die ideaal en die werklikheid te vul ("the art of filling gaps"). Namate die leier se aksies of handeling sy visie oor die toekoms komplementeer, word die toekoms nie meer as 'n onmoontlike en 'n onaantasbare entiteit beleef nie, maar as 'n werklikheid aanvaar: nie 'n werklikheid wat eendag moet/moes aanbreek nie, maar een wat my huidige konteks bepaal.

Tussen wat "is" (werklikheid) en wat "moet wees" (ideaal), is 'n gaping wat deur middel van leierskap oorbrug kan word. Daar is meganismes en instrumente beskikbaar wat die prosesse van verandering stimuleer.

Daar is verskeie faktore (status quo) wat die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika tans dwing om haarself te herdefinieer en te herorganiseer:

- Afname in lidmaatgetalle
- Verdwyning van jong lidmate
- Finansiële bronne is beperk/onvoldoende
- Strukture en sisteme waardeur die Kerk bestuur word kom dikwels oneffektief en lomp voor
- Bedankings en hoë druk waaronder predikante/kerkrade moet funksioneer
- Die lewensiklus van gemeentes is relatief
- Die Kerk is in 'n groot mate geïnstitusioneel
- Die Kerk funksioneer in terme van haar eksterne omgewing steeds sterk na binne gerig
- Die mate waartoe die Kerk binne veranderende kontekste aanpasbaar en akkommoderend is, bly kommerwekkend
- Die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika moet haarself voortdurend en opnuut verantwoord ten opsigte van haar roeping binne 'n postmoderne samelewing

Is die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika volkome gehoorsaam en volledig diensbaar aan haar roeping? Verantwoordelike besinning hieroor is dringend nodig. Die Kerk word deur Jesus Christus self tot verantwoording geroep.

### 1.3 WAAR LÊ DIE GRENSE WAARBINNE EK MY NAVORSING DOEN?

Die strategie wat gevolg is om uiteindelik hierdie navorsing af te handel, is binne die volgende grense aangepak:

#### 1.3.1 Die Kerk bevind haarself binne 'n postmoderne samelewing

Die Kerk sal haarself strategies moet posisioneer binne 'n postmoderne samelewing. 'n Postmoderne samelewing word in die besonder geken aan sy pluralisme (die werklikheid as 'n veelheid van individuele selfstandighede):

- Die Kerk word nie meer verhef tot 'n “absolute” gegewe nie
- Die samelewing is gefragmenteerd en gepolariseerd
- Die Kerk se alleen aanspraak op die waarheid geniet nie meer algemene dominansie nie
- Daar is nie beperkinge met betrekking tot bepaalde/spesifieke waardes en norme nie
- Daar word met baie groot erns gekyk en geluister na die regte van alle individue

McLaren (2000:162) merk op dat “In postmodernism, the analytical and critical rationality of modernism is taken one step further: It critiques not only the objective world and other people, but also the self and the self’s very ability to know and understand.” Een van die kritiese uitdagings vir ons tyd is om 'n nuwe sintese tussen wetenskap, sosiale veranderinge en die evolusie van die self te vind. In hierdie verband voer Scharmer (2006:10) soos volg aan: “I Think it is now time for social scientists to step out of the shadow and to establish an advanced social sciences methodology that integrates science (3<sup>rd</sup> person view), social transformation (2<sup>nd</sup> person view) and the evolution of self (1<sup>st</sup> person view) into a coherent framework of consciousness based action-research.”

Die Kerk word gedwing om te fokus in en op haar primêre wesenskenmerk: 'n bestaan in verhouding tot Jesus Christus. Sonder om keer op keer terug

te val op 'n geïnstusionaliseerde “bestaansreg”, moet die Kerk Jesus Christus navolg en verkondig aan 'n wêreld wat steeds op soek is na sin en betekenis.

Besondere leierskapsvaardighede is nodig om die Kerk die volgende dekade in te lei. Praktiese Teologie is 'n kommunikatiewe teologiese handelingswetenskap (Firtet 1987:260). Vanuit hierdie perspektief word daar sterk gefokus op kommunikasie as vaardigheid. In 'n veranderende wêreld waarin die mens deur 'n nuwe werklikheidsverstaan gekonfronteer word, is dit noodsaaklik om die Woord van God kontekstueel te kommunikeer. Die verkondiging van die Kerk moet op die hede aangelê wees. Die subjek-objek-skema moet op 'n dinamiese wyse gefasiliteer word.

### **1.3.2 Die bestuur van verandering**

Een van die fundamentele foute wat tans deur Kerke gemaak word, is dat oplossingsmodelle vir huidige problematiek slegs in huidige strukture gesoek word. In hul strategiese gerigtheid het dit absoluut noodsaaklik geword om buite die huidige strukture en modelle (status quo) te gaan soek na nuwe oplossings.

Die Kerk moet in haar denke meer toeganklik en deursigtig word en sal beslis meer proaktief ingestel moet wees ten opsigte van haar diensbaarheid. Die Kerk mag nooit 'n produk wees/word van 'n “gegewe stel spelreëls” nie. Om die konfrontasie van 'n toekoms te kan oorleef, sal die Kerk voorwaar in die “regte” rigting in bestuur moet word.

Bestuur/beplanning is die proses waardeur visie, strategieë en doelwitte omgeskakel word in aktiwiteite en handeling. 'n Kerk sou haar lewensiklus kon verleng deur strategies meer effektief te funksioneer. Op die Sigmoid-kurwe (S) word die Kerk gedwing om haar wese voortdurend en opnuut te herdefinieer (Handy 1994:52).

### 1.3.3 Identiteitsvorming

Die Kerk behoort in alle opsigte met betrekking tot haar Kerkorde/beleid reformatories te wees. Sy mag nooit slegs 'n refleksie of produk van haar tradisie wees nie. Visie behoort duidelik en sinvol geskep word. In hierdie opsig moet ook gemeld word dat die missiestelling van Kerke (in teenstelling met haar visie wat tydloos is), wel oor 'n konteksmatige komponent beskik.

Herdefiniëring en die herbevestiging van grondwaarhede moet plaasvind, sonder om slaaf van die huidige institusie te word. Herdefiniëring/herbevestiging impliseer dat 'n organisasie altyd gekonfronteer moet word met die vraag na "sin". Hierdie "sin"-vraag lei direk tot die vorming van identiteit. Die Kerk is in wese eiesoortige eiendomsvolk van God – dit *is* sy, en dit moet sy *word*.

Die visie en die missie vat die innerlike wesenstrewes van die organisasie saam, terwyl strategiese beplanning en doelwitstelling meer fokus op die praktiese daarstelling van die ideaal. Die doel van strategiese beplanning is om hierdie gaping tussen wat "is" en waarna "gestreef" word, te vul.

### 1.3.4 Bedieningstruktuur

Die Kerk is tog altyd meer as sy regering. Skematies kan dit soos volg uitgebeeld word (Nel 1994:10):

- Prediking + erediens + pastoraat + kategetiese + apostolaat + diakonaat ≠ Koninkryk van God (Basileia) / Gemeentebou.

Op 'n lineêre vlak is die Kerk van die Here meer, groter, wyer en dieper as wat struktureel en sistemies tot uitdrukking kom. Dit is van kritiese belang dat daar passing sal plaasvind tussen strategie en struktuur.

'n Bedieningstruktuur sal daarom nooit finaal en ideaal kan wees nie. 'n Interne stuk dinamika/pneumatologie inspireer/dryf die Kerk tot verwesenliking. Strukture in die Kerk het ten doel om die heilshandeling van God te dien: "Strukture begelei die energie van 'n gemeente wat weet

wie hulle in Christus is, wat weet wat hulle bestaansdoel is en wat op beplande wyse besig is om hoe langer hoe meer effektief gemeente van Christus te wees.” (Nel 1994:217.)

### **1.3.5 Vernuwing**

Vernuwing/verandering is in 'n baie groot mate slegs 'n “respons-aktiwiteit”. Die Kerk sal haar beleid verander of aanpas op grond van eksterne druk of veranderinge. In terme van die kongurensiemodel is verandering slegs nodig wanneer leierskap vasstel dat die konfigurasie van die verskillende komponente in die huidige vorm nie effektief is nie en as sodanig dan hervorm moet word. Hierdie beginsel staan as herdefiniëring (“re-invention”) bekend (Goss 1996:120).

Die noodsaaklikheid om te verander lê in 'n groot mate vasgevang tussen twee pole: 'n status quo wat uitgedien en nie meer effektief is nie, en 'n “toekoms”/ideaal wat vir die organisasie 'n werklikheid moet word.

Die ironie is dat die Kerk in haar koninkryksvisie nog altyd verkondig dat mense voortdurend vernuwe en verander moet word, maar inherent só stagneer dat sy in 'n oorlewingstryd vasgevang is. Die Kerk is die draer van hoop oor 'n toekoms – juis op grond hiervan moet sy ten opsigte van die toekoms proaktief ingestel raak.

### **1.3.6 Leierskap**

Die impak wat kerkleiers op kerke, gemeenskappe en selfs paradigmas het, sal in 'n baie groot mate afhang van die mate waartoe hulle die rol van leierskap aanvaar en aanpak. Leierskap hou direk verband met die feit dat daar een hoof en Heer in die Kerk is: Jesus Christus. Dit impliseer verder dat leierskap in direkte verband staan met diensbaarheid.

Dit wat verander moet word, sal slegs verander as die leier die regte gevoel (“touch”) openbaar. Verandering begin nie met dit waarmee die leier hom besig hou nie: inteendeel, indien die leier nie self eers verander nie, sal leierskap slegs instrumenteel bly. Leierskap is nie alleen 'n instrument

waardeer verandering aangepak word nie, maar in wese moet die “verandering” reeds in leierskap geabsorbeer en verteenwoordig word. Die behoefte aan verandering moet beleef word: “This is not a matter of changing what you are doing, but of transforming your way of being” (Goss 1996:14).

### **1.3.7 Nuwe-Paradigma Kerke (Ontluikende Kerke)**

Van die primêre kenmerke van ’n postmoderne samelewing is dat hy gefragmenteerd en gepolariseer voorkom. Die Kerk is nie meer die sentrale “rolspeler” binne die gemeenskap nie: en die Kerk is nie meer die sentrum van belange nie. Die Kerk is maar ’n segment van die groter geheel. Net soos die ander segmente worstel met oorlewing en selfhandhawing, so ook die Kerk. Die Kerk is beslis ook nie (noodwendig) die koersaanwyser binne so ’n gefragmenteerde samelewing nie. Die Kerk bevind haarself in die middel van ’n oorlewingstryd, gekenmerk aan konflik en botsende belange/waardes/norme/ ens. Gibbs en Coffey (2007:218) wys daarop dat “A fragmented world means that there is no longer either a centre or a circumference.”

Die Kerk moet ten spyte en ten koste van haar “onttroning” in ’n postmoderne konteks haar taak volstaan as Kerk van die Here, Jesus Christus. Alternatiewe metodiek/paradigmas moet ontwikkel en gegeneer word om uiteindelik hierdie taak te kan verwesenlik. In hierdie opsig lewer Tracy Goss (1996:35) ’n merkwaardige bydrae deur die insig dat “... the source of your success, is also the source of your limitation.”

In die wêreld van kompleksiteit is dit onontbeerlik dat organisasies as oop sisteme bedryf word. Om in só ’n oop sisteem ’n effektiewe rolspeler te bly is dit nodig dat die Kerk meer buigsaam en aanpasbaar moet wees. Dit vra egter na nuwe paradigma-oplossings: die onmoontlike / die ondenkbare / die “gans-andere” moet gesê en gedoen word.

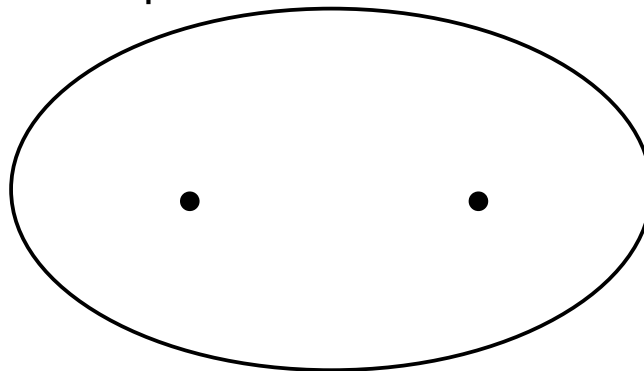
#### 1.4 WAT WIL EK UITEINDELIG MET HIERDIE NAVORSING BEREIK?

Deur middel van hierdie navorsing wil ek die Kerk begelei om nuut en selfs anders oor haarself na te dink. Deur middel van effektiewe leierskap kan die Kerk beweeg word vanaf 'n onaanvaarbare/oneffektiewe status quo na 'n ideale toestand. Die verantwoordelikheid van leierskap is om in wese betrokke te raak by die daarstelling van nuwe oplossings – nuwe oplossings wat selfs buite die huidige “norm” gevind moet word.

#### 1.5 WATTER TIPE NAVORSING IS DIE?

Die ondersoek sal hoofsaaklik deduktief van aard wees. In die proses van teorievorming sal ek teorieë vanuit verskeie dissiplines ontleed en evalueer. Praktiese Teologie (wat deel uitmaak van die teologiese wetenskap) is die studieveld waarin die geloofshandeling van mense onder bespreking kom. Praktiese teologie is onlosmaaklik deel van die praktyk. Die teorie-praxis-verhouding staan volgens Greinacher (soos aangehaal deur Heyns en Pieterse 1990:34) in 'n bipolarêre spanningsverhouding. Hierdie spanningsverhouding tussen teorie en praxis word die beste geïllustreer in terme van 'n ellips:

**Figuur 1.1: Ellips**



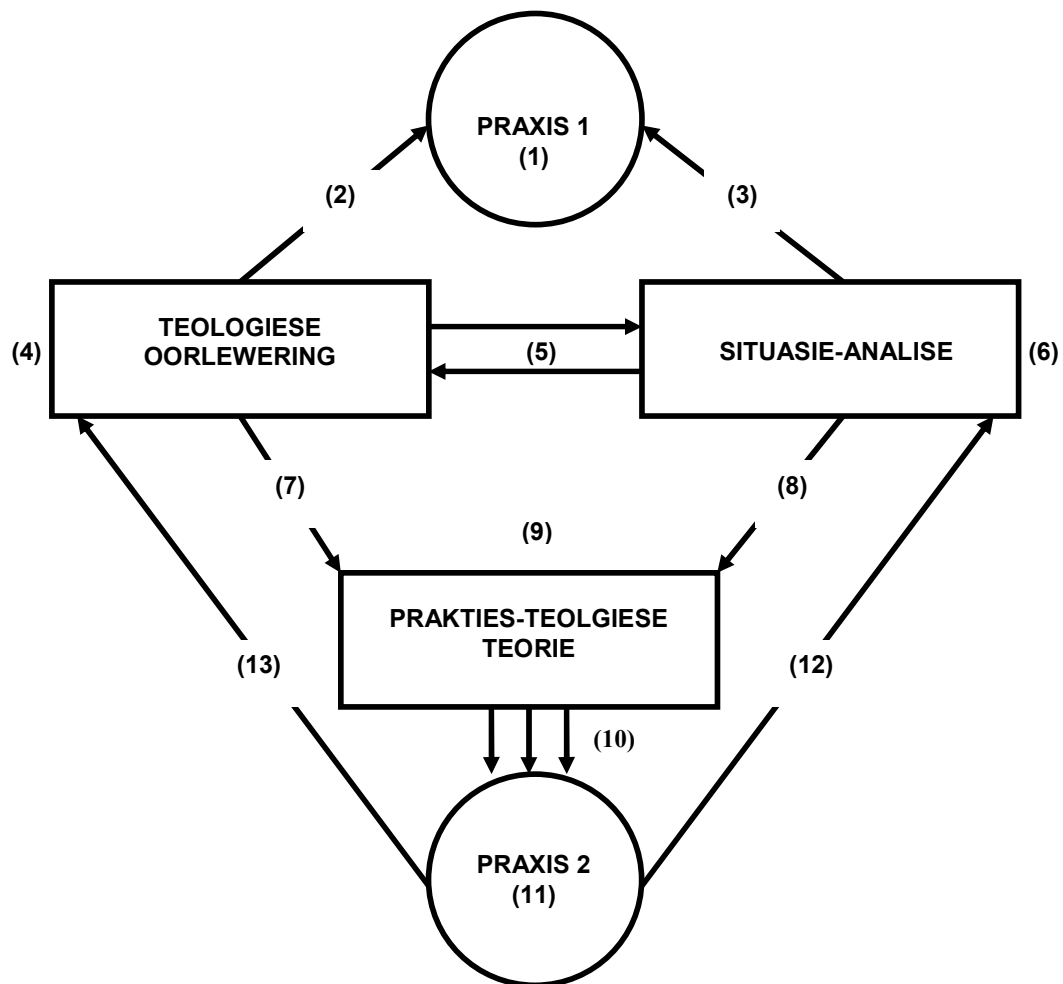
Teorie en praxis staan in dinamiese interaksie met mekaar as twee middelpunte wat in balans met mekaar verkeer. Heyns en Pieterse (1990:34) verduidelik dat “Die oorgang van die teorie na die praxis en omgekeerd bring 'n kwalitatiewe verandering teweeg. Die teorie moet voortdurend deur die praktyk waar gemaak of verkeerd bewys word. Die teorie, op sy beurt, moet voortdurend die praktyk te bowe gaan om sy



kritiese distansie te bewaar.” Kerk en die postmoderne samelewing staan in ’n bipolarêre spanningsverhouding tot mekaar.

In die Praktiese Teologie word van modelle gebruik gemaak om die verhouding en die wisselwerking tussen teorie en praxis aan te dui. Zeffass (1974:166) maak van ’n bepaalde metodologiese model gebruik om die teorie-praxis-verhouding te fasiliteer.

**Figuur 1.2: Zeffass se model**



Heyns en Pieterse (1990:38) maak van ’n praktiese voorbeeld gebruik om Zeffass se model te illustreer: In die boonste sirkel staan “praxis 1” en (1) geskrywe. In die onderste sirkel staan “praxis 2” en (11). Ons begin by praxis 1 en eindig by die nuwe gewysigde praxis 2. Veronderstel dat praxis 1 die erediensbywoning in gemeente A is. Die eerste vraag wat ons vra, is waarom mense vandag Kerk (erediens) toe gaan. Dit bring ons by pyl 2.

Praxis 1 het sy oorsprong in die teologiese oorlewering. Met “teologiese oorlewering” word Kerklike tradisie, Kerkgeskiedenis en al die ander teologiese dissiplines bedoel. Mense gaan Kerk toe omdat dit ’n eeue-oue gebruik is, omdat die Kerk gehoorsaam wil wees aan die opdrag om die evangelie van versoening te verkondig, ens.

Die rigting van die pyl dui aan dat die teologiese oorlewering vir praxis 1 verantwoordelik is. Maar die kerkbesoek van lidmate is nie na wense nie: vergelykende syfers toon dat erediensbywoning afgeneem het. Dit lei tot die vraag waarom lidmate vandag nie meer so gereeld Kerk toe kom nie, en dit bring ons by pyl 3. Hierdie pyl dui in die rigting van “situasie-analise”. Wanneer enige probleem ondersoek word, is dit belangrik om ’n analise van die situasie te maak. Dit help nie om te sê lidmate behoort eredienste by te woon nie – daar moet ’n empiriese ondersoek gedoen word om vas te stel vas waarom die bywoning verswak het en tans nie na wense is nie.

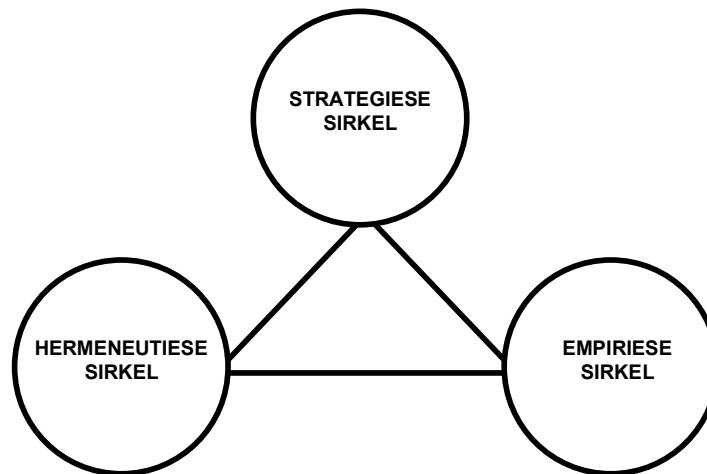
Wanneer ’n empiriese situasie-analise gedoen word, kan en behoort die kennis van ander wetenskappe ingespan te word sodat ’n juiste beeld van die werklikheid verkry kan word. Wetenskappe soos sosiologie en sielkunde kan byvoorbeeld van groot waarde wees. In die geval van kerkbywoning kan ’n vraelys, wat deur ’n wetenskaplik verantwoordbare steekproef voltooi is, gebruik word. Die gegewens wat so verkry word, word nou tot ’n teorie verwerk. Hierdie teorie word egter nie net opgebou uit die gegewens wat uit die situasie-analise verkry is nie. Die verlede van eredienste, die Bybel, ander teologiese vakke en die geskiedenis van die Kerk kan nie geïgnoreer word in die proses nie. Die Praktiese Teologie is immers ’n teologiese vak - daarom is die twee pyle gemerk met 5 daar. Na die ondersoek word die gegewens van die ondersoek vergelyk met die teologiese oorlewering en vind daar ’n wisselwerking tussen hulle plaas. Gesamentlik (7 en 8) kom hulle tot ’n nuwe prakties-teologiese teorie (9). Maar hierdie teorie moet in die praktyk toegepas word, en daarom is die pyle gemerk met 10 daar: teorie moet praxis word.

Die sirkel is nog nie voltooi nie, en die nuwe praxis moet nog eers getoets word. Hierdie nuwe praxis 2 (11) word daarom eers aan die situasie (12) en aan die oorlewering (13) getoets. Dit kan natuurlik gebeur dat die teologiese

teorie (9) en die nuwe praxis (11) as gevolg van hierdie toetsing gewysig word.

In die proses van teorievorming dien die model van Heitink (1999:165) ook vermeld te word. Heitink (1999:165) druk die metodologie van Praktiese Teologie in drie sirkels uit: die hermeneutiese sirkel (Teorie), die empiriese sirkel (Praxis) en die strategiese of regulerende sirkel (Modelle).

**Figuur 1.3: Heitink se model**



Bogenoemde drie sirkels korrespondeer in 'n onlosmaaklike verhouding tot die verstaan van praktiese teologie. Vanuit die wisselwerking tussen die teorie en praxis word daar na die strategiese sirkel beweeg. Nuwe praktykteorie moet derhalwe altyd geverifieer of gefalsifiseer word deur die praxis. Volgens Heitink (1999:152) is teorie binne die konteks van praktiese teologie altyd kritiese teorie en behoort die teorie derhalwe krities in te speel op die praxis.

## **1.6 WATTER BRONNE IS BESKIKBAAR?**

Daar is baie bronne vanuit verskeie dissiplines (teologies sowel as nie-teologies) beskikbaar (Verwys na bronnelys).

## 1.7 WAT IS DIE WAARDE/RELEVANSIE VAN HIERDIE NAVORSING?

Hierdie saak is in die voorafgaande gedeeltes deeglik beredeneer. Praktiese Teologie het die verantwoordelikheid om prakties-teologiese teorieë te formuleer wat in die praktyk moet kan funksioneer. Deur middel van hierdie studie wil ek 'n konstruktiewe bydrae lewer tot die kommunikatiewe handeling (handeling wat gefokus is op die ontmoeting tussen God en mense) in diens van die evangelie. Deur middel van hierdie navorsing wil ek die al groter wordende gaping tussen Kerk en wêreld oorbrug.

## 1.8 FORMULERING VAN PROBLEEM EN DOEL VAN NAVORSING:

Praktiese teologie het te doen met die hartklop van die Kerk. In die Praktiese Teologie word krities nagedink oor die gebeure van Kerkwees. “Gods handelen door bemiddeling van menselijk handelen, vorm het theologisch zwaartepunt van de praktische theologie.” (Heitink 1993:20.)

Die heilshandeling van God (deur Sy Woord en Gees) in sy gemeente en in sy wêreld vorm praxis 1. Die geloofshandeling van mense in diens van God vorm praxis 2. Daar is besliste wisselwerking en spanning tussen praxis 1 en praxis 2. Van die Kerk word inderdaad verwag om nuut en anders oor haarself na te dink en die nuwe konteks waarbinne sy haarself bevind opnuut/anders te interpreteer.

Die doel van hierdie navorsing is om die handelende geloofsgemeenskap op grond van doelgerigte leierskap en effektiewe gemeentebestuur te begelei tot 'n nuwe verhouding met 'n steeds veranderende en transformerende wêreld.

### **Probleemstelling**

Kerke en gemeentes blyk 'n onvermoë te openbaar om binne 'n postmoderne samelewing sinvol en effektief Kerk van die Here te wees.



## Hipotese

Kerkleierskap is 'n medium waardeur Kerke en gemeentes begelei kan word tot effektiewe gemeentebou/Kerkwees.

### 1.9 KONSEPTUALISERING

Die volgende konsepte is in hierdie navorsingsvoorstel reeds omskryf en sal volledige aandag te geniet binne die afhandeling van die onderskeie hoofstukke:

Sisteembenadering	(Hoofstuk 4)
Bestuur van verandering	(Hoofstuk 4)
Identiteitsvorming / Skep van rigting (visie)	(Hoofstuk 3)
Bedieningstruktuur	(Hoofstuk 1)
Vernuwing	(Hoofstuk 2)
Leierskap	(Hoofstuk 4)
Nuwe-paradigma Kerke	(Hoofstuk 6)
Strategiese beplanning	(Hoofstuk 5)
Eienaarskap	(Hoofstuk 4)
Teorie-praxis	(Hoofstuk 3)
Gemeentebou	(Hoofstuk 2)
Spiritualiteit	(Hoofstuk 3)
Ontluiting/ontsluiting	(Hoofstuk 6)



## HOOFSTUK 2

# DIE POSISIONERING (HERORIËNTASIE) VAN DIE KERK IN 'N POSTMODERNE SAMELEWING: VERSKILLENDE AKSENTE

"Ek dink daarom is ek." – Renè Descartes

### 2.1 INLEIDING

Dit is nie my intensie om postmoderniteit te definieer of om die teologie daarteenoor as wetenskap af te baken nie. Inteendeel, ek wil slegs probeer om myself binne sekere perke/bakens te vergewis van die problematiek en die inhoud van die postmoderniteit. Wat gevra word, is eerder 'n teologies-verantwoorde beoordeling en benutting van die postmoderniteit. 'n Definisie van postmoderniteit kan voorwaar as 'n *contradictio in terminis* beskryf word: wie 'n greep op die verskynsel wil verkry, verstaan dit nie (Adam 1995:1).

Eagleton (soos aangehaal deur Cilliers 2002:1-24) beskryf postmoderniteit as

... a style of thought which is suspicious of classical notions of truth, reason, identity and objectivity, of the idea of universal progress or emancipation, of single frameworks, grand narratives or ultimate grounds of explanation. Against these Enlightenment norms, it sees the world as contingent, ungrounded, diverse, unstable, indeterminate, a set of disunified cultures or interpretations which breed a degree of scepticism about the objective of truth, history and norms, the givenness of natures and the coherence of identities... Postmodernism is a style of culture which reflects something of this epochal change, in a depthless, decentred, ungrounded, self-reflexive, playful, derivative, eclectic, pluralistic art which blurs the boundaries between 'high' and 'popular' culture, as well as between art and everyday experience.

Ströh en Jaatinen (2001:148-165) definieer postmodernisme soos volg as “incredulity towards meta-narratives” en gee die volgende verduideliking daarvan:

In simple terms this means that different groups within society take on different perspectives of reality and truth, each trying to make sense of their environment in order to achieve their goals and to make sense of what they perceive and experience.

Postmodernisme word gekenmerk deur die gelyktydige bestaan van verskillende diskoerse en paradokse, met die uitsondering dat hulle almal deel in 'n onderlinge komplekse netwerk van verhoudings. Die gevolg hiervan is die ontsluiting van massas informasie: “In order to create meaning it is necessary for systems to be as diverse as possible, and not structured because diversity creates rich information that can be managed to become knowledge and wisdom” (Ströh en Jaatinen 2001:148-165). Leierskap sal met die regte inligting toegerus moet wees om op 'n nuwe vlak met informasie om te gaan.

Die *paradigmaverskuiwing* van die moderne na die postmoderne is 'n realiteit wat deur die Kerk egter ook met verantwoordelikheid geïnterpreteer moet word. Volgens Prins (1997:40) het die soeke van moderniteit na 'n vaste punt in die postmoderniteit oorgegaan in 'n poging om mense te help verstaan dat daar nie 'n vaste punt is nie, maar eerder 'n pluraliteit van moontlikhede en perspektiewe. 'n Absolute sekerheid het derhalwe plek gemaak vir beperkte en relatiewe sekerhede soos wat dit binne bepaalde kontekste en verhoudings funksioneer.

Daar is beslis nie eenstemmigheid oor wat postmoderniteit behels en wat die volledige definisie daarvan is nie. Nieteenstaande die feit dat daar baie kritiek op die postmodernisme bestaan, moet daar ongetwyfeld kennis geneem word van die nuwe konteks waarbinne wetenskapsbeoefening plaasvind.

Die postmoderne paradigma word hoofsaaklik geaktiveer deur twee vernietigende wêreldoorloë; die bedreiging van kernoorlogvoering en die durende herinneringe aan die Holocaust. In presies *watter fase* hierdie

paradigmaverandering tans is, is onseker. Cilliërs (2002:2) maak die volgende gevolgtrekking hieroor:

Daar bestaan geen waterdigte skeiding tussen die sogenaamde premodernisme, modernisme of postmodernisme nie, eerder 'n ineenvlegting, soos die ondersese yslae van ysberge wat teen en by mekaar inskuif. Die kiem van elke epog is alreeds in 'n voorafgaande en/of opeenvolgende epog teenwoordig. Wat ná die postmodernisme sal kom, is dus ook alreeds in sy kern met ons.

Volgens Jean Houston (soos aangehaal deur Frost & Hirsch 2003:182) is ons "...the people of the parenthesis – at the end of one era but not quite at the beginning of the next one. Maps no longer fit the new territories". Niemandt (2007:50) het die konteks waarteen ontluikende Kerke groei verduidelik as "tye waar die premodernisme sy heel laaste stuiptrekkings gee, die modernisme se hoogbloei verby is en waar die postmoderne tydvak begin. Maar ons woon steeds in drie wêreldes – iets wat ons in Suid-Afrika elke dag ervaar."

Waaroor daar egter geen onsekerheid moet wees nie, is die feit dat die postmoderne paradigma 'n beslissende impak het op die "daarwees" van die Kerk. Om bloot die aanname te maak dat die Kerk haar "legitieme" posisie sal behou binne die postmoderne samelewing, is futiel. Die aard en die karakter van die postmodernisme is sodanig dat die Kerk, indien sy "sal wees", een van baie sal wees (religieuse pluraliteit).

## **2.2 DIE AFBAKENING VAN DIE VERSKILLENDE TYDVAKKE**

### **2.2.1 Premoderne tydvak**

Die hoofelemente van die premoderne tydvak kan omskryf word as "a vertical metaphysical dualism, separating the heavenly from the earthly spheres; the use of organic metaphors to describe things; a reliance upon tradition as a source of knowledge; and a view of humanity being at the centre of the cosmos (geocentric world-view)" (Herholdt 1998a:458). Dit is 'n tydvak waarin die mens sy wêreld hoofsaaklik vanuit sy sintuie waargeneem het. Alles het vir die mens tot werklikheid gekom op grond van



wat hy/sy hoor; ruik; sien; proe en voel. Hierdie wêreldbeeld is kosmosentrië gevorm.

Pieterse (1979:8) beskou die oud-Oosterse wêreldbeeld as vóórwetenskaplik van aard. Volgens daardie wêreldbeeld was die aarde 'n plat vlak omspoel deur die oseane. Onder die aarde was die oersee wat met bronne met die land verbind is. Onder die oersee was die doderyk met nog laer af die hel in die eintlike sin. Bo die aarde was die firmament 'n koepelgewelf waaraan die sterre vas was. Bo die firmament was die hemel. Vorster (1999:10) tipeer die premodernistiese paradigma soos volg: “Die mens- en kultuurbeskouing was pessimisties en alles is gedoen onder leiding van die geloof in die beheer van metafisiese kragte. Die ontwikkeling van wetenskap en tegnologie het agterweë gebly.”

Leonard Sweet (2007:21) meld dat die mens outoritêre tekste vertrou het wat deur die gesagfigure van die dag (konings, biskoppe, Romeinse hiërargieë) geskep is. 'n Kritiese benadering of beredenering ten opsigte van die werklikheid was vreemd en verbode. Hy wys daarop dat die konsep “self” gedraai het om die ingebore en oorgeërfde “menslike natuur”, wat vir almal een en dieselfde ding was.

### **2.2.2 Moderne tydvak**

Die sogenaamde “Neuzeit” begin wanneer die wêreld en die werklikheid vanuit 'n antroposentriese perspektief benader word. Die Moderne tydvak is in die besonder gekenmerk deur die mens wat deur middel van sy denke/verstand die wêreld benader en ontleed het. Absoluut alles is in terme van die mens se denke verklaar.

Die mens se benadering was hoofsaaklik krities en objektief. Volgens Pieterse (1990:91) het 'n sterk formalisme op die voorgrond getree en vir die Praktiese Teologie in die besonder het dit gelei tot 'n *teorielose praxis*.

Die nuwe wêreldbeeld is deur twee sterrekundiges beïnvloed. Claudius Ptolemaeus (AD 100-170) het 'n geosentriëse wêreldbeeld geskep deur te fokus op 'n beginsel waar die aarde in die middelpunt van die wêreld

staan en die son en die planete om die aarde in sirkelvormige bane en in gelyke spoed draai. Die groot revolusionêre omswaai in die denke van die mondige mens het egter met die werk *De revollutionibus orbium caelestium* van Nicolaus Copernicus (1473-1543) plaasgevind. Volgens hom draai die aarde in 24 uur om sy eie as en loop die aarde in 'n baan om die son wat 365 dae duur.

Teleskopiese observasies van Galileo Galilei (1564-1642) het die Ptolemeuse geosentriese teorie onder verdenking gebring. In 1633 is Galilei vir sy moderne perspektief op die heelal onder huisarres geplaas.

René Descartes (1596-1650) se bydrae vanuit die denkende subjek – *Cogito, ergo sum* – was uniek. Volgens Pieterse (1979:8) het Descartes die werklikheidsbesef volledig metodies begrond en die geosentriese siening van die heelal antroposentriees gerig.

Descartes het vanuit die rasionalisme gesoek na universeel geldige, onveranderlike en onbetwyfelbare kennis. Die begrip rasionalisme dui nie soseer 'n filosofiese denkrigting aan nie, maar eerder 'n metode waarvolgens die kriterium vir ware en eksakte kennis nie die sintuiglike gegewens is nie, maar die rede. Die mens het gefokus op die kollektiewe rede as absolute bron van gesag, en sake soos emosie en intuïsie as onnodig en onwetenskaplik beskou. Die wiskunde en die logika het as ideale voorbeelde van hierdie soort kennis gegeld.

Wanneer Descartes ervaring as bron van ware kennis verwerp, bly daar net een moontlike bron oor, en daardie bron moet in die mens self wees (metodiese twyfel). Herholdt (1998a:458) verwoord dit soos volg:

Descartes, who is often hailed as the father of the modern era, founded a kind of 'horizontal dualism' by dividing the world into the domains of matter and mind (or spirit). In this sense, he deviated from the Aristotelian idea that people are rational animals by positing an incorporeal mind housed in a mechanical body – the so-called ghost in a machine.

Langs die weg van metodiese twyfel kom Descartes tot die grondbegrippe van die metafisika: In die mens se gees is daar drie soorte idees: *ideae innatae* (ingebore idees), *ideae adventitiae* (idees wat na my toe kom, dit wil sê van buite af), en *ideae a me ipso factae* (idees wat ek self maak).

Beïnvloed deur die Cartesiaanse dualisme (“die wêreld as ’n groot masjien”) maak Isaac Newton (1642-1727) sy unieke bydrae tot die nuwe verstaan waarop die wêreld gebaseer word met sy drie bewegingswette:

- ’n voorwerp bly in rus of beweging teen ’n konstante snelheid, tensy ’n resulterende krag daarop inwerk
- ’n resulterende krag wat op ’n liggaam inwerk, laat die liggaam versnel in die rigting van die krag en die versnelling is direk eweredig aan die resulterende krag en omgekeerd eweredig aan die massa van die liggaam
- vir elke aksie is daar ’n gelyke maar teenoorgestelde reaksie

Heroldt (1998:458) vervolg:

According to modernism, the celestial and terrestrial worlds no longer operated differently. Universal causality, the view of action and reaction, made scientific predictions possible. Certainty of knowledge became important to the positivist.

In teenstelling met die rasionaliste wat alle kennis in die denke fundeer, is die empirisme ’n kenteoretiese beskouing wat kennis in sintuiglike ervaring vind. Volgens Hume word die waarheid en die eksaktheid daarvan nie in substansie of oorsaak gevind nie maar in empiriese gegewens wat sintuiglik waargeneem word. “Hy is van mening dat die rede van die mens baie beperk is en daarom moet alle denkinhoude aan die hand van waarneming getoets word.” (Gericke 1991:40.)

Immanuel Kant (1724-1804) het saam met die empirisme die noodsaaklikheid van ervaring erken. Die kritiese idealisme van Kant het die weg gebaan vir kritiese rasionalisme. Hierdeur het sy dualisme (*phenomena* en *noumena*) sterk op die voorgrond getree. “Immanuel Kant redirected the study of philosophy from metaphysics to epistemology, arguing that one

cannot know the nature of reality because all experience of it is conditioned by the a priors (*oordele wat onafhanklik van die ervaring staan*) of the human mind (mainly our senses of time and space). Such a priori may reveal more about the mind itself than about its objects of reflection” (Mc Grath:457). In sy *Kritik der reinen Vernunft* hou hy homself besig met die vraag: “Wat kan ek weet?” (epistemologie).

Volgens Kant is daar twee duidelike weë tot verstaan/kennis: via die ervaring deur sintuiglike waarneming en via die rede. Volgens hom is die *Ding an sich* 'n ontoeganklike entiteit. “De geestelike wêreld (God, ziel, onsterfelijkheid)” val buite dit wat waarneembaar, waarneembaar en beredeneerbaar is. Kant maak dit moontlik om 'n nuwe fokus op 'n sintetiese beoordeling (oordele waar die predikaat nie reeds in die subjek opgesluit lê nie, byvoorbeeld dat water kook wanneer dit verhit word) te plaas.

Friedrich Schleiermacher (1768-1834) se bydrae tot die praktiese teologie dien ook vermeld te word: “... de eerste moderne theoloog, die onder erkenning van de waarde van het christelijk geloof te oordenken vanuit de ervaring van het subject” (Heitink 1993:31). Tussen die objektiwiteit van die rede en die subjektiwiteit van die gevoel kies Schleiermacher vir 'n intersubjektiwiteit waarin God en mens by mekaar betrokke is. “ ‘Gevoel’ staat niet tegenover ‘weten’ en ‘willen’, het komt overeen met ons begrip ‘levensgevoel’, of ‘innerlijke levensovertuiging’, waaruit heel het leven richting krijgt. Het is het hart van de menselijke persoon en gaat daarom dieper dan weten en willen” (Heitink 1993:35). Schleiermacher lê 'n nuwe fondament vir die teologie wanneer Christelike leerstellings as subjektief beskou en via Christelike godsdienstige ervarings in taal tot uitdrukking kom.

Dreyer (1979:64) omskryf die wêreldbeeld van die moderne tyd soos volg: *die werklikheid* (dit wil sê die totaliteit van wat is, vanaf die makrokosmos van die hemelligame tot die mikrokosmos van die atoom) is dinamies, met ander woorde dit word deur gedurige beweging gekenmerk. Hierdie beweging is meganies-noodwendig, dit wil sê dit verloop meganies (sonder 'n eie bewussyn, wil, besluit, doel) en noodwendig (gedwonge en sonder 'n ander moontlikheid) volgens universeel geldende natuurwette. Die mees

fundamentele en belangrikste van hierdie natuurwette is die wet van oorsaaklikheid wat impliseer dat elke werking (verandering) 'n genoegsame oorsaak moet hê en as die oorsaak gegewe is, moet die bepaalde werking intree. Derdens is die werklikheid wesenlik homogeen van aard, wat daarop neerkom dat ondanks die groot verskeidenheid van verskynsels wat ons belewe, die werklikheid wesenlik van dieselfde aard is (en dus onderhewig aan dieselfde wette, kenbaar op dieselfde wyse ens.). Laastens is die werklikheid kwantifiseerbaar, wat beteken dat dit in terme van kwantiteit uitgedruk kan word en dus in matematiese terme beskrywe en bereken kan word. Eienskappe van die werklikheid wat nie kwantifiseerbaar is nie, is subjektief (dit wil sê dit is eienskappe wat ons aan 'n objek toeken en wat nie eie aan die objek self is nie) en daarom nie vir wetenskaplike studie toeganklik is nie. Subjektiwiteit kry gevolglik die betekenis van onwetenskaplikheid en onwaarheid.

Daar is volgens Diogenes Allen (soos aangehaal deur Herholdt 1998a:459) vier areas waarin die modernisme geheel en al gefaal het:

First, whereas modernism has, in the intellectual world, seen the idea of God as superfluous, it can no longer be scientifically or philosophically maintained that we live in a self-constrained world. Second, modernism has failed to provide a basis for morality and society. Third, the optimism of scientific progress to save us from vulnerability to nature and social bondage has become tarnished. In the fourth place, the assumption that scientific knowledge is inherently good and always beneficially applied has become suspect.

### **2.2.3 Postmoderne tydvak**

Die postmoderne tydvak word aangedui as die era wat die modernisme opvolg en kan daarom omskryf word as *kritiek op die modernisme*. Volgens Cilliers (2002:2) is postmodernisme geen alheilmiddel teen die kwale van die modernisme nie, maar bloot 'n reaksie wat om teenreaksie roep. Die postmodernisme is 'n sterk poging om die verlies aan sin en betekenis binne die moderne tydvak te restoureer. Volgens Cilliers (2002:2) is die postmodernisme 'n soort her- en terugskouing, 'n lykskouing, en in dié sin glad nie van die modernisme los te dink nie. Die modernisme is in die

besonder gedryf deur die mag van die rede, objektiewe denke en die empiriese.

Die fokuspunt binne die modernisme val sonder twyfel op die Aufklärung (Verligting/Enlightenment). Ten opsigte van die modernisme merk Herholdt (1998a:457) op "... in this era of understanding the conceptions of reason and knowledge initiated by the era of the Enlightenment no longer provide adequate answers."

Binne die postmoderne denke word daar aanspraak gemaak op die feit dat die waarheid nie subjektief of objektief is nie, *maar relasioneel*. Die postmodernisme plaas die klem op die mens-in-verhouding eerder as op die mens as individu (Dreyer 2006b:1320). Die waarheid word in verhoudings gevind, deur gesprek en dialoog heen.

Absolute waarhede word nie meer aanvaar nie. "Waarhede word in kommunikasie ontdek, relasioneel, in verhoudinge en in wisselwerking tussen insig, kennis en ervaring van mense met mekaar. Ons het in elk geval altyd te doen met geïnterpreteerde waarheid." (Pieterse 2002:5.)

Die groot ongemak vanuit die postmodernisme is die feit dat alle wetenskapsbeoefening slegs objektief benader is. Die waardes, die perspektiewe en die persoonlike geloof van die individu is gereduseer tot 'n nihilisme: "Postmodernists hold that the empirical scientific method, with its conviction that truth is bound to objective information, caused an undesirable split between subject and object" (Herholdt 1998b:216). Die subjek moes die realiteit vanuit 'n kritiese / negatiewe posisie benader en die netto effek hiervan was vervreemding.

Postmoderne denke wil subjektiwiteit, aspirasies en vooronderstellings deel maak van 'n *nuwe werklikheidsbeskouing*. "Postmodernism is an effort to restore the value of human feelings as part of experience" (Herholdt 1998b:216). Vanuit 'n beskouing dat die werklikheid alleen deur sintuiglike waarneming verifieerbaar is, het baie van die transendente realiteit verlore gegaan. Die moderne mens was 'n mondige en magtige individu wat vanuit sy objektiewe benadering die wêreld vanuit sy denke "beheer" het. Die

reaksie en die kritiek vanuit die postmodernisme hierop is vanselfsprekend. “In some theological circles, this tension contributed to the ‘God is dead’ theology.” (Herholdt 1998b:216.)

’n Verdere reaksie hierop is die feit dat mens homself *as outonoom* verklaar het. As God nie langer in beheer is nie, dan moet die mens die verantwoordelikheid oorneem om na homself om te sien. Op só ’n wyse word die mens argitek van sy eie bestemming. Uit die aard van sy posisie om te beheer is die mens se perspektief ten opsigte van mag en kontrole uiters mededingend en sy toleransie jeens mislukking baie laag.

Binne die postmoderne samelewing is sake soos bemagtiging en die ontwikkeling van menslike hulpbronne niks buitengewoon nie. Inteendeel, ’n al hoe sterker klem word geplaas op die ontwikkeling van vaardighede; die uitbouing/skepping van kapasiteit; die soeke na en die beskikbaarstelling van kennis (“knowledge is power”).

’n Verdere saak wat deur die postmoderne denkers met kritiek bespreek word is *vryheid*. Die moderne teoloë het sterk klem geplaas op die feit dat vryheid slegs voorwaardelik geld: die mens kan alleen aanspraak op vryheid indien hy God gehoorsaam. Die sekulêre mens probeer hierdie aanspraak vanuit die agtergrond van twee wêreldoorloë en ’n kernaanslag te verdiskonteer.

Sodra konflik tussen ’n objek en die subjek uitgewys word, skep dit hermeneutiese probleme vir die praktiese teologie. Bogenoemde hermeneutiese probleem druis in teen Praktiese Teologie as handelingswetenskap. Die een handeling onderliggend aan alle ander handeling (byvoorbeeld leitourgia; kerugma; koinonia en die diakonia) is kommunikasie. Kommunikasie is die proses waardeur die mens die werklikheid wil verstaan. Kommunikatiewe handeling vorm daarom die objek van studie in Praktiese Teologie.

Volgens Pieterse (1990:52) moet die begrip “handeling” binne die handelingsteoretiese konteks verstaan word. In hierdie konteks beteken ’n handeling om doelbewus (intensioneel), onder die kontrole van die een wat

handel, in te gryp in die loop van dinge (die gemeente, 'n mens se geloofslewe of persoonlike omstandighede) met die doel om verandering te bring met die oog op die ideale situasie van die komende koninkryk van God.

Dreyer (1999:256) gee die volgende beskrywing van die situasie:

Teenoor die positivistiese siening van die objektiewe rede, is daar veel meer ruimte vir die invloed van die subjektiewe belewenis en vooronderstellings. Die subjektiewe ervaring, kontekstualiteit en vooronderstellings word in die wetenskaplike denke verdiskonteer. Objektiewe, geïsoleerde, ewig-geldende waarhede moes plek maak vir 'n meer holistiese benadering, waarin die waarheidsbegrip intersubjektief, relasioneel, kontekstueel en voorlopig is. Dit gee op sy beurt aanleiding tot die erkenning van pluraliteit en groter toleransie om verskeidenheid te waardeer en te aanvaar. Demokrasering, deursigtigheid, intersubjektiewe kommunikasie en deelnemende bestuur verdring geleidelik alle vorme van outoritêre en manipulerende magmisbruik.

Volgens Pieterse (2002:3) is die verwerping van gesag en outoriteit en die hoogskatting van die eie subjektiewe ervaring en sieninge 'n belangrike kenmerk van ons tyd. Die persoonlike, subjektiewe wêreld met sy ervaringe as die "klein verhale" van elke mens se belewenis, word die oorheersende waarheid van die individu. Hy voer verder aan dat daar min plek is vir die kognitiewe en die argumentatiewe, en swaar klem op die affektiewe, ervaringsmatige en emotiewe werklikhede. Volgens Leonard Sweet (2007:23) is die postmoderne self sosiaal gekonstrueer. Daar is geen "essensie" aan die menslike natuur nie. Die postmoderniste soek nie na dit wat algemeen en ooreenstemmend is nie, maar na dit wat uniek en verskillend is.

Die waarheid word vanuit verskeie hoeke benader en verklaar. Postmodernisme word dikwels selfs as versamelnaam gebruik wat die volgende sake omskryf: pluralisme (die werklikheid as 'n veelheid van moontlikhede of perspektiewe), pro-metafoor; relasioneel, holisties (die werklikheid word holistiese benader); relativisme; onbepaald; evolusionêr en



deelnemend. Die mens se gevoel/emosie, sowel as sy denke word ingespan om die wêreld te verstaan. Postmodernisme kan baie verskillende vorme aanneem, soos byvoorbeeld hersienende denke, konstruksionisme, kritiese realisme en dekonstruksionisme.

Alle entiteite het die wesenlike strewe om orde te skep, patrone van betekenis te vorm deur die vloeï van energie deur 'n bepaalde sisteem. Die holistiese gedetermineerde wêreldsisteem word in die postmoderne paradigma vervang met 'n spontane orde, of wat Stuart Kauffman beskryf as “collectively auto-catalytic systems” (Herholdt 1998b:217).

Die nuwe-paradigmadenke stel chaos en orde as katalisators vir *selforganisasie*. Die konsep *determinisme* word deur sake soos toeval en onvoorspelbaarheid bedreig in die sin dat laasgenoemde kreatiwiteit en innovasie aktiveer. Ons het hier inderdaad te doen met 'n stuk kompleksiteit, waarin sin/realiteit geskep word uit chaos. Die intrinsieke dialektiek van orde en chaos is 'n nuwe meganisme waardeur betekenis en verstaan van die wêreld verkry word. In die wêreld van kompleksiteit en chaos is kontrole en orde twee afsonderlike sake: “... you could have order without control” (www.scottlondon.com London:2).

Die implikasie hiervan op die teologie is verreikend. Die mens is en kan nie langer meer 'n passiewe deelnemer wees in sy verhouding tot God nie. Die mens het 'n aktiewe verantwoordelikheid in die daarstelling van 'n sinvolle lewe voor God: “... in the variety of options we are guided by God as creative participant of our lives. Humans need not plug in to a blueprint that renders their own efforts and creative potential sterile, but are co-creators” (Herholdt 1998b:217).

Vanuit die nuwe-paradigmadenke word nie alleen die vertikale verhouding as prominent en primêr beskou nie, maar ook die horisontale bydrae word as prominent en primêr beskou. 'n Nuwe “netwerk”/“gerafelde struktuur” van verstaan word geskep waar die vertikale en horisontale mekaar beïnvloed en komplementeer:

This 'fuzzy' approach to theology results in notions like the following: theology as a process of knowing; the ordering of experience; the

growth of coherent meaningful patterns; the approximation of religious reality relevant to experience. Moreover, patterns of self-organization invoke an awakening to community life in exchange for individual control. The dominant model of God in this context is that of the Leader of the community, which means that human life is the greatest opportunity for God's influence. The influence of God precipitates in the individual life as the so-called strange attractor where maximum probability is realized. Perhaps one could say in this sense that self-organization is a metaphor for the non-coercive way in which God works. (Herholdt 1998b:217.)

Vanuit 'n postmoderne paradigma het die teologie die verantwoordelikheid om opnuut te besin oor nuwe/eietydse vraagstukke. Die mate waartoe die Kerk antwoorde en oplossings gaan bied op bogenoemde uitdagings gaan haar legitimiteit al dan nie bepaal. Indien die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika haarself nie gaan verantwoord ten opsigte van hierdie werklikheid nie sal die rol van die Kerk in die samelewing al hoe meer verduister.

Die daarstelling van nuwe konsepte en die ontwikkeling van nuwe teorieë gaan kreatiwiteit en innovasie verg. Om die "abnormale"/"buitengewone" te kan verantwoord is dit vir die Kerk nodig om buite die grense van die "normale"/"gewone" te soek na antwoorde: "One thing is certain in all of this, however: you can't figure out what to do in the future by looking at how you did things in the past." (Lewis: Meestersklasaanbieding.)

Om die Kerk te begelei in 'n vernuwingsproses is 'n teologiese verantwoordelikheid – en in die besonder is dit die verantwoordelik van praktiese teologie. Volgens Nel (1994:15) is vernuwing en groei in die Kerk primêr die werk van die Vader, die Seun en die Heilige Gees. Juis hierdie *indikatief* maak gemeentebou as *imperatief* sinvol: "... in gemeentebou gaan dit om die begeleiding van die gemeente (empiriese subjek soos op 'n bepaalde plek en tyd) tot insig in sy ware wese (as gedefinieerde subjek volgens God se bedoeling met die Kerk). Hierdie werk is nie alleen God se werk nie (net Hy kan dit laat gebeur), maar is ook volledig sy wil. God wil die voortdurende vernuwing van sy gemeente tot effektiewe doelvervulling."

Die Kerk het 'n beslissende bestaansdoel. Binne 'n postmoderne samelewing moet daar in 'n sekere sin assimilasië plaasvind tussen Kerk en samelewing sodat die Kerk kontekstueel verantwoordbaar bly. Volgens Pieterse (2002:2) moet daar vanuit 'n empiriese perspektief toegesien word dat die verstaan van die teks (van die Skrif) en die verstaan van die konteks (die mens van die hede), hermeneuties op mekaar betrek word. Hy voer verder aan dat die konteks van ons tyd ons dwing om ernstig te besin oor die verstaanswêreld en die verstaanshorison van ons tyd, met die doel om 'n sinvolle boodskap in so 'n kontekstuele verstaanshorison te kan bring. Pieterse verwys (2002:2) na die idee kontekstuele hermeneutiek. Dan kom nie net 'n kontekstuele verstaan nie, maar 'n verstaan in die lig van die openbaring waarin die dinamiese Woord in sy modi van kerugma, diakonia en paraklese tot spreke in die prediking.

Ek aanvaar kategorieë dat die Bybels-Reformatories teologie die Here se Woord en die Belydenisskrifte van die Kerk, op 'n uiters verantwoordelike wyse vervat. Wat ook al die tydsgees van mense in 'n sekere tydperk is of wat ook al die paradigmatiese verskuiwing van denke is, bly die Kerk se belydenis staan dat ons in die Bybel met die Woord van God te make het, geïnspireer deur die Heilige Gees. Of die gesag ten opsigte van die *norma normans* (Skrif) en *norma normata* (belydenis) volledig en as finaal aanvaar word binne die konteks van die postmodernisme is 'n uiters kontensieuse aangeleentheid. Binne die moderniteit het die objektiwiteit, sekerheid en gesag van die Skrif 'n groot rol gespeel. Pieterse (1993:53-98) toon die ontwikkeling binne 'n wetenskapsteoretiese perspektief aan wat aanleiding gegee het tot die postmoderne werklikheidsverstaan wat klem lê op 'n intersubjektiewe en interpretatiewe hermeneutiese benadering.

Venter (2006:3) meld egter dat die idee van 'n kanon in 'n postmodernistiese wêreldgemeenskap onaanvaarbaar geword het. Sterk weerstand het begin opbou teen die kannosie, veral wanneer dit in die sin van rigiede gesag verstaan word. Hy stel voor dat "... vir die huidige pluriforme situasie dit na die aangewese weg lyk om die normatiwiteit van die kanon nie primêr in terme van rigiede finale literêre vorms te sien nie, maar eerder in sy poging om gesaghebbend oor die ewige God in tydgebonde konsepte en metaforiese beelde te praat" (Venter 2006:6). Die eietydse gebruik van die

Bybel as kanon moet binne 'n dinamiese proses van kanonisering en dekanonisering gesien word waarin geen konseptering van die nosie kanon as onveranderlik of ewig gesien word nie.

Die uitdaging vir die Kerk behoort daarin te lê dat in die beoefening van 'n Bybels-Reformatoriese teologie haar grondwaarhede geherinterpreteer en geherkonseptualiseer moet word. Herholdt (1998b:219) voer aan dat “[f]actors like human experience, the dominant metaphors of faith, recent scientific insights into the complexity of material reality and the depiction of reality and constructivist or pragmatically useful epistemologies all blend into a coherent scheme to form basis for Postmodern Theology”.

Vanuit 'n postmoderne perspektief is die geheel baie meer as net die somtotaal van die verskillende dele. Ek wil hierna verwys as sinergistiese dinamika. Binne die algemene opvatting van wat orde is, word sterk klem geplaas op die evolusionêre en deterministiese verband tussen sake/faktore. Miskien moet die benadering minder lineêr en meer omvattend en dinamies wees.

Die postmoderne denkers ken nie outonome of substansiële status aan die eksterne wêreld toe nie. Subjektiewe deelname word as essensieel beskou in die soeke na waarheid. In die proses sal postmodernisme uiteindelik by die ideaal aansluit waar die gefragmenteerde werklikheid volledig gemaak word. Die fragmentariese werklikheid is deels veroorsaak deur die sistematiek en die kompartementering van die modernisme:

Truth is not something bound to the object alone (naïve realism, objectivism, positivism), nor constructed solely by human consciousness (subjectivism, instrumentalism). Truth is relational in the sense that it is both objective and subjective (critical realism). Truth is critical insofar as it is different from reality; it is realist insofar as there is a reference to objective reality. The theological implication of an epistemology where relational truth is emphasised is the conviction that there is no dualism between the external world and subjective life. (Herholdt 1998b:219.)

Herholdt (1998b:220) meld verder dat “truth is no longer regarded as something with eternal, unchanging, authoritative and objective, absolute status. Truth is relative to the particular social context and personal presuppositions of the theologian”.

Vanuit die postmodernisme sal dit nodig wees om meer openheid te toon vir nie-konseptuele denke. Vanuit ’n wetenskaplike perspektief behoort die intuïtiewe en die mistieke fasette ook beklemtoon te word. In ’n samelewing waarin daar toenemende behoefte is aan emosionele warmte en verborgenheid, behoort die affektiewe meer aandag te geniet in die perspektiewe en die benaderings van die Kerk.

Soos reeds genoem, word die subjektiewe vanuit die nuwe paradigma denke as ’n integrale deel van die nuwe metodologie beskou. Pieterse (2002:3) verduidelik dat “Die persoonlike, subjektiewe wêreld met sy ervaringe as die ‘klein verhale’ van elke mens se belewenis, word die oorheersende waarheid van die individu. Daarom is daar ’n groot behoefte aan ‘beleef’ ...”. Daarteenoor is die dogmatiese/leerstellige perspektief binne die moderne paradigma ’n rasonale metode waardeur uitsprake oor en met betrekking tot God gekontroleer en geformuleer word.

Vanuit ’n hermeneutiese perspektief sal dit uiters relevant wees om die kwessie met betrekking tot metafore verder te omskryf. Metafore vorm in ’n sekere sin ’n brug tussen die bekende en die onbekende; tussen geloofservaring en intuïtiewe ervaring: “Postmodern Hermeneutics differs then from modernism exactly in the sense that a radically different relation between the subject/object poles is established in terms of relational truth.” (Herholdt 1998a:457.)

Janse van Rensburg (2002:45-55) beskryf die kenmerke van die postmoderne mens soos volg:

- *Die postmoderne mens is onseker.* Die onsekerheid is gewortel in die feit dat die verwagtings van ’n aardse Utopia (wat deur die modernisme geskep is) nie verwesenlik gaan word nie. Die postmodernis is ook nie meer so seker van homself nie. In ’n

sekere sin het die postmoderne mens die greep op homself en die lewe verloor. 'n Gevoel van nutteloosheid het die wese van die mens oorspoel. Vanuit 'n postmoderne perspektief word daar veral gehunker na die sekerheid van die toekoms.

- *Die postmoderne mens is vitaal:* As gevolg van die geweldige leemte aan sin en betekenis in die samelewing, word die lewe met alles wat dit bied, omarm. 'n Gees van oordrewe opwinding en deelname word die lewe aangepak. Selfs binne die erediens word sake soos ervaring en deelname en aksie populêr.
- *Die postmoderne mens is krities:* Uit die ontnugtering dat die rede vaal, het die postmoderne mens 'n kritiese ingesteldheid wat alles bevraagteken. Omdat die werklikheid gerelativeer word is daar 'n groter mate van openheid en inklusiwiteit.
- *Die postmoderne mens is heelbrein-georiënteerd:* Volgens Janse van Rensburg was die prediking in die verlede hoofsaaklik linkerbrein-georiënteerd (gebaseer op die logika, objektiwiteit, krities analities, georganiseerd en tradisioneel), en was die modernistiese perspektief oorheersend. Vanuit 'n meer kritiese benadering (postmodernisties) sal die moderne mens minder aan vaste vorm en struktuur gebind wil wees. Die regterbrein-georiënteerde mens het sonder twyfel behoefte aan kreatiwiteit en openheid. Daar ontstaan ook verder behoefte aan gevoel en beleving.

### 2.3 'N NUWE HERMENEUTIESE DINAMIKA

Na aanleiding van bogenoemde bespreking sou dit vir die teologie relevant kon wees om die volgende te ondersoek:

- a) 'n Nuwe hermeneutiese dinamika sal met groter verantwoordelikheid benader moet word: "Hoe kan God se stem weer opnuut gehoor word in selfs 'n postmoderne wêreld?" Van der Spoel (soos aangehaal deur Dekker en Visser 2002:229) maak die volgende bydrae: "Daarbij richt hun aandacht zich vooral op de preekopbouw: hoe maak je van de bijbelse boodschap zo 'n 'verhaal' dat mensen het begrijpen, dat het hen raakt en dat ze er iets mee doen in hun leven."



- b) Vanuit 'n prakties-teologiese invalshoek sal 'n herinterpretasie van die heilshandeling van God en die geloofshandeling van mense moet plaasvind.
- c) 'n Eietydse kommunikatiewe styl moet gevestig word. “Die prediking in 'n postmoderne tyd sal wat inhoud en styl, vormgewing en kommunikasie betref, met hierdie kenmerke rekening moet hou” (2002:56).
- d) Die wisselwerking (konfronterende verstaansontmoeting) tussen eksegetiese en gemeentesituasie (Pieterse 1979:113-126).
- e) Die Kerk sal 'n sensitiwiteit by lidmate moet kweek waarin daar ruimte gemaak moet word vir andersoortige denke en perspektiewe.
- f) Die Kerk sou in terme van haar rol in die postmoderne samelewing die “draer” van liefde, begrip en deernis word en só andersheid kon akkommodeer.
- g) Volgens die Hervormde Teologiese Kollege (HTK) (soos verwoord in die Basistoerustingpakket: 16) sal die Kerk haar stem hoorbaar moet maak indien daar met erns na die behoefte van die postmoderne mens geluister word:
- Die postmoderne mens het behoefte aan verdiepte spiritualiteit – 'n beweging van soeke na die verbreding van jou lewe tot 'n soeke na verdieping van jou verankerheid in God.
  - Die postmoderne mens het behoefte na verdiepte verhoudings – 'n beweging van soeke na geborgenheid in strukture tot 'n soeke na geborgenheid in verhoudings.
  - Die postmoderne mens het behoefte tot nuwe refleksie op die lewe – 'n beweging van 'n gevoel dat ek die lewe nie verstaan nie, tot 'n soeke na insig en 'n nuwe begrip, 'n soeke na antwoorde op geloof- en lewensvrae.
  - Die postmoderne mens het behoefte aan kreatiewe grens ervarings – 'n beweging van 'n menslike ingesteldheid van

'n-veiligheid-eerste-lewe binne die sisteem, tot vernuwende ervarings in die aangryp van uitdagings en geleenthede.

Die mens kry toegang tot die Woord van God deur die Skrif. Om die lewende God in die prediking te kan hoor en verstaan moet daar 'n "verstanende ontmoeting tussen die Skrifteks en die situasie van die gemeente plaasvind. In die konfrontasie tussen die teks en die gemeentesituasie vind Woordgebeure plaas waar die teks só ter sprake kom dat dit die prediker in sy eksistensie aanspreek". Nel (2001:16), met verwysing na Van Ruler (1969:180), beskryf hierdie verhouding as 'n resiproke verhouding (God wat ons weer volledig inskakel en deur ons werk) waar die prediker bevryding oor sy/haar teenwoordigheid op die preekstoel ervaar.

Die dialoog tussen God en die hoorder soos deur die Gees geskep en onderhou staan altyd in konfrontasie met die gemeentesituasie. Die konfrontasie met die praxis sal 'n nimmereindigende proses bly.

Pieterse (1979:113) meld dat die proses waarin die konfrontasie tussen die teks en die gemeentesituasie plaasvind en deur die Woordgebeure heen in gedagtes kristalliseer, as *meditasie* bekend staan. Hy verduidelik verder dat die meditasieproses nie die vorming van spekulatiewe gedagtes is wat in ons opkom vanweë 'n mistieke opgaan in die godheid nie. In meditasie word die situasie van die gemeente en die hoorder deurdink. "Daar vind in die meditasie 'n ontmoeting plaas tussen die taal van die teks en die taal van die hede. In hierdie ontmoeting, hierdie konfrontasie vind 'n gesprek plaas met God en met die gemeente". Dit sou moeilik wees om anders na hierdie gebeure te verwys as konfronterende dialoog tussen die teks en die hede. As die ontmoeting tussen die Woord en die gemeentesituasie in die modus van 'n konfrontasie plaasvind, dan beteken dit dat die prediker wat solidêr met sy gemeente is met sy kontingente en konkrete situasie die teks ontmoet (Pieterse 1979:116). Die teks moet keer op keer weer nuut spreek en is aangelê op die hede.

Pieterse (1979:114) verwys verder na die feit dat hierdie konfrontasie 'n horisonversmelting veroorsaak: "Omdat die teks met die hede ontmoet



word, word die teks se skopus in ons verstaanshorison ingeneem en skuif die horison van die teks en dié van ons oormekaar. In hierdie proses waar die prediker as subjek met die teks as objek besig was, vind dan 'n omkering van die rolle plaas waar die teks nou as subjek die prediker as objek aanspreek, interpreteer en uitleë.” Die meditasie is dus die oord waar die hermeneutiese heen-en-weer-beweging plaasvind tussen teks en hede en waar die teks verstaan word vir vandag.

Die begrip *hermeneutiek* is afgelei van die Griekse woord *hermeneutiké*, wat “kuns van uitleg” beteken. Gericke (1991:47) verduidelik dat Hermes in die Griekse mitologie die middelaar was tussen gode en mense. Die funksie van bemiddeling of mediasie tussen twee vreemdhede is dan ook sentraal in die hermeneutiek. Aanvanklik het hermeneutiek slegs verwys na die kuns om tekste te interpreteer. Sedert Schleiermacher is die begrip “hermeneutiek” egter uitgebrei om ook die problematiek van “verstaan” in die gesproke taal in te sluit.

Volgens Pieterse (1979:117) verstaan Ebeling die begrip *hermeneuein* onder andere in hierdie betekenis. Vertaling is dus transformatiewe spreke waarin die Werklikheid soos uitgedruk in een konteks oorgedra en oorgeplaas word ten opsigte van 'n ander Werklikheid en 'n ander konteks en in 'n nuwe taal uitgedruk word. Vertaling (*translatio: die verplasing van dinamiese inhoud*) beteken dat die intensie van die teks in die hede ter sprake kom. Die intensie van die teks moet “vertaal” word in die hede. Vos, soos aangehaal deur Dreyer (1997:1256), dui aan dat die begrip *hermeneutiek* vroeër klem gelê het op die “wat” van die verstaan. In 'n postmoderne konteks moet die term *hermeneutiek* in 'n omvattende sin verstaan word, wat met al die tersaaklike kontekste te doen het, en ook met dié van die wêreld voor die teks.

In 'n postmoderne konteks sal die skopus van die teks in die prediking “anders” gesê moet word om “dieselfde” te sê. Die teks moet “gerepresenteer” word. Die boodskap moet geherformuleer word.

Cilliers (2002:14) beskou die buitelyne (“vier basiese konstituente van die homiletiese proses”) van die “preekspel” binne 'n postmoderne milieu as:

- *die Bybelse teks*

“Hierdie teks bied byvoorbeeld nié...één, ewige waarheid nie, maar ’n multidimensionele tafereel van moontlikhede. Dit laat ons telkens vanuit ’n ander hoek iets van die gesig van God sien, maar dis net iets, net één kant van sy gesig, net één van sy vele gesigte.” (Cilliers 2002:15.)
- *die prediker*

“Predikers is kreatiewe mense wat aan die hand van ’n kreatiewe teks binne die ruimtes van ’n kreatiewe gemeenskap getuig van die kreatiewe God. Daarom word hulle gedurig gerelativeer én geïnspireer, moet hulle leer om die teenoorgesteldes van hulle sieninge te waardeer, om skynbare onversoenbares te laat koeksisteer ...” (Cilliers 2002:17).
- *die gemeente*

“Die Gees is aan die Kerk gegee, en dis in die gesprek met hierdie Kerk dat die waarheid vir hier en nou gevind word; dis in die ekklesiale diskoers dat die besondere gesig van God vir die besondere situasie raakgesien word.” (Cilliers 2002:16.)
- *die Een wat verkondig word: die lewende, spelende God*

Volgens Cilliers (2002:17) is God die omsluitende (en ek voeg by) en ontsluitende bron van die spel: “God is die *Creator* by uitstek, die kreatiewe Een wat ons uitnoui om saam met Hom kreatief te word, spelende op die spoor van ’n rykdom van perspektiewe.”

Volgens Pieterse (2002:6) het elke era in die geskiedenis van die Kerk teologiese brugwoorde of sleutelwoorde gehad waarmee teologie en prediking relevante ingang gekry het met die Bybelse boodskap. Pieterse beskou die volgende teologiese aksente as belangrik in ’n postmoderne konteks:

In die nood van die uitsigloosheid op die toekoms van ons tyd, kan die prediking met nuwe klem die beloftes van God oor die toekoms (*Eskatologie*) verkondig” (Pieterse 2002:7). As predikers van die evangelie gaan ons uit van die veronderstelling dat die werklikheid onvoltooid (“open-ended”) is. Daarom moet predikers van die evangelie ook die werklikheid in die lig van die parousie relativeer, maar dis ’n ánder soort relativering as wat in die (siniese vorm van)

postmodernisme gebruiklik is: “Wie die parousie verwag, staak die parodie, worstel eerder inkarnerend en herinterpreterend met die werklikheid in die hoop van die finale transformasie. Wie die parousie verwag, speel die spel van die prediking juis as *tussen-spel* tussen dit wat is, en dit wat kom, wetende dat ons nog nie dáár is nie. (Cilliers 2002:1-24.)

Volgens Dreyer (1997:1258) stel die postmoderne konteks bepaalde vereistes aan die prediking. Die prediking kan nie langer die logika en die argumentatiewe voorop stel nie. Om hierdie uitdaging te aanvaar, stel Dingemans (soos aangehaal deur Dreyer 1997:1257) perspektiwistiese prediking as antwoord voor. Perspektiwistiese prediking behels volgens hom die volgende:

- Preke moet begin by die vrae wat die gemeente besig hou (kontekstueel). Daar moet nie van bo-na-onder nie, maar van onder-na-bo gepreek word
- Preke moet eerder konsentreer op kleiner tekseenhede as om besig te wees met die totaliteit van die Skrif. Preke moet meer soek na die geheim van tekste as na 'n allesoorkoepelende verklaring
- Miskien moet daar in die prediking minder gekonsentreer word op die metafisiese God wat in die hoogste alles in sy almag omvat, en meer gefokus word op die God-met-ons, as die geheim in en agter alles
- Postmoderne filosowe leer ons dat daar geen vaste betekenis is nie, of dat hoorders self die betekenis van tekste bepaal. In beide gevalle moet die hoorders die moontlikheid en ruimte kry om self 'n relasie met die Bybelteks tydens die preek op te bou
- Predikers moet nie outoritêr hulle eie mening weergee nie, maar as die wyse waarop hulle probeer het om helderheid en sekerheid te kry. Dit vra van predikante 'n buigsaamheid en die gawe van toleransie

Om die Woord van God nuut te preek in 'n nuwe dialoog gebeur deur die kreatiewe werk van Sy Gees. “Die prediker staan altyd in 'n dialogiese

situasie tussen die teks en die gemeente ... Die prediking open perspektiewe vir die gemeente, stimuleer hul in 'n sekere rigting.” (Pieterse 1979:124.)

Wanneer die teks deur die prediker ontmoet word, geskied die woordgebeure. Dit is die bewegende Woord van God wat sprekend tot verstaan gebring word. Die woord beweeg deur die prediker heen en kom tot gelding in die preek en in die reaksie deur die gemeente daarop. Van der Spoel (soos aangehaal deur Dekker en Visser 2002:227) meld dat die postmoderne hoorder sterk beïnvloed word deur die media: “... een verschuiving plaatsgevonden van woord- naar beeldcultuur, van oor na oog, van argumenten naar indrukken.”

## 2.4 SAMEVATTING

Dit is in die hermeneutiese proses krities om te verstaan dat die struktuur nie funksioneer soos die tradisionele “van die teks na die preek” nie, maar dat 'n mens bewustelik vertrek vanuit die konteks van die gemeente, daarmee na die teks gaan, en wanneer die teks die prediker-eksegeet aangespreek het met sy boodskap, dan terug beweeg na die gemeente in haar konteks met die boodskap van die teks vir daardie spesifieke konteks (Pieterse 2002:8).

Deur die Woordgebeure word die Woord van God deur die gemeente gehoor en verstaan. God self is die Subjek en die Waarborg van die prediking. Hy spreek Sy Woord hier en nou in ons eie taal. Soos die mense van Hand 2:11 kan ook die menigte van ons dag van Sy getuies sê: “Ons hoor hulle in ons eie taal oor die groot daad van God spreek”. Daarom moet daar steeds gepreek word, “want die dwang is my opgelê, en wee my as ek die evangelie nie verkondig nie!” (1 Kor 9:16; 1979:126.) Taal het die vermoë om te korrigeer; te skep; te bou; te motiveer; te lei en te verander. Die krag van taal (goeie kommunikasie) moet onder geen omstandighede onderskat word nie.

Die vraag is: in hoe 'n mate en op watter wyse behoort die gereformeerde teologie sy weg te vind tussen die modernisme en die postmodernisme. Volgens Leonard Sweet (2007:21) is die verband tussen premodernisme,

modernisme en postmodernisme nie opeenvolgend nie, maar gelyklopend. Volgens hom moet die Kerk in hierdie komplekse tyd kennis neem van premoderne fasette, moderne fasette asook postmoderne fasette. Tog kan die Kerk haarself nie losmaak van die werklikheid dat die postmoderne tydsges die oorwegende tydsges is waarmee daar vanuit alle fasette van Kerkwees rekening mee gehou sal moet word.

Vanuit hierdie hoofstuk is duidelik dat predikers in 'n postmoderne konteks die skakel tussen die konteks van die eerste lesers en die konteks van die moderne lesers moet vind. Dit is inderdaad duidelik dat die kontekstualiseringsproses daarop ingestel is om nuwe sin en betekenis te skep vir elke nuwe konteks.

In hoofstuk 3 word daar gepoog om die identiteit van die Kerk te omskryf. Om eventueel te verstaan wat die Kerk se rol binne 'n bepaalde konteks sou wees, is dit nodig om die essensie van Kerkwees te verstaan. 'n Vraag na die identiteit van die Kerk hou direk verband met die Een uit wie die Kerk leef en beweeg.



## HOOFSTUK 3

### 'N ONDERSOEK NA DIE IDENTITEIT VAN DIE KERK

*Ubi Christus, ibi ecclesia*

"Waar Christus is, daar is die Kerk ook"

#### 3.1 INLEIDING

Die predikaat *identiteit*, van die Kerk (Latyn: *identitas; idem – om dieselfde te wees*) bepaal dat 'n beskrywing van die karakter van die Kerk direk verband hou met die wese van die Een uit wie die Kerk ontstaan - God. Die vraag na 'WIE' en 'WAT' die Kerk is – is in 'n vraag wat direk verband hou met die rede tot die Kerk se ontstaan en bestaan.

Schippers (1982b:191) beskou die identiteit van die Kerk as 'n meervoudige saak:

Het gaat om een eenheid in veelheid. De veelheid ligt besloten in de existensialen van het gemeente-zijn die tevens anthropologische en culturele existensialen zijn. Daarin staat de gemeente fundamenteel voor de uitdaging van deze eeuw. De eenheid van de veelheid ligt in Jezus Christus, die niet a-maatschappelijk en a-politiek maar in een omvattend herderschap de richting wijst. Daarom heeft de gemeente een saamgestelde identiteit nodig.

Die vraag na die identiteit van die Kerk raak haar bestaansdoel. Dit is volgens Nel (1994:21) duidelik dat wanneer 'n Kerk haar bestaansdoel verstaan en formuleer, daar ook 'n missie geformuleer kan word. Die formulering en daarstelling van 'n bestaansdoel behoort daarom alle aktiwiteite in die organisering van die Kerk vooraf te gaan. Oswald en Kroeger (1988:147) omskryf identiteit as "... that persistent set of beliefs, values, patterns, symbols, stories and style that make a congregation distinctly itself."

Moltmann (1977:1) beskryf die Kerk as “the people of God” en verduidelik dat “[it] will give an account of itself at all times to the God who has called it into being, liberated it and gathered it”. Verantwoordelike besinning oor die rede tot die Kerk se bestaan behoort allereers vanuit die Bybel begrond te word. Jesus Christus is die *terminus a quo* van die Kerk se wese en ’n poging om haar identiteit te omskryf.

Wat die Belydenisskrifte in terme van die Bybels-Reformatoriese tradisie oor die Kerk proklameer sal verder as vertrekpunt en basis dien. Kritiese vrae soos die volgende sou gevra kan word: Hoekom het God die Kerk daargestel? Wat was die Here se bedoeling met die Kerk in hierdie wêreld? Wat is haar taak en rol in die wêreld? Wat is die eienskappe en kenmerke van die Kerk wat haar eiesoortig maak? Lidmate moet daarin kan slaag om hul gedrag rondom ’n bepaalde identiteit te organiseer en te bou in plaas daarvan om gedrag slegs te organiseer ten opsigte van beleid en prosedure.

Teologiese besinning met betrekking tot die wese van die Kerk het drie belangrike dimensies: Die Kerk ten opsigte van God; die Kerk ten opsigte van mense en die Kerk ten opsigte van die toekoms. Die vraag na “wie ons regtig is” is ’n vraag wat in wese verband hou met die vorm wat die Kerk in die toekoms gaan aanneem. Kerklike strukture kan tog nooit sinoniem gestel word aan die wese en essensie van die Kerk nie.

In ’n poging om die identiteit van die NG Kerk te omskryf word ’n kritiese aanname gemaak:

Ten einde ons identiteit te verstaan, moet ons terug kyk en vorentoe kyk ... (Agenda van die 13de vergadering van die Algemene Sinode van die Nederduitse Gereformeerde Kerk 2007:47.)

Hiermee word ’n tweeledige fokus gevestig: enersyds om die wortels van die tradisie in berekening te bring en andersyds die roeping te aanvaar vir Kerkwees in die toekoms:

Ons identiteit word dus nie net in teologiese formuleringe gevind nie, maar ook in dit waartoe ons geroep word in Suid- Afrika en Afrika. Identiteit is dus nie iets staties nie, maar iets dinamies. Dit word gevind en geformuleer in die dinamiese dialektiek tussen teks en

konteks, tradisie en roeping, verlede en toekoms, teologie en missiologie. Ons ware identiteit word steeds gevorm terwyl ons met die Ewige, Drie-enige, God op pad is. (Agenda van die 13de vergadering van die Algemene Sinode van die Nederduitse Gereformeerde Kerk 2007:47.)

Daar bestaan egter 'n groot gevaar dat wanneer die Kerk oor haar wese en bestaansdoel moet besin, daar eintlik oor die Kerk as institusie en haar vorm besin word. Dit sou verantwoordelike teologiese besinning wees indien ek vanuit hierdie bepaalde navorsingsperspektief doelbewus “out-of-the-box” denke toepas: “If the church were to ignore its social and political *Sitz im Leben* ... then it would be forsaking the cross of its Lord and would be turning into the illusionary church, occupied merely with itself.” (Moltmann 1977:342.)

Die Kerk is op sigself 'n paradoks. Aan die een kant is die Kerk 'n refleksie op die Koninkryk van God, maar steeds nog Kerk in-die-wêreld: “The Church will always have to present itself both in the forum of God and in the forum of the world.” (Moltmann 1977:1.)

Die Kerk verteenwoordig God in die wêreld en verteenwoordig die wêreld voor God. Aan die een kant is die Kerk dus wêreldvreemd, maar aan die ander kant steeds wêreldgelyk: “Die Kerk se profetiese stem, haar andersheid, én eendersheid, durf nooit gekompromitteer te word nie” (Colloquium – 27-29 April 2006: Die Identiteit en relevansie van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika aan die begin van die 21ste eeu in Suid-Afrika. 'n Selfverantwoording). Ten opsigte van die identiteit van die Kerk bevestig Moltmann dat die uitdaging vir die Kerk op die volgende vlak lê: “The crucified Christ himself is a challenge to Christian theology and the Christian church, which dare to call themselves by his name.” (1974:3.)

Jesus Christus is die wese van die Kerk. Die Kerk behoort inderdaad nie aan die lidmate van die Kerk nie. “Die Kerk is God se geskenk aan die wêreld waardeur Hy ter wille van die wêreld werk. Die roeping van die Kerk kan as Gestuurdes omskryf word.” (Agenda van die 13de vergadering van die Algemene Sinode van die Nederduitse Gereformeerde Kerk 2007:14.)



Deur Sy Gees is Jesus die Een wat aan die Kerk lewe gee. Kasper (1977:254) verduidelik die woord *spirit* het in die Westerse samelewing dieselfde betekenis as *logos, nous, mens, intellectus, ratio*: met ander woorde *rede, verstaan, begrip* en *denke*. Teenoor hierdie betekenis staan die Hebreeuse en die Griekse woorde *ruach* en *pneuma*, wat in hul oorspronklike vorm dieselfde betekenis het as die Latynse begrippe *animus, anima en spiritus*. “What is meant is air in movement, wind, storm, breeze and, above all, breath. *Ruach/pneuma* consequently mean breath of life, vital force, vital principle. Not primarily the logical, but the dynamic and, in the original sense, the inspiring element is important.” (Kasper 1977:254.) God alleen is en gee Lewe.

Martin, soos aangehaal deur Nel (1994:42), verduidelik die “gemeenskap van die heiliges” of die “gemeenskap van die mense wat weet dat hulle deur Christus aan die Vader behoort” (*communio sanctorum*) omsluit juis alles wat gelowiges in Christus “aan-mekaar-het” omdat hulle alles “aan-Christus-het”. Die gemeente is ’n gemeenskap van mense wat saam deel het aan Jesus Christus en wat om dié rede deel kry (deel gee en deelneem) aan mekaar se lewens. Hierdie gemeenskap is teenwoordig “where concrete personal relations are established, and this can happen in the smallest concrete Community.” (Weber 1983:532.)

Die vraag na die identiteit van die Kerk roep die Kerk opnuut tot verantwoording en gehoorsaamheid. Die Kerk is ’n simbool van God se “nuwe gemeenskap” en behoort daarom hierdie andersheid te reflekteer. Pannenberg (1998:411) bevind dat “... the function of the church as a sign of the future consummation of humanity in the Kingdom of God is so obscured by the way that its historical divisions and secularity contradict the attributes in which it believes that it is hard to see in the church that which it seeks to be according to its understanding of itself. Not in terms of itself but only in terms of the gospel can we say what the nature of the church is.”

Die Kerk is ’n Godgegewe werklikheid en daarom word die oorlewing van die Kerk deur God alleen gewaarborg. Weber (1983:542) spreek die mening uit dat “What defines its essence is not its ‘appearance’, however impressive it

mat be, but God as the One who establishes it in eternity, Jesus Christ as the One who is its 'being'."

Volgens Moltmann (1974:19) vind die Christelike Teologie sy identiteit enkel en alleen in die kruis van Jesus Christus: "Christian identity can be understood only as an act of identification with the crucified Christ, to the extent to which one has accepted the proclamation that in him God has identified himself with the godless and those abandoned by God, to whom one belongs oneself". Van Wyk (1991:10) bevestig dat die Kerk as lewensgemeenskap wat aan Christus verbind is, se orde, reg en struktuur deur Christus, die Hoof van die Kerk, bepaal word.

Volgens Pannenberg (1998:19) moet die Ekklesiologie nie alleen Christologies begrond word nie, maar beslis ook Pneumatologies. Die Kerk is nie alleen 'n skepping deur die Woord en die verkondiging van die evangelie van Jesus Christus nie, maar inderdaad ook die resultaat van die teenwoordigheid en aktiewe betrokkenheid van die Heilige Gees. Die gawe van die Gees word nie alleen gegee aan individuele gelowiges nie, maar ook kollektief aan die Kerk as geloofsgemeenskap.

Die Kerk en haar lede besit of beheer nie die Gees in die Kerk asof dit hul eiendom is nie, maar "[t]he Gift remains linked to the foundation that they have outside themselves in Jesus Christ." (Pannenberg 1998:19.) Die werk van die Gees in die Kerk moet altyd in verband met die persoon Jesus Christus en ten opsigte van die eskatologiese toekoms van die Koninkryk van God, soos reeds geopenbaar in Jesus Christus, verstaan en verdiskonteer word. Die Kerk se roeping is om te word wie ons in Christus deur die Gees is. Die vraag na die identiteit van die Kerk hou daarom primêr verband met die wese van die Kerk en nie hoe lewensvatbaar 'n bepaalde gemeente is. Die fokuspunt bly dus: Hoe word dit wat God in terme van Kerkwees bedoel het, in ons gemeentes gereflekteer?

Op die vraag oor wie ons regtig is, het Burger (2005:14) rondom die identiteit van die Nederduitse Gereformeerde Kerk die volgende verwoord:

Eerstens is met groot klem gesê dat ons 'n Kerk wil wees wat die Bybel ernstig wil opneem. As ons dit verloor, weet ons, bly daar nie

veel oor nie. Ek is oortuig dat hierdie verbintenis aan die Bybel en wat dit vir ons beteken, gesprekke in die Kerk ... oorheers.

'n Tweede antwoord op die vraag:...ons is mense wat aan die Here behoort....die vraag na ons belydenis oor Christus het duidelik na vore gekom. Dit was duidelik dat geloof in Christus se werklike, liggaamlike opstanding vir die konferensie 'n onverhandelbare saak was. Dit beteken nie dat ons ons wil afsluit van ander christene nie. Inteendeel, die eenheid van alle gelowiges en samewerking met ander Kerke was nog altyd vir die gereformeerdes belangrik.

Derdens ... Ons taak en roeping as Kerk. Daar was 'n dringendheid by die vergadering dat ons 'n Kerk wil wees wat nie net vir onself nie leef nie, maar wat 'n verskil wil maak in die omgewings waar die Here ons geplaas het:

- Ons wil die evangelie geloofwaardig uitdra en leef;
- Ons wil mense in nood bystaan en help;
- Ons wil vriendelike ruimtes van gemeenskap en heling wees waar stukkende mense kan tuis kom;
- Ons wil dit doen in 'n multikulturele gemeenskap;
- Ons wil beter omsien na ons kinders en 'n Kerkwees waarin ook hulle tuis voel.

Die Nederduitsch Hervomde Kerk van Afrika formuleer oor die identiteit en relevansie van die Kerk in die 21ste eeu (Herderlike brief van die Kommissie van die Algemene Kerkvergadering:2007) die volgende:

Die kommissie van die Algemene Kerkvergadering is van oortuiging dat die krisis van die tyd nie bepalend vir die wese van die Kerk kan wees nie. Die wese van die Kerk word bepaal deur die Drie-enige God en die evangelie van Jesus Christus.

Die Kerk bevind hom tussen die koms en die wederkoms, in die kragveld van die Heilige Gees. ... Die Kerk is en bly 'n eskatologiese gemeenskap ...

Jesus Christus is die hoof, die hoeksteen, die fondament, die begin en die einde van die Kerk, dus ook van die NHKA.

Die NHKA wil altyd Kerk van die Woord wees. Ons bely in gehoorsaamheid aan die Skrif, as die enigste bron en norm van die Kerklike verkondiging, ons geloof in die Drie-enige God: Vader, Seun en Heilige Gees.

Die NHKA sien haarself pertinent, ooreenkomstig haar belydenis, as gestalte van die een, heilige, apostoliese en katolieke Kerk.

Die waarheid is 'n Persoon en transendeer alle menslike konsepte en proposisies. Dit is geen rasonale deurvorsing van die voorhande werklikheid nie, maar die ontmoeting met die lewende God.

Ons glo dat God die NHKA, deur die verkondiging van die evangelie, in die wêreld wil gebruik.

Die eenheid van die liggaam van Christus bly die werk van die één God en één Gees. Die eenheid van die Kerk, en nie die verskeidenheid nie, is 'n gawe en 'n opdrag aan die Kerk.

Daarom is ander Kerke vir ons belangrik. Ons glo dat Kerke wêreldwyd en van alle tye, inderdaad die één Kerk is en dat hierdie eenheid gestalte kry wanneer 'n Kerk homself in 'n ander Kerk herken en so homself as lid van hierdie een Kerk van Jesus Christus eien.

Die verhouding met die Maranatha Reformed Church of Christ is vir ons kosbaar ... Die NHKA wil die MRCC as 'n selfstandige Kerk erken en respekteer.

'n Kritiese vraag wat dus in hierdie hoofstuk verder aan die orde kom is of die konfessie: Die Kerk is Een, Heilig, Katoliek en Apostolies enigsins verband hou met die eis dat die Kerk kontekstueel relevant moet wees.



### 3.2 KERKWEES: 'N TEOLOGIESE PERSPEKTIEF

'n Beeld ten opsigte van Kerkwees kan deur verskillende subjekte beskryf word: die teoloog, die lidmaat, hulle binne-die-Kerk of selfs deur hulle buite-die-Kerk. Kerkwees kan fenomenologies, sosiologies of selfs histories gefundeer word. 'n Teorie met betrekking tot Kerkwees kan vanuit verskeie perspektiewe omskryf word. Elke teorie sal inderdaad 'n ander unieke perspektief op Kerkwees reflekteer. Hoe dit ook al sy, wie 'n teorie oor Kerkwees wil formuleer sal met die wese van Jesus Christus moet rekening hou.

Volgens Pannenberg (1998:15) fundeer Paulus die Kerk Christologies. Jesus Christus is die fondament (1 Kor 3:11) waarop die Kerk gebou word maar vorm op sigself ook die basis vir die boubeginsel. Moltmann (1977:5) maak die gevolgtrekking dat “The lordship of Christ is the church’s sole, and hence all-embracing, determining factor.”

Du Plessis (1962:73) dui aan dat die gedagte van die gemeente as liggaam van Christus wat as organisme funksioneer, deurgaans by Paulus aanwesig is en ten nouste saamhang met sy gedagte dat die gelowiges juis “in Christus” tot 'n organiese liggaam saamgesluit word. Die “in Christus”-gedagte gee volgens Du Plessis (1962:39) baie sterk vorm aan die gedagte van die liggaam van Christus: “in Christus word elkeen 'n nuwe skepsel (2 Kor 5:17); in Christus word ons geregverdig (Gal 2:17 & Fil 3:9); in Christus word die gelowige lewend gemaak (1Kor 15:22).” Die “liggaam van Christus”-metafoor dra volgens Du Plessis (1962:40) 'n duidelike organismekarakter. Dié lyn hou direk verband met die verhouding van die lede onderling met mekaar en om die liggaam van Christus as meerledige eenheid te sien (een waarin elke lid belangrik en onontbeerlik is).

Christus is die fundering en doel van hierdie liggaam en Du Plessis (1962:73) spreek hom soos volg hieroor uit: “Alleen in Hom word en bly sy (die Kerk) sy liggaam en sonder Hom is die Kerk nie meer 'n liggaam of sy liggaam nie.” Net soos die gelowiges alleen “in Christus” 'n liggaam is, so kan hulle ook alleen uit Hom hierdie liggaam laat groei.

Du Plessis (1962:81) meld verder dat Jesus Christus die grond en doel is van die Kerk se bestaan: "... in Hom word die gelowiges 'n liggaam omdat Hy hulle representatief en korporatief saamsluit en hierdie liggaam reageer tegelyk organies op die Bron van groeikrag."

Die werkwoord "om te bou" (בנה) kom ongeveer 370 keer in die Ou Testament voor: "om te bou" (*bauen, erbauen*), "om te herbou" (*wieder aufbauen*), en "om gebou te word" (*gebaut werden*) (Koehler & Baumgartner 1985:134). Hulst (Jenni & Westermann 1984:326) beskryf die grondbetekenis van die werkwoord as "bauen, herstellen, befestigen & wieder aufbauen." Die werkwoord dui in die Ou Testament oorwegend op 'n subjek wat bou, maak, oprig, tot stand bring, regmaak en selfs skep (Nel 1994:2).

Met betrekking tot die bougedagte, sê Roberts (1963:23) dat rondom die groot gebeurtenis van die ballingskap daar op 'n besondere wyse van die heilsame, herstellende werk van Jahwe, van Sy begenadigende handeling met Sy volk, gewag gemaak word met gelyktydige verwysing na Sy opbou en herstel van die land, naamlik van huise en mure, en van stede en tempel. Hierdie opbou word vir die profete 'n simbool van God se genadige handeling met betrekking tot Sy volk. Die toekoms van God se volk is verseker omdat dit lê in Sy hand. Roberts (1963:25) beklemtoon dat "hierdie eskatologiese toekomsvolk ... die uitverkore resgemeente, die oorblyfsel [is] met wie Hy 'n nuwe verbond sal oprig."

Die opbou van die *soma* (σῶμα) het ten doel om almal wat deel uitmaak van Sy liggaam tot die eenheid van geloof en kennis te bring (Du Plessis 1962:78). Hierdie groei is alleen moontlik in die lewensruimte van die liefde. In die liefde van Jesus Christus vind die gelowiges die inspirasie en vermoë om in liefde na mekaar toe en ook na Jesus Christus toe te groei.

Hierdie opbou is egter nie alleen gerig op die uitverkore volk van God nie. Die oprigting en heropbou van die land sluit doelbewus die heidene in: "... wat die betrekking aangaan tussen die heidene en Jahwe – deur Sy magtige daad met Sy volk wat sigbaar word in die heropbou van die verwoeste land,

sal ook die heidene tot die besef kom van Sy heilsame werk met Sy volk en sal Sy Naam geheilig word.” (Roberts 1963:26.)

Jahwe is en bly die Subjek van die bouwerkzaamhede. Wat die gemeente bo alles moet verstaan, is dat sy as ekklesia van God, van die begin tot einde werk van God is: “Die gemeente is werk van God, of daar is geen gemeente nie.” (Roberts 1963:31.) Du Plessis (1962:79) meld dat Jesus Christus die Een is na Wie toe die gemeente moet groei, maar tegelyk ook die Een is uit Wie die gemeente haar groeikrag ontvang. Dit is duidelik dat God self hier die Subjek is, die Een wat bou. ’n Verdere prominente moment in die in die boubeeld is die missionêre perspektief. In die opbou van die gemeente gaan dit nie primêr oor die gemeente of die volk as sodanig nie, maar allereers om die eer van God. Ter wille van Jahwe word die gemeente opgebou en nuutgemaak.

Volgens Nel (1994:4) verwys die boubegrip wesenlik in die Ou Testament na “... daardie aktiwiteite waardeur die wêreld volgens die wil van God herstel of herskep word”. Daar word egter verder aangetoon dat indien die gemeente of volk nie hieraan meewerk nie, hulle afgebreek en uitgeruk sal word. Nel omskryf die primêre doel van gemeentebou as die taak om gemeentes te help om hul missionêre identiteit te verstaan en te herontdek en “[i]n gemeentebou word die gemeente gehelp om toenemend beter te verstaan wie hulle werklik in Christus is.” (1994:127.) Die saak ten opsigte van ’n identiteitsbewussyn kom dus in gemeentebou sterk na vore. ’n Goeie “gemeentelike selfbeeld” beteken dus dat ’n gemeente intens bewus moet wees van hulle identiteit in-Christus. ’n Gemeente wat in-Christus leef is anders. Hulle word voortdurend verander deur vernuwing van hulle denke en lewens. Hy meld verder dat “[d]ie ‘bou’ metafoor ‘verkondig’ self hierdie waarheid: ‘bou’ bedoel ‘sorg’ vir die stene in die muur terwyl die stene wat nog nie in die muur is nie ‘bygebou’ word ...” en “... die Bybelse boodskap is dat die ‘lewende stene’ bekwaam gemaak word deur die dienste daarvoor te gee, om self die gemeente (muur) te bou – in liefde en getrouheid aan die Christus en sy Waarheid...”

In die Nuwe Testament word gebruik gemaak van die begrip *οικοδομew* (“ek bou”) / *oikodomein* (“om te bou”). In 2 Korintiërs 13:10 word die begrip

sinryk omskryf: "... volgens die gesag wat die Here my gegee het om op te bou en nie om af te breek nie" (OAV). Volgens Louw en Nida (1989:519) word οικοδομew beskryf as "to make or erect any kind of construction" Nel (1994:4) wys daarop dat hierdie begrip 'n sterk Messiaanse konsep is. Die Messias bou die nuwe tempel en die nuwe gemeenskap en "God is die subjek, die Een wat bou en Hy hou dit wat op die Messias gebou word in stand, naamlik die nuwe gemeenskap van gelowiges". God self is dus die argitek en bouer van die gemeente waarin Hy wil woon en deur wie Hy wil werk. Nel (1994:6) identifiseer ten minste vier sterk dryfkragsmotiewe in die opbouproses, naamlik "die eer van God, die eskatologiese, ekklesiologiese en soteriologiese motiewe." (Nel 1994:6.)

Volgens Roberts (1963:179) is die opbou van die liggaam van Christus gerig op die feit dat ons nie meer νήπιοι ("hy wat nog rondgeskommel word soos 'n golf wat die winde opsweep, ja, wat rondgewaai word deur elke wind") sal wees nie. Roberts (1963:180) stel dit duidelik dat "Deur die onstandvastigheid van die νήπιοι kom die eenheid van die gemeente in gedrang omdat hul maklik verlei word deur 'n leer wat stry met die grondslag van die gemeente. Juis hierom lê daar in konsolidering van die gemeente 'n element van opbou." Die opbou van die gemeente beteken dan om die gemeente aan die waarheid van die Evangelie te bind en haar te leer om met liefde aan hierdie waarheid vas te hou.

God maak in die gemeente gebruik van mense om gestalte te gee aan Sy bouwerk. Nel (1994:5) beskryf die inhoud van die dienswerk dus soos volg: "Volgens Efesiërs 4 byvoorbeeld bestaan die opbou van die gemeente daarin dat die gelowiges (met die gawes wat hulle ontvang het) toegerus of opgelei word vir hulle dienswerk."

Elke lidmaat in die gemeente is veronderstel om die karakter van gereedmaking tot effektiewe funksionering te hê. Enersyds word die gemeente beskryf as die subjek van die opbou en andersyds is die gemeente ook die objek van die opbou. God self is die Bouer van Sy volk. God rus Sy gemeente toe vir hulle dienswerk wat die opbou van die liggaam van Christus ten doel het. "In Sy heerskappyvoering oor alle dinge en oor



die geskiedenis laat Hy die opbou van Sy gemeente deur die instrumentering van die hele gemeente tot stand kom.” (Roberts 1963:162.)

Roberts (1963:162) word die gemeente as objek van die opbou beskryf as die liggaam van Christus. Dit gaan derhalwe hier uitdruklik om die selfopbou: die diens van die ganse gemeente is gerig op die opbou van die gemeente, naamlik die liggaam van Christus.

Volgens Nel (1994:6) is al die gelowiges kollektief betrokke by die konstruktiewe bouproses:

- gelowiges bemoedig mekaar onderling,
- gelowiges vermaan en waarsku mekaar met wysheid,
- gelowiges beoefen geduld met mekaar,
- gelowiges mekaar liefhet,
- gelowiges in liefde met mekaar die waarheid praat,
- gelowiges saam groei tot meer kennis van die Seun van God,
- gelowiges saam, in eenheid verbonde, groei en dien – veral die kommunikasie van die Evangelie deur die woord en daad.

Die gelowiges is almal lede van die Een liggaam wat tot ’n eenheid in gemeenskap saamgebind word. In Lukas word die Kerk egter Pneumatologies gefundeer. Die Kerk is die resultaat van die kragdadige werking van die Heilige Gees. In dié verband pleit Pannenberg egter vir ’n meer geïntegreerde/holistiese benadering tot die ekklesiologie. Nel (1994:22) vat dit saam as dat “Die Kerk bestaan ter wille van die Een deur Wie dit tot stand gekom het.” Een van die kenmerke van ’n postmoderne samelewing is sy pluralistiese aard. Die Kerk se “magsbasis” is relatief en gelokaliseerd. Binne ’n postmoderne konteks word mag gedentraliseer en reg deur die sisteem versprei. God is net nog ’n “mededinger” in die mark. In hierdie nuwe lewenswerklikheid sal die Kerk beslissende sekerheid moet hê oor haar identiteit. Küng (1968:15) beklemtoon daarom dat “[the Church] stands or falls by its links with its origins in Jesus Christ and its message; it remains permanently dependent, for the ground of its existence, on God’s saving act in Jesus Christ, which is valid for all time and so also in the present.”

Dat die Kerk die eiendom is van God moet in alle opsigte sigbaar word. Gevolglik is dit belangrik dat “[d]ie Kerk, en elke plaaslike gemeente binne die Kerk as nuwe en eiesoortige eiendomsvolk van God, God s’n [moet] wees en só [moet] leef dat die bestaan (die wees) van die Kerk eer bring aan God die Vader, Seun en Heilige Gees” (Nel 1994:22-23). Barth (1979:38) voer daarom ook aan: “The community does not speak with words alone. It speaks by the very fact of its existence in the world; by its characteristic attitude to world problems; and, moreover and especially, by its silent service to all the handicapped, weak, and needy in the world ...”

In ’n transformerende wêreld is verandering ’n konstante faktor: die enigste sekerheid van môre is dat dit anders sal wees as vandag, gister en eergister. Die Kerk sal moet sekerheid hê oor haar wese en dit met groot integriteit naleef. Die saak met betrekking tot die identiteit van die Kerk sal in die wêreld van kompleksiteit ’n paradoksale karakter hê: aan die een kant die naleef/nastreef van haar bestaansdoel; en aan die ander kant die aanpasbaarheid om altyd weer in ’n nuwe konteks die uitdaging te aanvaar om Kerk te wees/word. Volgens Nel (2002:4) is die uitdaging om “gemeentes te bou wat gewillig is om kontekstueel hulle totale bediening te waag aan die nood en pyn binne hulle konteks.”

Die spanning tussen die indikatief (“ons is Kerk”) en die imperatief (“ons moet altyd weer Kerk word”) behoort gesonde dinamiek te ontsluit en hoef nie noodwendig ’n toestand van onsekerheid/identiteitloosheid te vestig nie. Du Plessis (1962:82) bevestig dat die paradoks tussen die indikatief en die imperatief daarop wys dat die Kerk die volheid van Christus *is*, en steeds ook vervul moet *word* en as’t ware na die volheid toe groei. Hierdie volheid word aan die einde eers bereik en die eskatologiese spanning dien as stimulant vir die groeiproses.

Die Kerk as empiriese subjek en die Kerk as gedefinieerde subjek sal in terme van die teorie-praxis skema altyd in wisselwerking met mekaar bly. Schippers (1982a:103) se uitspraak in hierdie verband is belangrik:

Zij (de gemeente) legt het getuigenis af in de raadselgestalte van het spiegelbeeld: in gebroken vorm, onvolkomen, bedreigd en discutabel. Haar levenwekkende macht is de Heilige Geest die haar deugdelijk

maakt in groei, als teken van leven. De werkelijke kerk lééft pas werkelijk in deze dubbele zin: dat God daar werkt en dat het menselijk werken is. God is de eigenlijke, de eerste en de laaste bouwer, maar de opbouw is ook geheel en al het eigen werk van de gemeente. De hele gemeente, ieder christen is en moet zijn subject van de opbouw.

Volgens Heyns (1992:314) staan die Kerk in diens van die koninkryk. Die Kerk gee 'n bepaalde uitdrukking aan en is 'n bepaalde gestalte van die koninkryk. Nel (1994:11) identifiseer die vereiste dat “[d]ie bestaan van elke gemeente en sy funksionering 'n deursigtige vertoonvenster op die Koninkryk van God [behoort] te wees”. Die Kerk staan altyd in 'n kreatiewe spanning met betrekking tot haar identiteit. Aan die een kant is die Kerk in die wêreld en aan die ander kant is die Kerk nie van hierdie wêreld nie.

Christus is die Hoof van die Kerk, maar ook Here oor die ganse kosmos: “The nature of this community is therefore continually qualified by the One who summons or gathers it. This accent is made explicit in many cases: the ecclesia (or ecclesiai) of God (Acts 20:28; I Cor 1:2; 10:32; 11:16, 22; 15:9; II Cor 1:1; Gal 1:13; I Thess 2:14; II Thess 1:4; I Tim 3:5, 15).” (Minear 1986:608.) Tog word Christus se hoofskap alleen in die Kerk erken en bely, en die Kerk is gevolglik ”daardie segment van die wêreld wat homself bewustelik aan Christus onderwerp, Hom gehoorsaam en Hom dien – stamelend, struikelend, maar tog! Die Kerk is nie die wêreld nie, aangesien die Koninkryk alreeds in haar gestalte begin kry het. Tog is die Kerk nie Koninkryk nie, omdat die Koninkryk slegs ten dele en onvolmaak in haar erken en verwerklik is.” (Bosch 1979:221-222.) Van Aarde (2006:112) meld dat die Kerk wesenlik deel is van die geskape en menslike bedeling, want die Kerk is menslik. Karl Barth (soos aangehaal deur Van Aarde) sê dat die Kerk soos 'n “sirkel” is wat oorvleuel met ander “sirkels” wat ons in die lewe aantref. “Daarom sal die Kerklike organisasie kenmerke vertoon wat ook deel is van ander sosiale groepe, soos 'n volk wat 'n bepaalde taal praat, 'n nasie wat op 'n bepaalde plek woon ensovoorts.” (2006:112.)

Hierdie stuk dualisme sal altyd in die Kerk teenwoordig wees. Aan die een kant vergestalt sy in verhouding tot die transendente God 'n transendente

karakter, maar aan die ander kant moet sy vanweë en op grond van haar bestaansdoel in die wêreld relevant bly. Volgens Bosch (1979:222) is die Kerk die gemeenskap van gelowiges wat langs die weg van goddelike verkiesing, roeping, wedergeboorte en bekering vergader is, in gemeenskap met God Drie-enig lewe, die vergifnis van sonde geskenk is, en in solidariteit met die ganse mensdom die wêreld dien.

Die huidige lidmaatstatistiek in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika is kommerwekkend en toon onder andere dat jong lidmate in die besonder die Kerk verlaat. Die vraag kon wees: Waarom? Indien die Kerk die tydsgees reg verstaan en reg interpreteer, en die vertolking van problematiek reg doen – waarom dan die negatiewe tendense? Küng (1968:4) vermaan dat “The Church cannot face these problems and use these opportunities if it is a prisoner of its own theories and prejudices, its own forms and laws, rather than being a prisoner of its Lord. As the prisoner of the Lord it is truly free, ready and willing to serve the constantly new requirements, needs and aspirations of mankind.” Moltmann (1977:3) kom ook tot die slotsom dat “What is required today is not adroit adaptation to changed social conditions, but the inner renewal of the church by the spirit of Christ, the power of the kingdom.”

Ekklesiologie is ’n eksistensiële aangeleentheid wat deur elke lidmaat verstaan en geleef behoort te word. In bepaalde kontekste moet geloof en die Kerk se verhouding tot haar Here, die verwysingsraamwerk word van waaruit daar gewaag word om oor haarself belydenis te doen. Om die identiteit van die Kerk as ’n klinkklare saak af te handel is in die wêreld van chaos bloot teorie, onmoontlik en onrealisties. Die saak met betrekking tot die ekklesiologie kan en mag nooit gereserveerd en eksklusief bly nie, maar moet eerder ’n dinamiese en ontvouende werklikheid word.

Die Kerk kan nie per se as objek omskryf en gedefinieer word nie. Küng (1968:13) beklemtoon in dié verband dat:

Ecclesiology is a response and a call to constantly changing variety of historical situations. This requires repeated and determined attempts to mould, form and differentiate in freedom, unless ecclesiologists give up in despair at each new situation, close their eyes to them and

simply drift. The Church's doctrine of the Church, like the Church itself, is necessarily subject to continual change and must constantly be undertaken anew.

Volgens Heyns (1992:312) is die Kerk uniek omdat die ontstaan van en toegang tot die Kerk te doen het met bloed – nie die bloed van mense nie, maar die bloed van die Seun van God, Jesus Christus, die Messias. Ook die gemeenskap wat in die Kerk beoefen word, het met bloed te doen – nie die bloed van mense wat tot dieselfde ras of volk behoort nie, maar mense wat gewas is deur die bloed van die Middelaar, en waaraan hulle deel kry by 'n tweede geboorte, wat die Skrif die wedergeboorte noem. Volgens Moltmann (1977:3) is Kerkwees die resultaat van die krag en die werking van die Heilige Gees wat mense in gemeenskap met Jesus Christus bring en die Messiaanse koninkryk voltrek.

### **3.3 DIMENSIES VAN DIE KERK**

Daar is reeds verwys na die feit dat die Kerk haarself in 'n veranderende konteks relasioneel en ekstensieel vergestalt. Dit is derhalwe nie my intensie om die identiteit van die Kerk volledig af te meet en af te baken asof alles daarvoor gesê is nie. In 'n steeds veranderende konteks sou die identiteit van die Kerk as 'n dinamiese aangeleentheid hanteer moet word en derhalwe op kontinue basis geherdefinieer en oordink word.

Die begrip *dimensies* van die Kerk is meer dinamies as die begrippe *notae* (kenmerke), *signa* (tekens) of *criteria* (toestand) van die Kerk, wat op sigself meer staties en eksklusief is.

Gedurende die periode van die Reformasie en daarna het die Rooms-Katolieke Kerk sterk klem gelê op die sogenaamde “four essential properties” van die Kerk (Pannenberg 1998:409). Die rasionaal daaragter was om te beklemtoon dat die Rooms-Katolieke Kerk die een, heilige, katolieke en apostoliese Kerk was. Daarteenoor het die Reformatore die primêre fokus op drie ander sogenaamde belangrike eienskappe geplaas: die suiwer verkondiging van die prediking, die suiwer bediening van die sakramente soos Christus dit ingestel het en toepassing van die Kerklike tug

om sondes te straf. Küng (soos aangehaal deur Pannenberg 1998:410) se benadering ten opsigte van bogenoemde debat is meer integrerend.

Wanneer daar verwys word na die vier dimensies van die Kerk, dan gebeur Kerk alleen op die basis van die suiwere prediking, die suiwere bediening van die sakramente en toepassing van die kerklike tug: “Without the pure proclamation there is no messianic church, gathered together for unity in Christ. Without the fellowship of the table and the one baptism the church has no catholicity.” (Moltmann 1977:341.) Die vier essensiële kenmerke van die Kerk (*notae*) en die kenmerke van die Reformasie moet mekaar hoegenaamd nie kompromitteer nie, maar wedersyds insluit.

In 'n postmoderne samelewing kan die hele debat met betrekking tot die ware en valse Kerk uiters kontroversieel wees. Die feit dat die ware Kerk inderdaad bepaalde eienskappe, kenmerke of dimensie moet toon was nog altyd in die geskiedenis van die Kerk 'n *contradictio in terminis*, en “... outsiders unavoidably take offense at the way the historical reality of the churches contradicts their supposed unity, holiness, apostolicity, and catholicity.” (Pannenberg 1998:410.)

Volgens Küng (1968:4) word die konsep *Kerk* beïnvloed deur die vorm van die Kerk op enige gegewe tyd: “Every age has its own image of the Church, arising out of a particular historical situation; in every age a particular view of the Church is expressed by the Church in practice, and given conceptual form, *post hoc* or *ante hoc*, by theologians of the age.” Die fundamentele elemente en perspektiewe in die Kerk spruit nie voort uit die vorm en die institusionele aard van die Kerk nie, maar spruit voort uit die essensie van die Kerk. Küng (1968:4) vervolg: “This constant factor in the history of the Church and of its understanding of itself is only revealed in change; its identity exists only in constantly changing historical ‘forms’. If we want to discover this original and permanent ‘essence’, given that it is something dynamic rather than something static and rigid, we must look at the constantly changing historical ‘forms’ of the Church.”

In plaas daarvan om deur eeue heen te spekuleer en te teologiseer oor die ekklesiologie, moet die Kerk van vandag fokus op die “Kerk as realiteit”; die

Kerk as gebeure. Die term *ekklesia* moet volgens Weber (1983:530) verstaan word “in terms of its event character, its actually happening”. Küng (1968:5) sê hierdie Kerk is “first and foremost a happening, a fact, an historical event. The real essence of the real Church is expressed in historical form.” Twee kritiese aspekte met betrekking Küng se opmerking dien vermeld te word:

### **3.3.1 Essensie en vorm kan nooit geskei word nie**

’n Holistiese perspektief sal gehandhaaf moet word wat beide essensie en vorm insluit. Dit is nie moontlik om die klinies-geformuleerde essensie van die Kerk te skei van die werklike Kerk nie. ’n Teoretiese, gedefinieerde Kerk is op sigself nie moontlik nie, want “An essence without form is formless and hence unreal; a form without essence is insubstantial and hence equally unreal.” (Küng 1968:5.)

### **3.3.2 Essensie en vorm is nie identies nie**

“No form of the Church, not even that in the New Testament, embraces its essence in such a way that it is simply part and parcel of it. And no form of the Church, not even that in the New Testament, mirrors the Church’s essence perfectly and exhaustively. Only when we distinguish in the changing forms of the Church its permanent but not immutable essence, do we glimpse the real Church.” (Küng 1968:6.) Volgens Callahan (2002:12) is daar ’n tendens dat lidmate eerder betrokke sal raak en inskakel by wat hy noem ’n “beweging” as die sogenaamde instelling: “People join a congregation, not a denomination. People join a family, not an organization. People join a movement, not an institution. Movements focus on people. Institutions focus on policies.”

## **3.4 DIE KERK AS GEBEURE**

Herbert C Jackson, soos aangehaal deur Bosch (1979:24-25), het verwys na ’n bepaalde spanning en selfs kontras tussen wat hy die “gebeurteniskarakter” van die Christendom en die “teologiserende tendens van die godsdienstige mens” noem. Die gebeurteniskarakter van die Kerk

en teologiserende tendens is altyd in wisselwerking met mekaar. Waar die een op die voorgrond tree, sal die ander teen die agtergrond verdwyn, en omgekeerd. Jackson beskryf die interaksie soos volg: “Gedurende die eerste drie eeue van die bestaan van die Christelike Kerk, ’n periode van snelle sendinguitbreiding, het die gebeurteniskarakter voorop gestaan en die teologiserende tendens verdring. Tydens die daaropvolgende 5 eeue, die periode van die 7 ekumeniese konsilies, het presies die omgekeerde gebeur.” (Bosch 1979:25.)

Gedurende die Reformasie is die Kerk genoodsaak om haarself teologies te verantwoord. Terwyl daar gefokus word op die teologiese essensie van die Kerk, word die gebeurteniskarakter terselfdertyd verdring. Dit wil volgens Jackson voorkom asof hierdie verskynsel hom keer op keer herhaal.

Die postmoderne samelewing word onder andere gekenmerk deur ’n veelheid van individuele selfstandighede (pluralisme). Laasgenoemde kenmerk dwing die Kerk om deurlopend teologiese herbesinning te doen oor haar wese en haar rol in die samelewing. Teologiese herbesinning plaas die fokus egter weg van haar gebeurteniskarakter, en laasgenoemde is per definisie afwesig. Die mens in ’n postmoderne samelewing het ’n sterk behoefte aan gemeenskap en sinvolle verhoudings. Dit sal om die rede vir die Kerk van deerslaggewende waarde wees om haar gebeurteniskarakter optimaal en effektief te laat funksioneer. Die teorie-praxis skema staan in die postmoderne samelewing voor komplekse uitdagings.

Dit is volgens Bosch (1979:27) duidelik dat die Kerk altyd die dubbele gestalte van instituut en beweging openbaar. Soos reeds vermeld opponeer hierdie twee sake mekaar en dit sluit mekaar selfs wedersyds uit: “Dan kry ons, aan die een kant, ’n eensydige klem op die instituêre en die amptelike, aan die ander kant weer ’n ewe eensydige aksent op die Kerk as gebeurtenis, as beweging. Ons mag hier egter geen keuse doen nie. Tussen die twee moet daar voortdurend ’n dinamiese en kreatiewe spanning bestaan.”



Volgens Nel (1994:222) is alle vorme variasies van die een grondvorm, naamlik “Gelowiges was bymekaar. Hulle het hulle aanbidding en diens aan God gesamentlik beleef en beoefen.” Strukture het dus konsekwent ten doel om eietyds uitdrukking te gee aan hierdie een grondvorm. Ten opsigte van norme en vorme is dit wesenslik dat ’n gemeente volgens Nel (1994:223) die volgende vraag sal vra: “[D]ien die vorm of struktuur van die gemeente se eredienste die aanbidding van God en die saamwees van die gelowiges?” Bosch (1979:27) wys daarop dat ‘instituut’ sonder ‘gebeurtenis’ gaandeweg ’n museum of versorgingsinrigting [word]. ‘Gebeurtenis’ sonder ‘instituut’ vervlugting na korte tyd of waar dit nie gebeur nie, neem dit maar weer mettertyd institutêre vorme aan.” Wanneer Dreyer (2006a:24) na die Kerk as instelling verwys, beskou sy die Kerk as aan die kwyn. Kasper (1977:27) huldig dieselfde standpunt: “Even the churches run the risk of succumbing to what threatens all institutions: the danger of institutional rigidity, of institutional self-interest, of power, manipulation and abuses for the sake of the authority and self-interest of the institutions themselves.”

Institusionele gesag het in ’n groot mate onder verdenking gekom. Volgens die Agenda van die Algemene Sinode van die NG Kerk (Deel 1: Dokumentebundel 2007:44) het die Nederduitse Gereformeerde Kerk bevind dat daar ’n besliste dekonstruksie van die sisteem en strukture aan die gang is. Die opmerking word gemaak dat “ons in ’n anti-institusionele tyd lewe.” (Agenda van die Algemene Sinode: Deel 1 2007:44).

Sonder dat die teologisering uitloop en kristalliseer in gebeure is die Kerk ’n sprekende voorbeeld van dooie ortodoksie. Daarenteen ontwikkel “[e]gte teologie ... slegs waar die Kerk in dialektiese verhouding tot die wêreld beweeg.” (Bosch 1979:26.) Hierdie dialektiese verhouding is ’n kontinue proses tussen die statiese en die dinamiese.

Die Kerk as objek, die “instituut” en die “vorm” word moeilik sonder ’n historiese verwysingsraamwerk verdiskonteer. Daar is volgens Küng (1968:13) “no ‘doctrine’ of the Church in the sense of an unalterable metaphysical and ontological system, but only one which is historically conditioned, within the framework of the history of the Church, its dogmas and its theology.” Scharmer (2006:2) verwys na ’n “massive institutional

failure” as die rede waarom leiers die onvermoë openbaar om verandering te antisipeer en te bestuur: “we haven’t learned to mold, bend and transform our centuries-old collective patterns of thinking, conversing and institutionalizing to fit the realities of today.” Die institusionele verwysingsraamwerk van die Kerk mag derhalwe onder geen omstandighede ’n inhiberende faktor wees vir die Kerk om te wees en te gebeur nie.

Gemeentestrukture en struktuurvernuwing hoort wesenlik tot gemeentebou. Nel (1994:218) wys daarop dat bedieninge oor jare heen in bepaalde gemeentes ontwikkel het en maklik daartoe kan lei dat norm en vorm gelyk gestel word aanmekaar: “Dit is wel waar dat alle bedieningsnorme bepaalde bedieningsvorme het, maar daarmee word die vorm van die bediening nie ook die norm nie.” Met die implementering van veral ’n nuwe strategie en die formulering van ’n nuwe visie is dit wesenlik om weer te vra na die norm agter die vorm. Nel (1994:218) is oortuig dat die struktuur die geestelike energie van ’n liggaam wat homself opbou, moet begelei.

Binne die konteks van vernuwing en verandering bly die Kerk verantwoordelik om haarself teologies te vestig. Wat die Kerk *is* moet egter in hierdie wêreld *gebeur*. Die Kerk is gevolglik altyd Kerk-in-die-wêreld. Die Kerk mag nooit gesekulariseer en soos die wêreld wees nie. Haar betrokkenheid in die wêreld roep haar tot verantwoording. Volgens Bosch (1979:76) druk die beeldspraak ten opsigte van “sout”, “lig” en “suurdeeg” die gedagte uit van indringing en die oorsteek van grense, van uitwaarts beweeg. Die grense tussen Kerk en wêreld moet duidelik en sigbaar wees, sodat “[w]at die Koninkryk van God vir die wêreld beteken, ... in die Kerk sigbaar word.” (Bosch 1979:224.)

#### **3.4.1 Die belydenis: een, heilige, algemene (katolieke) en apostoliese Kerk**

Die sogenaamde ware Kerk word in terme van die volgende vier dimensies bely: een, heilig, algemeen en apostolies. Die missiestelling van ’n gemeente behoort op een of ander wyse hierdie dimensies te reflekteer. ’n Gemeente se gerigtheid, haar op-koerswees in hierdie wêreld, moet

korreleer met haar wesenskenmerke. Hierdie belydenisse met betrekking tot die Kerk word spesifiek beskryf as geloofsbelydenisse. Die bedoeling hiermee is dat 'n beskrywing van die Kerk *per se*, sonder die nodige begronding in die geloof, nie moontlik is nie. Sonder geloof verloor hierdie vier dimensies egter hul betekenis en waarde.

Die vier dimensies met betrekking tot Kerkwees is in die geheel, maar ook afsonderlik geïntegreer met die belydenisse ten opsigte van die drie-enige God. Moltmann (1977:338) verwoord dit soos volg: “They belong to the article about faith in the Holy Spirit, and are only justified and comprehensible in the framework of the creative workings of that Spirit.”

'n Beskrywing met betrekking tot Kerkwees word dus onderskei van enige ander beskrywing van watter objek of ervaring ook al. 'n Perspektief op Kerkwees is slegs moontlik via die konteks van die heilsgeskiedenis soos geopenbaar deur Jesus Christus. Kerk is 'n manifestasie van die heilshandeling van Jesus Christus deur die krag van die Heilige Gees. Suiwere prediking aangaande Jesus Christus sou impliseer dat die wesenskenmerke van die Kerk aan die orde kom. Die Kerk se attribute/kenmerke/dimensies kan alleen toegeken word op grond van haar verbondenheid met Jesus Christus. Moltmann (1977:361) redeneer dat “Fellowship with Christ is its secret.”

Wie 'n dimensie oor die Kerk beskryf, beskryf 'n dimensie van die Here van die Kerk, Jesus Christus: “If the church acquires its existence through the activity of Christ, then her characteristics, too, are characteristics of Christ's activity first of all.” (Moltmann 1977:338.) Die erkenning aan die “een, heilige katolieke en apostoliese Kerk” is erkenning aan eenheid met Christus, die heiliging deur die verlossing heen en die omvattende heerskappy van die Here van die Kerk. Die voorwaarde vir nadenke, erkenning en belydenisse oor die Kerk is die wonder van die geloof.

Die Nederlandse Geloofsbelydenis, soos vervat in die *Diensboek* van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika (1997:127), bely die wese van die Kerk in artikel 27 soos volg: “Ons glo en bely 'n enige, katolieke of algemene Kerk, 'n heilige vergadering van almal wat waarlik in Christus glo,

wat almal hulle volle saligheid in Jesus Christus verwag en in sy bloed gewas is, geheilig en verseël deur die Heilige Gees”. Die Apostoliese Geloofsbelydenis (8ste eeu) (*Diensboek* van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika:102) bely die wese van die Kerk soos volg: “Ek glo aan ’n heilige, algemene, Christelike Kerk”. Die geloofsbelydenis van Nicea (325) (*Diensboek* van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika:104) bely die wese van die Kerk soos volg: “Ons glo een heilige, algemene Kerk, gegrond op die leer van die apostels.”

Hierdie grondliggende waarhede oor die Kerk is van die 16de eeu afkomstig en kan om dié rede nie losgemaak word van die problematiek van sy tyd nie. In terme van die postmoderne samelewing sou ’n meer relevante ekklesiologie waarskynlik meer toepaslik wees. Dit kan nie vir een oomblik ontken word dat hierdie beginsels die aanvalle op die leer oor die Kerk vir die afgelope 400 jaar oorleef het nie. Die werklikheidsbeskouing het egter radikaal verander en het tot gevolg dat denke met betrekking tot die Kerk ook radikaal verander het. Of die waarhede oor die Kerk soos verwoord in die Belydenisskrifte algeheel relevant en van toepassing is op die huidige problematiek van ons tyd, sal egter net met tyd geleer word.

Die Kerk sal dit moet waag om in die geloof ’n meer eietydse of uitgebreide belydenis met betrekking tot die ekklesiologie te formuleer. Die Kerk sou in eietydse formuleringe en apologieë meer duidelikheid kon gee oor sake soos die Kerk as gestuurde (’n apostolêre roeping); die Kerk en haar ekumeniese verantwoordelikheid; ’n Kerk in diens van die wêreld (wat die nood en behoefte van ons tyd aanspreek); en ’n Kerk wat sterk relasioneel funksioneer. In die wêreld van kompleksiteit en verandering sou só ’n belydenis steeds onvolledig wees en beperkinge hê. Die vinnig veranderende samelewing is nie-lineêr van aard en altyd in interaksie met ’n groter geheel. ’n Eietydse ekklesiologie sou naas die grondliggende waarhede met betrekking tot die Kerk soos vervat in die drie formuliere van eenheid, meer dinamies en beweeglik kon wees. Vanuit laasgenoemde perspektief sou die fokus eerder kon val op die relasionele waarheid en werklikheid van die Kerk.

Kasper (1977:159) wys daarop dat hierdie Kerk daar was van die begin van die wêreld af en tot die einde daar sal wees: “The Church will always be. But the Church is only the Church of Jesus Christ as long as it persists in faith in Jesus Christ the Crucified and Resurrected ... The saving truth of God is permanently granted to the world by Jesus Christ in and through the Church. Christ is lastingly present in history in the Church’s proclamation of faith and doctrine, in its liturgy and in its sacraments and in its whole life.” Volgens Barth (1979:37) is die gemeenskap *communio sanctorum* omdat die gemeenskap *congregatio fidelium* is: “When theology confronts the Word of God and its witnesses, its place is very concretely in the community, not somewhere in empty space.”

“Hierdie heilige Kerk word deur God bewaar teen die woede van die hele wêreld, alhoewel dit soms ’n tyd lank baie klein is en dit in die oë van die mens lyk asof dit tot niet gegaan het ... Verder is hierdie heilige Kerk nie geleë in, gebonde aan of beperk tot ’n sekere plek of sekere persone nie, maar is dit oor die hele wêreld versprei en verstrooi. Tog is dit met hart en wil in een en dieselfde Gees, deur die krag van die geloof saamgevoeg en verenig.” (Artikel 27 van die Nederlandse Geloofsbelydenis *Diensboek* van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika 1997:127.)

Volgens artikel 27 van die NGB is dit dus duidelik dat die Kerk nie ’n gebou is met ’n spesifieke vorm of ’n plek waar eredienste gehou word nie. Die Kerk is “ ’n heilige vergadering van almal wat werklik in Christus glo”, en almal wat deur die bloed van die Here Jesus Christus gewas is en hulle geloof in Hom as Koning en Verlosser van die Kerk bely. Dit is tog duidelik dat die Kerk uit mense bestaan. Oor hierdie mense wat tot die Kerk behoort skryf Heyns (1992:316) die volgende:

- Hulle glo waarlik in Christus – toegang tot die Kerk word alleen deur geloof verkry.
- Hulle is in sy bloed gewas – deur die kruisiging en sterwe van Jesus Christus word elke gelowige by die Kerk ingelyf. Die gelowige word deur die bloed van Jesus gereinig en ’n nuwe lewe geskenk.

- Hulle vorm 'n eskatologiese gemeenskap, 'n vergadering – God roep hulle wat aan Hom behoort deur Sy Woord en Gees bymekaar.

Küng (1968:81) se argument is ook van toepassing op bogenoemde, naamlik dat “the members of the community rightly bear the title: ‘the elect’ (ἐκλεκτοί), ‘the saints’ (ἄγιοι). They form a community which can with justice take over the great title of God: *kehal Yahweh*, ‘the community of God’.”

In die Ou Testament verwys die twee woorde *qâhâl* (קהל) soos in Deuteronomium 4:10 en *‘edhâh* (עדה) na die begrip Kerk: “*Edhâh* is properly a gathering by appointment, and when applied to Israel, denotes the society itself formed by the children of Israel or their representative heads, whether assembled or not assembled. *Qâhâl*, on the other hand, properly denotes the actual meeting together of the people.” (Berkhof 1986:555.) In die Nuwe Testament word die woorde *ekklesia* (Handelinge 19:32) en *sunagoge* (Matteus 4:23) gebruik wanneer daar na die begrip Kerk verwys word. *Sunagoge* word spesifiek gereserveer vir die byeenkomste van Jode. Die term *ekklesia* word meer in die algemeen gebruik as daar na die begrip Kerk verwys word. Volgens Heyns (1992:318) dui die woord ‘*ekklesia*’ (ἐκκλησίαι) primêr ’n vergadering of ’n byeenkoms aan. Minear (1986:608) verduidelik ook dat “People gather together or are summoned for any and every purpose. It is the people and the purpose which give significance to the *qâhâl*.”

Die Septuaginta (LXX) vertaal die sekulêre Hebreeuse woord *qahal* met *ekklesia* (gewoonlik vertaal as συναγωγή). In die Septuaginta is die term *qahal* gebruik vir die nasionale, regs en kultiese gemeenskap in Israel. Die woord het in die Septuaginta verder ontwikkel en ’n eskatologiese betekenis begin kry, en “[b]y taking over the term *ekklesia*, the early Christian community made its claim to be the true congregation of God, the true community of God, the true eschatological people of God” (Küng 1968:83). Weber (1983:531) verduidelik ook “It is thus the actual representation of the Israelite Community living under the promise, the holy people. In the New Testament, the *ekklesia* in its coming together is simultaneously the

'Community' (as the subject of what is always actual coming together) and the 'Church' (as the enduring reality which is represented and realized concretely in each individual gathering)." Weber beskryf die begrip Kerk meer integrerend en beskou dit derhalwe as 'n proses: "The essential thing about the term *ekklesia* is the process, the coming together...The varying translations of *ekklesia* as 'assembly', 'community' and 'church' are not to be regarded as being in competition with each other, but they belong together." (Weber 1983:530-531.)

Die konkrete gemeente is 'n manifestasie en die realisasie van die Nuwe Testamentiese gemeenskap, en Küng (1968:84) verduidelik dat "An *ekklesia* is not something that is formed and founded once and for all and remains unchanged; it becomes an *ekklesia* by the fact of a repeated concrete event, people coming together and congregating, in particular congregating for the purpose of worshipping God." Volgens Buitendag (HTS 58 2002:2) kan *ekklesia* hoogstens momenteel verstaan word wanneer die gelowiges bymekaar kom. Hierdie byeenkoms word verstaan as "God se appellerende handeling en mense se gehoorsamende antwoord hierop" wat 'n gestruktureerde kosmiese uitdrukking en kontinuïteit verkry.

Die woord *Kerk* is via die Duitse en Latynse vertalings van die Griekse woord *kuriake* (κυριακον) afgelei, wat beteken "dit wat aan die Here behoort." (Minear 1986:607.) Volgens Nel (2002:2) "verseker God dat daar altyd mense was, is en sal wees wat deur Hom gevind is, sy mense, syne." Küng (1968:120) wys daarop dat die woord *λαός* in die Nuwe Testament gebruik word om die gemeenskap van Jesus Christus uit te beeld as Sy eiendom (vgl. Handeling 18:10).

Die Woord van God konstitueer alle byeenkomste. Die Kerk is dus 'n lewende organisme waar gelowiges deur hulle geloof in Jesus Christus, aan Hom en sodoende uiteindelik ook aan mekaar verbind is. Rondom hierdie oriëntasiepunt organiseer die Kerk haarself.

- Hulle verwag hulle volle saligheid in Jesus Christus – die slagspreek van die Reformasie kom hier ter sprake: Sola Scriptura; Sola Gratia; Sola Fidei.

- Hulle is heilig en verseël deur die Heilige Gees

Dit is opvallend dat die verhouding tussen Christus en die Kerk baie intiem is. Heyns (1992:320) beklemtoon dat enige Kerk wat nie Christus-/Christelik georiënteerd is nie, nie 'n Kerk is nie: “die Kerk word ook liggaam van Christus genoem en hiervan is Jesus die Heiland – want die liggaam kan nie uit homself ontstaan nie; Christus is sy Hoof, want die liggaam kan homself nie regeer nie; Christus is sy Voorspraak, want die liggaam kan homself nie vergifnis skenk vanweë sy voortdurende neiging om telkens weer in sonde te val nie; en Christus is sy Voleinder, want die liggaam kan homself nie tot sy beloofde volheid ontwikkel nie.” (Heyns 1992:321.)

Die Heidelbergse Kategismus, soos vervat in die Diensboek van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika (1997:147), bely met betrekking tot die wese van die Kerk in Sondag 21 as volg: “Dat die Seun van God uit die hele menslike geslag vir Hom 'n gemeente wat tot die ewige lewe uitverkies is, deur sy Gees en Woord in die eenheid van die ware geloof van die begin van die wêreld af tot die einde toe vergader, beskerm en onderhou, en dat ek daarvan 'n lewende lid is en ewig sal bly.”

Ordereël 4, soos vervat in die Kerkorde van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika (67ste Algemene Kerkvergadering), handel met betrekking tot gemeentes soos volg: “'n Gemeente is 'n gemeenskap van die gelowiges wat selfstandig georganiseer is en deur die eenheid in geloof en belydenis saam met al die ander gemeentes die Kerk is. 'n Gemeente is die wyse waarop die Kerk op 'n bepaalde plek bestaan.” Met betrekking tot die Kerk word die volgende gemeld: “Die Kerk is 'n volksKerk met sy eie Kerklike kultuur, geskiedenis, taal en tradisie wat geroepe is tot die verkondiging van die evangelie van Jesus Christus aan die Afrikanervolk en tegelyk aan alle mense.”

In 'n nuwe Suid-Afrika konteks waartoe die Here van die Kerk, Sy Kerk roep tot verantwoordings en diens kan die begrip ‘volksKerk’ soos verwoord in die Kerkorde (gewysig volgens die besluite van die 67ste Algemene Kerkvergadering:69) van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika verwarrend en beperkend wees in die verkondiging van die Evangelie aan



*alle mense*. Indien die Kerk geroep is om die evangelie te bring aan alle mense, waarom sou dit vir die Kerk belangrik wees om verder gebruik te maak van en te verwys na die term volkskerk. Die begrip *alle mense* is tog reeds inklusief en kollektief, en duidelik. Volgens die Agenda van die Algemene Sinode van die NG Kerk (Deel 1: Dokumentebundel 2007:45) word daar verwys na die feit dat die Kerk nou deel is van 'n derde-wêreld konteks en moet in die besonder haarself herposisioneer om binne derdewêreldse stede te opereer.

### 3.4.1.1 Die Kerk is een (*mia ekklesia*)

Die uitdrukking “een Kerk” (*mia ekklesia*) kom nêrens in die Nuwe Testament voor nie. Volgens Heyns (1992:327) is die uitdrukking “een Kerk” 'n pleonasme – 'n oortolligheid van woorde. Indien Jesus Christus die wese van die Kerk is, sou die wese van die Kerk (wie en wat die Kerk is) niks anders as “een” kan wees nie. Die eenheid van die Kerk moet in alle opsigte deur alle momente heen van Kerkwees figureer. Küng (1968:273) vat dit soos volg saam:

It is *one* and the same Christ who through his word and his Spirit unites all together in the same bond of fellowship. It is *one* and the same baptism by which all are made members of the same body of Christ, *one* and the same Lord's Supper, in which all are united with Christ and with one another. It is *one* and the same confession of faith in the Lord Jesus, the same hope of blessedness, the same love, which is experienced in oneness of heart, the same service of the world. The Church *is one* and therefore should be *one*.

Jesus is die draer van Eenheid waarin die gemeenskap van heiliges leef. Galasiërs 3:28 soos verwoord in die NAV (1983): “in Christus Jesus is julle almal één.” Jesus Christus is die Een wat Eenheid tussen die verskillende “gemeenskappe” gevestig het deur Sy kruisdood heen. In Jesus is die konflik tussen die mens en sy Skepper en die kloof tussen mense onderling oorbrug. Jesus Christus self konstitueer die eenheid en gemeenskap in die Kerk. Trouens, die eenheid in die Kerk is nie primêr 'n refleksie op die onderlinge eenheid van haar lede nie, maar 'n refleksie op die teenwoordigheid van Jesus Christus en die werking van die Gees: “The

unity of the Church should be sought first of all within the Community and then in the cooperative life of one Community with another. Then, in the sense of the catholicity of the Church, the ‘ecumenical’ drive will be vital on its own.” (Weber 1983:552.) Moltmann (1977:338) identifiseer ’n verband tussen eenheid van die Kerk en die versoenende werk daarvan: “Consequently the unity of the church lies in his uniting activity.” Mc Grath (2001:496) identifiseer vier perspektiewe met betrekking tot die eenheid van die Kerk:

- Die imperialistiese perspektief, waarin daar erkenning gegee word aan die een empiriese Kerk.
- Die Platoniese perspektief, wat ’n definitiewe onderskeid maak tussen die empiriese Kerk (die Kerk as sigbare historiese realiteit) en die ideale Kerk.
- Die eskatologiese benadering, wat suggereer dat die huidige verdeeldheid van die Kerk in die “laaste dae” opgehef sal word. Die huidige situasie is tydelik en sal namate tyd verloop eskatologies verwesenlik.
- Die biologiese perspektief, wat die historiese evolusie van die Kerk vergelyk met die ontwikkeling van die takke van ’n boom. Nicolas von Zinzendorf (soos aangehaal deur Mc Grath 2001:497) maak gebruik van laasgenoemde metafoor om die eenheid tussen die onderskeie empiriese Kerke aan te dui ten spyte van hulle institusionele andersheid.

*Ubi Christus, ibi ecclesia* (“waar Christus is, daar is die Kerk”) verwys na die eenheid van die Kerk *in*-Christus en nie primêr na ’n historiese of kulturele werklikheid nie. Eenheid moenie sosiologies of organisatories verstaan word nie, maar teologies. Die eenheid van die Kerk is inderdaad ’n geestelike entiteit. In die geloofsgemeenskap word daar op verskillende wyses uitdrukking gegee aan die belydenis van éénheid. Gelowiges vergader naamlik rondom die één doop (Ef 4:5; 1 Kor 12:13) en deel in die nagmaal in één liggaam (1 Kor 10:17); en die geloofsgemeenskap handhaaf wedersyds eenheid en vrede met mekaar wat deur die Gees van God geskep en geïnspireer het (Ef 4:3). Ten spyte van die differensiasie word die eenheid in die geloofsgemeenskap duidelik sigbaar en werklik.

Eenheid gebeur ten spyte van verskeidenheid. In terme van hierdie eenheid met Christus en mekaar kry die messiaanse era en die Koninkryk van God gestalte, sodat "...the unity of the church is grounded in the saving work of God in Christ. This is in no way inconsistent with that one church adapting itself to local cultural conditions, leading to the formation of local churches." (McGrath 2001:497.)

Die eenheid in Christus vereis 'n solidariteit ver bo die potensiaal van elke individu soos verwoord in 1 Kor 12:26: "As een lid ly, ly al die lede saam; en as een lid geëer word, is al die lede saam bly." (NAV 1983.) Volgens Moltmann (1977:345) hang die eenheid van die gemeente af van wat hulle doen en waarmee hulle besig is. Eenheid kom tot stand in en deur die geloofshandeling van mense. McGrath (2001:498) maak melding van die feit dat die evangelisasie-/apostolêre gerigtheid van die moderne Kerk (soos vergestalt in verskillende denominasies) 'n prominente faktor word waardeur eenheid tot uitdrukking kom. "Precisely because evangelicalism has no defining or limiting ecclesiology, it can accommodate itself to virtually any form of church order." (McGrath 2001:498.) Die eenheid in die geloofsgemeenskap is inderdaad allereers 'n evangeliese eenheid. Die eenheid van die Kerk word dus primêr begrond in die *evangelie* – die goeie nuus aangaande Jesus Christus en nie 'n spesifieke ekklesiologiese organisatoriese sisteem nie.

Jesus Christus konstitueer elke byeenkoms deur Sy Woord en die Gees van God wat vernuwend en skeppend werk, gee daaraan nuwe dinamika. Die gevolg is dat "[c]ommunities which are divided in space and time recognize one another through their identity in Christ and the common spirit." (Moltmann 1977:343.) Deur eenheid te handhaaf word die getuienis aangaande die verlossing in Jesus Christus geproklameer, soos in Joh 17:21: "Ek bid dat hulle almal een mag wees, net soos U, Vader, in My is en Ek in U, dat hulle ook in Ons mag wees, sodat die wêreld kan glo dat U My gestuur het." (NAV 1983.) Die Woord en die Sakramente het 'n krag wat onderling gemeenskap skep.

Die afgelope aantal jare het 'n sterk ekumeniese bewuswording tussen die verskillende denominasies toegeneem. Die vraag na "eenheid in diversiteit"

is dus uiters relevant en legitiem. In die postmoderne samelewing moet nie alleen kennis geneem word van die pluralistiese aard en funksionering van die samelewing nie, ruimte sal toegelaat moet word vir verskillende aksente en nuanses. Daar is naamlik “many gulfs between these Churches in matters of creed, worship and Church order, that they do in fact hold different beliefs, cannot be denied.” (Küng 1968:270.)

Die Hervormers het gedurende die 16de eeu steeds erkenning gegee aan die feit dat die Rooms-Katolieke Kerk ’n *Christelike* Kerk is maar spesifiek haar *identiteit* as Kerk van Christus bevraagteken. Vanweë die feit dat die Middeleeuse Kerk korrup was en sonder ’n roepingsbewussyn het die Hervorming ’n werklikheid geword. Met betrekking tot die Kerk se roeping en gerigtheid in die wêreld is hervorming en vernuwing onafwendbaar.

Wie en waar is die “een Kerk” dan regtig? Is die plaaslike NHK-gemeente “die een Kerk” of is die globale NHK “die een Kerk”? Küng bied die volgende antwoord aan op hierdie vraag : “.the local Church and the universal Church, the local community and the community as a whole – is really and positively *one* Church, one people of God, one body of Christ, one spiritual creation.” (Küng 1968:272.) Die eenheid van die Kerk word beskryf in Efesiërs 4:1-6: “<sup>1</sup>Laat julle lewenswandel in ooreenstemming wees met die roeping wat julle van God ontvang het. <sup>2</sup>Wees altyd beskeie, vriendelik en geduldig, en verdra mekaar in liefde. <sup>3</sup>Lê julle daarop toe om die eenheid wat die Gees tussen julle gesmee het, te handhaaf deur in vrede met mekaar te lewe. <sup>4</sup>Daar is net één liggaam en net één Gees, soos daar net één hoop is waartoe God julle geroep het. <sup>5</sup>Daar is net één Here, één geloof, één doop, <sup>6</sup>één God en Vader van almal: Hy wat oor almal is, deur almal werk en in almal woon.”

Die eenheid tussen die verskillende gemeenskappe/Kerke kan slegs in Jesus Christus bely en geleef word. Die belydenis “een Kerk” dien as imperatief: Jesus is die enigste oriëntasiepunt waarin eenheid gehandhaaf kan word. Moltmann (1977:345) bied die volgende verduideliking hiervan aan: “As a unifying force, the church is the messianic people of Christ, for unity is not merely an attribute of the church; it is the church’s task in the world as well. If the assembled church is the confessing church, then it will

represent the unity in Christ and the Spirit that makes all things new in the midst of the conflicts of its social and political justice.”

Hierdie onvermoë van gemeenskappe/Kerke om die eenheid in Jesus te gehoorsaam en te handhaaf is sigbaar en tasbaar in die wêreld. Van die vier moontlike dimensies van die Kerk is eenheid tans die mees kontroversiële aangeleentheid, vanweë die feit dat eenheid nie onderling vorm aanneem nie. Volgens Moltmann (1977:346) is dit inderdaad nie die leerstellige verskille tussen denominasies wat die eenheid-in-Christus kompromitteer nie, maar politieke verskille. Juis hierdie faktor word dikwels die rede hoekom daar skeiding kom tussen Kerke en selfs families/gesinne. “The divisions between the Churches are felt even in the everyday lives of millions of families who cannot worship and eat at the Lord’s table together. Innumerable people have been alienated from the Church itself because of these divisions.” (Küng 1968:271.)

Die Kerk/gemeenskap is die enigste Godgegewe werklikheid waarin eenheid tussen die mensdom moontlik is. Daarom sê Weber (1983:553) dat “The Community is defined not by what man brings with himself, but by what God in Jesus Christ provides man. Jesus has ‘made both one’ (Eph 2:14), and that is what constitutes the unity of the Community.” (Weber 1983:553.) Die diepste band wat hulle wat in die Kerk is, saambind, is die geloof. Volgens Heyns (1992:327) is die Kerk daardie groep mense wat in die greep van God verkeer en nie daaruit wil loskom nie, omdat hulle daarin hulle lewe vind.

Die Kerk kan in die postmoderne samelewing inderdaad die vergadering/byeenkoms word waarin diversiteit saamval en onderling met mekaar geïntegreer word. Die Kerk sal in die wêreld die hoeksteen van “stabiliteit” word, of, soos Küng (1968:275) dit uitdruk: “The unity of the Church...not only presupposes a multiplicity of Churches, but makes it flourish anew: through the diversity of God’s callings, through the multiplicity of the gifts of the Spirit given to the Church, through the variety of the members of Christ and their functions.”

Volgens Weber (1983:554) berus die eenheid in die Kerk op God en nie in subjektiewe toestand van 'n Kerk nie – inteedeel, die gemeenskap/Kerk word altyd weer Kerk deur die verkondiging en getuienis van die Evangelie heen. Pannenberg (1998:405) dui aan dat die attribute eenheid, heiligheid, katolisiteit en apostolêr mekaar wedersyds insluit, maar beskou eenheid as die essensiële. Die wese van die Kerk word begrond in die onderlinge eenheid en gemeenskaplikheid van die gelowiges in en deur Jesus Christus. “We may understand the other three attributes as implications of the church’s unity as one that is grounded in Jesus Christ.” (Pannenberg 1998:406.)

Weber (1983:554) beklemtoon die feit dat die sakramente 'n besondere fokus plaas op die eenheid in die Kerk. In en deur die sakramente bereik die verlossingsgebeure die Kerk. Die dogmas met betrekking tot die doop en nagmaal het gedurende die Reformasie egter 'n oordrewe rasonale fokus begin kry.

Almal wat in Jesus Christus glo, het nie net met God gemeenskap nie, maar het ook met mekaar gemeenskap. Hulle wat aan die Kerk behoort (Heyns 1992:328), is lief vir mekaar en is tot beskikking van mekaar, ken 'n gesamentlike deelname aan lyding (Heb 10:33), aan wedersydse vertroosting (2 Kor 1:7), meelewing in teenspoed (Op 1:9), doen voorbidding vir mekaar (Ef 6:18) en is gewillig om mekaar te versorg (1 Kor 12:26). Dit is vir die wese van die Kerk in die postmoderne samelewing essensieel dat hierdie onderlinge eenheid/gemeenskap sigbaar word.

Die gebeure in en om die sakramente en dit wat daardeur uitgebeeld word, word nie bepaal deur 'n Kerk se bepaalde verstaan daarvan nie, maar

[t]he predominance of the doctrines of baptism and the Lord’s Supper over against their event-character has helped to ‘empty’ the ‘sacraments’ and to destroy the unity of the Church. The Word-activities have their own dignity and power, not over against the Word, but certainly over against our understanding. The unity of the Community is not rooted in them. But in and through them it arrives at its concrete expression, surpassing all the differences we brought with us into Community. (Weber 1983:555.)

Alhoewel elke gemeente op sigself “Kerk” is, verwys Weber (1983:555) na die feit dat daar eenheid tussen die verskillende gemeenskappe moet wees. Slegs wanneer die beginsels van eenheid binne die plaaslike gemeenskap (gemeente) toegepas en ervaar word, sal onderlinge gemeenskap en eenheid relevant wees en ter sprake kom: “The interrelatedness of all local Communities must be understood as the conformation and activation of the identity granted in Jesus Christ through the Holy Spirit.”

Die verskillende sisteme staan in wisselwerking met mekaar. Die interaksie en verhouding tussen die verskillende gemeenskappe verplaas die interne fokus na ’n meer kollektiewe verwysingsraamwerk. Die essensie (essentialia) van Kerkwees word die grootste gemene faktor tussen hierdie verskillende gemeenskappe. Daarom voer Küng (1968:273) aan dat

The unity of the Church is not simply a natural entity, is not simply moral unanimity and harmony, is not just sociological conformity and uniformity. To judge it by externals (canon law, ecclesiastical language, Church administration, etc.) is to misunderstand it completely. The unity of the Church is a spiritual entity. It is not chiefly a unity of the members among themselves, it depends finally not on itself but on the unity of God, which is efficacious through Jesus Christ in the Holy Spirit.

Die Kerk van Jesus Christus is nie ’n gesentraliseerde monoliet nie. Die Kerk het nie ’n uniforme (*unis formas*) gestalte nie, en “[i]t is not part of the nature of the Church to have a uniform form of worship, nor uniform hierarchies, nor even a uniform theology. In the light of Ephesians 4:4-6, the opposite would seem to be true.” (Küng 1968:275.) Volgens Küng (1968:275) word daar ’n groot mate van diversiteit in die Kerk geopenbaar. Daar is diversiteit in aanbidding: een God, een doop en een nagmaal – maar verskillende volkere, gemeenskappe, tale, rites en vorme van aanbidding. Daar is verskillende gebede, gesange en verskillende vorme van kuns. Daar is diversiteit in teologie: een God, een Here en een hoop en een geloof – maar tog verskillende teologieë, verskillende sisteme, verskillende vorme van denke, verskillende konsepsuele apparaat en terminologieë, verskillende skole, tradisies en areas van navorsing, verskillende universiteite en teoloë, maar dan ook verskillende Kerke. Daar

is diversiteit in Kerkorde: een God, een Here, een Gees en een liggaam – maar verskillende wyses waarop Kerke georden word, verskillende reëls, verskillende nasies en tradisies, verskillende gewoontes en usansies, verskillende administratiewe stelsels en daarom ook verskillende Kerke.

Die verantwoordelikheid om éénheid te bely en te laat gebeur en die onvermoë om hierdie éénheid te handhaaf het vir die sigbare Kerk / empiriese Kerk 'n teenstrydige aangeleentheid geword. Volgens Küng (1968:281) moet 'n pertinente klemverskuiwing plaasvind. Die fokus moet verskuif van “the disunited visible Church” na “an undivided Church” toe. In die wêreld van kompleksiteit en chaosteorie moet 'n meer holistiese perspektief toegepas word waarin die verstaan van die werklikheid verdiskonteer word.

Die aard van die postmoderne samelewing sal die Kerk en die verskillende Gemeenskappe al hoe meer dwing om te fokus op 'n sogenaamde “eksklusiewe identiteit”. Die opdrag om één te wees en één te word is inherent 'n kontradiksie. Daar is reeds vermeld dat éénheid 'n wesenskenmerk is van die Kerk, en dat die Kerk met betrekking tot hierdie waarheid tot verantwoording geroep word.

Vanuit 'n kritiese beskouing met betrekking tot die eenheid van die Kerk stel Küng (1968:285-296) voor dat die volgende vyf beginsels gehandhaaf word:

- “The existing common ecclesial reality must be recognized”  
In Christus is die verskillende Kerke/Gemeenskappe – ten spyte van sigbare verskille en soms konflik – reeds een. Küng beklemtoon die feit dat die eenheid in die Kerk allereers 'n eenheid in die geloof is. Eenheid is nie op sigself 'n doelwit nie, maar die basis en die vertrekpunt tot Kerkwees, en “it is precisely because all Christian Churches are Churches that they are faced with the task of the unity of the Church through faith in Christ.” (Küng 1968:285.)
- “The desired common ecclesial reality must be found”  
Die erkenning van eenheid wat reeds bestaan behoort die Kerk te beweeg om eenheid te handhaaf en na te streef, want “[f]rom



oration springs true action.” (Küng 1968:287.) Dit wat die verskillende Kerke/Gemeenskappe in gemeen het is vir die Kerk van baie meer waarde as die onderlinge verskille. Vir hierdie waarheid moes die Here Jesus Christus aan die kruis sterf.

- “Work for unity must start in one’s own Church, but with the other Churches in mind”

Die “eksklusiewe” aard van elke Kerk/gemeenskap sal die skeiding en die diversiteit tussen die verskillende Kerke onderling al hoe meer beklemtoon. Die fokus moet beslis meer val op die “inklusiewe” ooreenkomste. Die elemente wat onderling ooreenstemmend is moet die vertrekpunt wees waarop eenheid verder uitgebrei word. Eenheid is naamlik slegs moontlik “on the path that leads forward. The future, to which the Church must always be open, offers us new possibilities.” (Küng 1968:289.)

- “Truth must not be sacrificed, but rediscovered”

Eenheid kan nie op ’n kunsmatige wyse geskep word deur ’n sosiale band van eenheid of ’n politieke band van eenheid te handhaaf nie. Eenheid in die Kerk word alleen bereik in en deur Jesus Christus heen. Die Waarheid van die Evangelie maak die verskillende Kerke een, met die gevolg dat “[e]ach Church will have to make sacrifice, considerable sacrifices, in the cause of unity, it will have to sacrifice everything that has stood between it and the whole truth, everything that tempted it and which often led it into error.” (Küng 1968:289.)

- “The standard for unity must be the Gospel of Jesus Christ”

Küng (1968:291) postuleer dat “The Church itself cannot be standard, nor can the individual Churches, otherwise we will merely perpetuate the divisions which exist. The only standard is the Gospel of Jesus Christ”. Die verskillende Kerke/gemeenskappe (status quo) moet elkeen op sigself gemeet word aan die enigste norm waaraan die Kerk gemeet kan word: die Evangelie van Jesus Christus. Küng (1968:293) stel dit baie duidelik dat ons nie na die Here se stem moet luister in *ons* Kerk nie, maar slegs na die Here se stem: “The road to unity is not the return of one Church to another, or the exodus of

one Church to join another, but a common crossroads, the conversion of all Churches to Christ and thus to one another.”

Kerkeenheid is tans in Suid Afrika ’n baie aktuele en komplekse aangeleentheid. Die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika het tydens ’n nasionale Colloquium oor Kerkwees die volgende geformuleer (Colloquium 2006):

Die Kerk van Christus is veelkleurig, soos weerspieël word deur die verskeidenheid wat aangetref word onder Kerke, gemeentes en gelowiges. Wisselende skakelings van spiritualiteit, ervarings van God en liturgiese vorme word daarom binne die kontoere van die Kerklike tradisie, en is verrykend. Ons sien pluriformiteit en diversiteit nie as ’n bedreiging nie en oordeel nie dat almal uit een mond hoef te praat nie. Anders as verskeidenheid, is die eenheid van die Kerk egter wel die evangeliese eis. Eie voorkeure mag nie tot konflik of onenigheid lei nie, maar moet saamklink soos ’n simfonie tot eer van God.

Volgens Van der Merwe (VTT Lesings: *Kerkeenheid in ’n postmoderne idioom*: 7-8 November 2006) het die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika “bewustelik of onbewustelik ’n komplementêre Kerkbegrip.” Die komplementêre Kerkbegrip verteenwoordig ’n denkmiddel waarvolgens sodanige veelheid en pluraliteit positief verstaan word en sekere Kerke desnoods op ’n bepaalde manier geskakel word ten einde hulle toe te laat om mekaar (positief) te beïnvloed en te komplementeer. Volgens Van der Merwe kom dit neer op ’n dialektiese spanning tussen ’n voortdurende soeke na eenheid en die akkommodering van pluraliteit van spiritualiteit, liturgiese tradisies, Kerkordelike en Kerkstrukturele tradisies en Kerkgenootskappe. Die komplementêre Kerkbegrip gee doelbewuste erkenning aan sinvolle skakelings ten einde iets van die volheid van Kerkwees en geloofsbelewenis te realiseer (dit wat Pannenberg as katolisiteit kwalifiseer).

Eenheid word alleen getoets en gekontroleer in terme van die kruis van Jesus Christus. Die kruis alleen is die eerste en laaste teken van die een, nuwe Koninkryk van Jesus Christus.

### 3.4.1.2 Die Kerk is heilig (*credo sanctam ecclesiam*)

Die teoretiese eenheid van die Kerk staan egter in felle kontras met die empiriese werklikheid wat verdeeld en gefragmenteerd voorkom. Dieselfde spanning tussen teorie en praktyk is merkbaar met betrekking tot die heiligheid van die Kerk. Hoe is dit moontlik om die gedefinieerde heiligheid van die Kerk te versoen met die sonde van elke gelowige? Augustinus (soos aangehaal deur MC Grath 2001:499) meld in duidelike terme dat “[w]henever I have described the church as being without spot or wrinkle, I have not intended to imply that it was like this already, but that it should prepare itself to be like this, at the time when it too will appear in glory”. 1 Joh 1:8 (NAV) sê dat “As ons beweer dat ons nie sonde het nie, bedrieg ons onself en is die waarheid nie in ons nie.”

Die begrip *heilig* het in Engelse die assosiasies van “morality”, “sanctity” en “purity”, wat per se geen direkte verband toon met die gedrag van sondaars nie. Die Hebreeuse begrip *kadad* wat onderliggend is aan die Nuwe Testamentiese konsep “heiligheid” het volgens Mc Grath (2001:499) “the sense of being ‘cut off’ or being ‘separated’ ”. In hierdie begrip is daar sterk botone van toewyding: om heilig te wees impliseer om toegewy te wees tot diens aan God. Küng(1968:324) bied die volgende verduideliking hiervan:

The Old Testament word ‘*kadad*’ implies a separation and a cutting-off, a distinguishing and dividing of what is profane and impure from what is pure. It implies a separation for God’s service; pure things become holy by being removed from their profane usage and dedicated to God...This sense of separation is carried on in the New Testament word ‘*hagios*’ and the Latin word “*sanctus*’, which comes from ‘*sancire*’, to limit, enclose, sanctify, and is the opposite of ‘*profanus*’, meaning that which lies outside the holy area, the ‘*fanum*’.

Die begrip *heilig* wil aandui dat die lede van die gemeenskap mense is wat afgesonder is vir God, deur God en in die teenwoordigheid van die Heilige Gees. Deur sy/haar doop word elke lidmaat ingelyf by die dood van Jesus Christus en daarom behoort die Kerk nie meer aan haarself nie, maar aan God, sodat “[w]hat ‘sanctifies’ it is rather what it receives: the Word (John 15:3; Eph 5:26), baptism (Eph 5:26), the Lord’s Supper (cf., without the term,

1 Cor 11:27ff.), the gift of the Spirit, the self-giving of Jesus Christ (cf. 1 Cor 1:30).” (Weber 1983:560.)

Die fundamentele element met betrekking tot die Ou Testamentiese begrip *heiligheid* is die beskrywing van iets of iemand wat die Here aan Hom toewy. In die Nuwe Testament word die begrip egter beperk tot *persoonlike heiligheid*. Mense is heilig in die sin van dat hulle toegewy is aan God en onderskei word van die wêreld op grond van hulle roeping deur God. McGrath (2001:499) wys daarop dat sommige teoloë’n korrelasie voorgestel het tussen “the idea of ‘the church’ (the Greek word for which can bear the meaning of ‘those who are called out’) and ‘holy’ (that is, those who have been separated from the world, on account of their having been called by God).”

God heilig die Kerk (1 Kor 6:11). Hierdie heiligheid is nie op sigself die resultaat van die heilige lede van die Kerk of geleë in gebruike en rituele nie. Heiligheid beteken nie op sigself ’n “hoër dimensie of sfeer” nie. Die openbaring van God se heiligheid bring verlossing en bevryding vir die Kerk en derhalwe ook heiliging. Die Kerk word deur die Heilige Gees gelei tot ’n nuwe gemeenskap en die doel van die heiligmaking is om die vrugte van die Gees te lewer wat pas by die nuwe Koninkryk van God. Moltmann (1977:354) beskryf dit soos volg: “As the sanctified they therefore sacntify the world. They themselves set apart and destine for the kingdom of God whatever they reach.”

Die heiligheid waarna die belydenisskrifte verwys is die heiligheid van Jesus Christus wat Hom besig hou met sondaars. Heiligheid word nie deur die instituut geskep of in stand gehou nie, maar “[t]he holy Church exists wherever in the world of everyday life men hear the word of God’s grace and love, believe it and only it by handing on the love given to them in their acts for their fellow men.” (Küng 1968:330.)

Die heiligheid van die Kerk is nie *per se* vervat in die “vorm” van Kerkwees nie. Heiligheid is nie ’n institusionele aangeleentheid nie, maar. “Die ‘heiligheid’ van die Kerk is haar innige verbondenheid met God in Sy Woord ... alleen onder die heerskappy van die Woord leef die Kerk en is die Kerk

wat hy moet wees: een, heilig, algemeen en apostolies.” (Heyns 1992:328.) Die gemeenskap van die heiliges is direk ’n resultaat van die heiliging en regverdiging van Jesus Christus (1 Kor 1:30).

Die Hervormers van die 16de eeu het onder die begrip *congregatio sanctorum* verstaan dat die “een, heilige, Katolieke Kerk” ’n gemeenskap van heilige mense is. Die heiligheid van die Kerk is ’n saak wat alleen in verhouding met Jesus Christus omskryf en verstaan kan word, en “ the holiness of the Church does not stem from its members and their moral and religious behaviour.” (Küng 1968:324.) Hierdie dimensie van Kerkwees kom krities onder bespreking vanweë die feit dat die empiriese Kerk soveel tekens en fasette van onheiligheid en afvalligheid toon. Die Kerk is alleen heilig vanweë die feit en in soverre sy deur Jesus Christus geheilig word. Hierdie Kerk word deur Jesus Christus aan God gewy, volgens Ef 5: 25-26 (NAV 1983): “<sup>25</sup>...soos Christus die Kerk liefgehad en sy lewe daarvoor afgelê het. <sup>26</sup>Dit het Hy gedoen om die Kerk aan God te wy, nadat Hy dit met die water en die woord gereinig het ...” Pannenberg (1998:406) voer voorts aan dat “By baptism the ascended Christ did not just found his church at the first; he also continues to sanctify people for God as they die to sin in baptism and as members of his body constitute his holy church.” Die sakrament van die doop bevestig en verkondig gemeenskap met Jesus Christus en sy Kerk. Deur die doop word gelowiges ingelyf by die dood en der halwe ook by die lewe van Jesus Christus.

Die Kerk moet haarself deur die Heilige Gees laat her-vorm/herskep om al meer die wil van God te laat gebeur: “Reform is a way in which the Church fulfills the will of God, following in the footsteps of Christ with its eye on the coming of the kingdom.” (Küng 1968:340.) Volgens Küng (1968:340) beteken die begrip *re-formare* om nuwe vorm aan iets te gee; om die vorige, beter vorm te herstel; herstel van misvormde kenmerke/eienskappe of “to give the proper form according to its real nature.”

Moltmann (1977:355) bevestig dat die heilige Kerk ’n her-vormde/her-skeppende Kerk van nuwe kontekste is. In haar wese is die Kerk dus altyd *ecclesia reformata et semper reformanda*. Dit kom daarop neer dat “Through continual new conversion and permanent reformation it testifies to

the coming *reformatio mundi* which is already present in the Spirit – the 'new order of all things' in the kingdom of God, and the sanctification of the whole creation in the glory of God." (Moltmann 1977:355.) Die Kerk se heiligheid rig haar besig wees op die Koninkryk van God. Sy word in die proses van dienslewering en deelname in die wêreld al meer gereinig, gelouter en geheilig. In die opneem van haar eie kruis manifesteer die Kerk die koninkryk van God.

In haar barensnood breek die genade van 'n nuwe werklikheid weer en weer deur. Paulus getuig van hierdie bipolêre spanning waarmee die dissipel van Christus gekonfronteer word: "Ons ontvang eer en oneer, ons word beledig en geprys. Ons word behandel as verleiers, en tog is ons betroubaar; as onbekendes, en tog is ons goed bekend; as sterwendes en, soos julle sien, ons lewe; as gestraf, maar ons is nie doodgemaak nie; as bedroefdes, en tog is ons altyd opgeruimd; as armes, maar ons maak baie ander ryk; as mense wat niks het nie, en tog besit ons alles." (2 Kor 6: 8-10:NAV.)

As God se krag volmaak geopenbaar word deur swakheid (2 Kor 12:9) dan is die Kerk se heiligheid kragtig in haar armoede en lyding in hierdie wêreld. In gemeenskap met Jesus Christus alleen word die Kerk die "arm mense" van die koninkryk van God en word hulle deur die Gees van die Kerk geheilig en geseën.

Haar heiligheid roep die Kerk tot aktiewe diens in die wêreld maar beslis ook tot lyding. Die kruis van Jesus, haar Verlosser sluit vergesigte oop en dwing elke navolger van Christus om heilig en onberispelik te leef, sodat "[t]he saints who were revered by the church in a particular way were the martyrs, who in the visible fellowship of the crucified Jesus testified to his invisible glory." (Moltmann 1977:355.)

Artikel 27 van die Nederlandse Geloofsbelydenis sê die Kerk is 'n heilige vergadering. Die gebeure waarrondom hierdie vergadering byeenkom is die heilshandeling van God en die geloofshandeling van mense. Die heilshandeling van God plaas die mens in 'n nuwe verhouding met God, met mekaar en in 'n nuwe verhouding met die wêreld. Hierdie nuwe toestand/status voor God dring die mens om, soos God, heilige te lewe.

Die Kerk is tegelyk *communio peccatorum* en *communio sanctorum*. Die Kerk is alleen heilig daar waar die mens se sonde bely word en hy/sy deur Jesus Christus regverdig word. In 1 Joh 1:8 word laasgenoemde bevestig: “As ons beweer dat ons nie sonde het nie, bedrieg ons onself en is die waarheid nie in ons nie.” (NAV 1983.) Moltmann (1977:354) beskou die openbare erkenning/belydenis (ten opsigte van slawerny en rassisme) van die Protestante Kerke in Duitsland en Japan na afloop van die 2de Wêreldoorlog as simbole van die Kerk se heiligmaking. Moltmann interpreteer skuld en sonde as tegelyk persoonlik en sosiaal.

### 3.4.1.3 Die Kerk is katoliek

Die uitdrukking *katoliek* (καθολικὸς) is afkomstig van die bywoord καθ' ολου (*kath'holou*) wat “algemeen” of “universeel” beteken. In Latyn kom die begrip as *catholicus* tot uitdrukking. Alhoewel die begrip nie in die Nuwe Testament voorkom nie word dit volgens Moltmann (1977:347) vir die eerste keer gebruik deur Ignatius van Antiochië (110): “Let that be considered a valid eucharist which is celebrated by the bishop, or by one whom he appoints. Wherever the bishop appears let the congregation be present; just as *wherever Jesus Christ is, there is the catholic church.*” (*Smyrn.* 8. 1f.) In die Nuwe Testament word daar konsekwent gebruik gemaak van die begrip *ekklesia* as daar na 'n plaaslike Kerk of geloofsgemeenskap verwys word.

Aan die einde van die 4de eeu het die term *ecclesia catholica* die betekenis gekry van “the imperial church”, die enigste wettige godsdiens in die Romeinse Ryk. Enige ander vorm van geloof (ingesluit die Christelike geloof) is onwettig verklaar. Aan die begin van die 5de eeu was die Christendom egter sterk gevestig en is die begrip *katoliek* geïnterpreteer as “embracing the entire world” (Mc Grath:501.)

In terme van die ontwikkeling van die betekenis van die begrip *katoliek* meld Mc Grath (2001:501) die volgende drie ontwikkelingsfases:

- 'n Universele en allesomvattende Kerk, wat individuele plaaslike Kerke ten grondslag het. Die omskrywing van die katolesiteit van die Kerk was gerig op die feit dat die plaaslike Kerk 'n

verteenwoordiger van die universele Kerk is. Hieruit blyk dit duidelik te wees dat daar 'n sterk korrelasie bestaan tussen die eenheid en die katolisiteit van die Kerk.

- Die begrip *katoliek* het vervolgens verwys na die ortodokse teologie van die Kerk. Die begrip was sterk voorskrywend en polemies van aard. Katolisiteit was die teenpool van skeuring en kettery, waardeur individuele Kerke hulself buite die grense van die ortodokse leer geplaas het.
- Met 'n groter apostolêre bewussyn het die Kerk 'n uitgestrekte en uitgebreide Kerk geword. 'n Sterker fokus is geplaas op die geografiese verwysingsraamwerk waarbinne elke plaaslike Kerk die katolieke Kerk verteenwoordig.

Thomas Aquinas (volgens Mc Grath 2001:502) beskryf die Kerk as Katoliek ten opsigte van haar geografiese, antropologiese en chronologiese universaliteit. Met betrekking tot die Reformasie het die hervormers klem daarop geplaas dat hulle steeds deel is van die katolieke Kerk ten spyte van die gefragmenteerde voorkoms van die Kerk. Historiese en institusionele kontinuïteit was sekondêr ten opsigte van leerstellige getrouheid, en gevolglik “mainstream Protestant churches insisted they were simultaneously catholic and reformed – that is, maintaining continuity with the apostolic church at the level of teaching, having eliminated spurious non-biblical practises and beliefs.” (Mc Grath 2001:502.)

McGrath (2001:500) maak melding van ouer weergawes van die Engelse Bybel wat na die Nuwe Testamentiese briewe – Jakobus en Johannes – verwys as “catholic epistles”. Die bedoeling hiervan was om juis die gerigtheid van hierdie briewe (*vir al die Christene*) duidelik en effektief te kommunikeer. Hierteenoor word die briewe van Paulus direk gerig tot die behoeftes en situasies van spesifieke gemeentes.

Die begrip is in die eerste eeue van die Kerkgeskiedenis gebruik as kenmerk van die ware Kerk om haarself af te grens van die verdeeldheid en die kettery waardeur sy bedreig was. Na die Reformasie is die begrip *katoliek* konsekwent vervang met die begrippe *algemeen* en selfs *Christelik*. Die begrip *katoliek* dui onder geen omstandighede op 'n verband tussen die



Rooms-Katolieke Kerk en die belydenis dat die Kerk katoliek is nie. Om die Kerk te vrywaar van persepsies in die verband, het baie Protestante Kerke met betrekking tot die geloofsbelydenisse die term *katoliek* vervang met *algemeen* en *universeel*.

Dat die Kerk as *katoliek* of *algemeen* beskryf word hou verband met die feit dat die Kerk altyd gerig is op die geheel en die universele. Die gerigtheid op die universele staan direk in verband met die heilshandeling van God wat gerig is op die universele. Katolisiteit is volgens Küng (1968:300) 'n kwessie van totaliteit. 'n Beskrywing oor die katolieke aard van die Kerk hou nie op sigself verband met die Kerk se inherente vermoë om oop en inklusief te funksioneer nie. Die katolieke aard van die Kerk getuig allereers van die grenslose Heerskappy van die Here van die Kerk, Jesus Christus: "Where, and so far as, Christ rules, there, consequently, the church is to be found." (Moltmann 1977:338.)

Die plaaslike gemeente/gemeenskap is op legitieme wyse gemeenskap van God in soverre dit 'n weerspieëling en 'n manifestering is van die groter geheel (die "universal church"). Dit beteken dat "[t]he Total Church is the Church as manifested, represented and realized in the local Churches. Inasmuch as the Church in this sense of the total Church is the entire Church, it may be called, according to the original usage of the word, the catholic, that is the whole, universal, all-embracing Church." (Küng 1968:300.)

Artikel 27 van die Nederlandse Geloofsbelydenis plaas 'n besondere aksent op die algemeenheid van die Kerk. Die Kerk is 'n heilige vergadering van *almal* wat waarlik in Christus glo, wat *almal* hulle volle saligheid in Jesus Christus verwag. Hierdie Kerk was daar van die begin van die wêreld af en sal tot die einde daar wees. Verder word daar met betrekking tot hierdie Kerk bely dat hierdie heilige Kerk nie geleë is in, gebonde is aan of beperk is tot 'n sekere plek (Hand 17:24) of sekere persone nie, maar is dit oor die hele wêreld versprei en verstrooi.

Die Kerk is volgens Moltmann (1977:348) ruimtelik katoliek – sy is oor die hele aarde versprei en teenwoordig (Hand 1:8) (*oikumene/oecumene*),

asook temporeel katoliek, deur haar teenwoordigheid in elke periode van die geskiedenis (Matt 28:20). Hierdie kenmerk van die Kerk beskryf nie 'n statiese aspek van haar wese nie, maar fokus eerder op haar dinamiese interaksie met die hele wêreld. Die “katolieke” Kerk is 'n Kerk in momentum, op 'n sending, gerig op die volledige skepping van God. In haar katolesiteit verteenwoordig die Kerk die eskatologiese “universele gemeenskap”. Die plaaslike Kerk en 'n spesifieke gemeente is derhalwe 'n manifestasie of 'n verteenwoordiger (*embodiment*) van die een universele Kerk.

Weber (1983:561) waardeer die Kerk as gemeenskap van Jesus Christus altyd ekumenies en maak die uitspraak dat “the unity of the church consists of intensive catholicity – the Community of Jesus Christ is essentially universal. Conversely, the catholicity means the extensive unity of the Church – the Community of Jesus Christ is never bound to its spatial and temporal limitations, never dependent on the conditions which influence it in the place it happens to be.”

Pannenberg (1998:407) benader die begrip *katolisiteit* kwalitatief. Die volheid van die Kerk se eskatologiese gerigtheid manifesteer in enige historiese moment in die openheid van die Kerk om te transendeer na die beeld van Christus. Ons lees daarom in Ef 4:13: “So sal ons uiteindelik almal kom tot die werklike eenheid in ons geloof en in ons kennis van die Seun van God. Dan sal ons, Sy Kerk, soos 'n volgroeide mens wees, so volmaak en volwasse soos Christus.” (NAV:1983.)

Ware katolesiteit impliseer dus 'n openheid tot gemeenskap (*fellowship*) met ander, en “The catholic church ... does not consist primarily of a global organization and structure of order that embraces all local churches. It finds manifestation in the local churches and through the fellowship with one another” (Pannenberg 1998:408). Katolisiteit is vir die Kerk van die Here 'n saak van groot erns juis vanweë die sterk fokus op partikulariteit in die postmoderne samelewing. Heyns (1992:329) belig die begrip katolesiteit (*kata + holos*) vanuit vier verskillende perspektiewe:

- *Kontinuele katolesiteit*

Die Kerk se bestaan kan nie as momenteel beskryf word nie. Die Kerk bestaan naamlik nie net af en toe met tussenposes nie, maar onafgebroke. Die Kerk was daar van die begin van die wêreld af en sal daarwees tot die einde toe. Die “daarwees” van die Kerk hou nie verband met die interne vitaliteit van die instituut nie, maar hou direk verband met die aanwesigheid van Jesus Christus, die Here en Hoof van die Kerk.

- *Ekstensiewe katolesiteit*

Artikel 27 van die NGB sê verder dat hierdie Kerk nie gebonde is aan of beperk is tot 'n sekere plek of persone nie, maar is oor die hele wêreld versprei.

- *Kwalitatiewe katolesiteit*

Die mense wat aan hierdie Kerk behoort word deur artikel 27 gekwalifiseer as mense wat in Jesus Christus glo, hulle volle saligheid in Jesus Christus verwag, en deur die Heilige Gees geheilig en verseël is. Volgens Heyns (1992:330) kan die Kerk waarlik katoeliek wees wanneer die Kerk onvoorwaardelik gehoorsaam is aan die Woord van God: “Slegs die Kerk wat soek en bly soek na die voller begrip van en insig in die volheid van die openbaring wat in die Woord tot sy beskikking gestel is, en dan ook gewillig is om in die lig daarvan steeds sy eie posisie en standpunte in heroorweging te neem, verwerklik sy algemeenheid.” (Heyns 1992:330.)

- *Pluriforme katolesiteit*

Die Kerk bestaan verder uit mense uit wat, hoewel hulle verspreid en verstrooid is oor die hele wêreld, vervul is met 'n verwagting van hulle saligheid, en tog met hart en wil in een en dieselfde Gees, deur die krag van die geloof saamgevoeg en verenig is. Heyns (1992:330) verduidelik: “Met die begrippe *verwagting*, *hart* en *wil* enersyds en *verspreiding* en *verstrooiing* oor die hele wêreld andersyds, is 'n sterk aksent op die element van die subjektiewe en met name op die verskeidenheid in die subjektiewe gelê”. Die evangelie is één, want die Woord is één en die waarheid is één. Só is ook die Heilige Gees wat die verligting in die harte van mense werk, één. Maar wanneer die objektiewe waarheid in die subjektiewe bewussyn



geformuleer word en beleef moet word, tree 'n verskeidenheid van vorme na vore.

Met betrekking tot die katolisiteit van die Kerk maak Küng (1968:301) die volgende bydrae: Katolisiteit is nie primêr 'n geografiese, statistiese sosiologiese of historiese konsep nie, maar “an all-embracing identity which at bottom makes a Church catholic, the fact that despite all the constant and necessary changes of the times and varying forms, and despite its blemishes and weaknesses, the Church in every place and in every age remains unchanged in its essence, whatever form it takes: this must be its aim and its desire.”

Een van die grootste uitdagings van die Kerk binne 'n postmoderne samelewing is om die verskeidenheid binne die éénheid te handhaaf. Verskeidenheid binne hierdie éénheid moet sigbaar gestalte kry in elke gemeente.

#### **3.4.1.4 Die Kerk is apostolies**

Die begrip *apostolies* word beperk tot Christelike gebruik. Die fundamentele betekenis van die begrip hou verband met die getuienis en opdrag van die apostels. McGrath (2001:503) bied die volgende verduideliking hiervan aan: “In declaring the church to be ‘apostolic’, the creeds thus appear to emphasize the historical roots of the gospel, the continuity between the church and Christ through the apostles whom he appointed, and the continuing evangelistic and missionary tasks of the church.”

Dat die Kerk in haar wese apostolêr is, word nie in die Bybel spesifiek omskryf nie. Ignatius van Antiochië en die *Martyrdom of Polycarp* (16:2) (soos aangehaal deur Küng 1968:345) verwys na die Kerk as apostolies. Volgens Küng (345:1968) beteken die begrip in sy mees basiese vorm: “having a direct link with the apostles of Christ.” Alhoewel die twaalf apostels direk geassosieer word met die omskrywing van die apostolisiteit van die Kerk, is Christus egter self die oorsprong daarvan. Teologies gesproke het die gemeente geen ander identiteit as 'n missionêre identiteit nie (Nel 1994:28.) Dit is gevolglik krities dat 'n bepaalde gemeente nie net 'n

missionêre perspektief handhaaf nie, maar in haar wese 'n missionêre organisme is.

Küng (1968:347) maak ten opsigte van 'n beskrywing van die apostolêre dimensie van die Kerk 'n tweeledige onderskeiding: “Apostles are (a) those who are witnesses of the risen Lord, to whom the crucified Lord has revealed himself as living; (b) those who have been commissioned by the Lord – ambassadors – for missionary preaching.”

Dit is egter noodsaaklik dat daar kennis geneem word van die feit dat God self die subjek van die sending is – *missio Dei*. Die *marturia*, die getuienis deur woord en daad, het sy werklike oorsprong nie in die getuie self nie maar in God. Só bring Paulus volgens Küng (1968:348) sy eie apostelskap direk in verband met sy Damaskus-ervaring (Galasiërs 1:15-17).

In 1 Kor 12:28 en Efes 4:11 word daar na die feit verwys dat God apostels in die Kerk aangestel het met 'n spesifieke opdrag: “The apostles as the messengers, witnesses and authorized representatives of the crucified and risen Lord, as preachers, teachers, founders and leaders of the communities, are first in the Church.” (Küng 1968:353.) 'n Duidelike korrelasie bestaan daarom tussen Kerkwees en die getuienis aangaande Jesus Christus, wat soos volg beskryf word deur Küng (1968:353): “The Church is founded on this apostolic witness and ministry, which is older than the Church itself.” Volgens Van Aarde is die bekering van die Kerk 'n voorwaarde om aan die Kerk se sending legitimiteit te verleen (2006:107).

Bosch (1979:80) meld dat die missionêre perspektief in die Ou Testament primêr sentripetaal georiënteer word om uitdrukking te gee aan die oortuiging dat *God*, en nie Israel nie, die outeur van die sending is. Horst Rzepkowski (soos aangehaal deur Bosch 1979:80) maak selfs die opmerking dat: “The decisive difference between the old and the New Testament is mission.” Bosch (1979:80) meld verder dat dit foutief sou wees om die verskil tussen Ou en Nuwe Testament in die onderskeiding sentripetaal-sentrifugaal te soek. Vir 'n Bybelse fundering van sending is die erkenning aan 'n dialektiese en kreatiewe spanning tussen Gods werk en

mensewerk krities. Enige poging om dit onder 'n formule te bring of presies in 'n dogma vas te lê kan nie anders as aan die misterie verby te gaan nie.

Swete (soos aangehaal deur Mc Grath 2001:505) meld die volgende kriteria vir apostolisiteit:

- “planted in the world by the apostles”
- “adhering to the teaching of the apostles”
- “carrying on the succession of the apostolic ministry”

Die Kerk se apostoliese karakter kan alleen verdiskonteer word binne die raamwerk van die sending van Christus en die Gees. Moltmann (1977:357) en Küng (1968:344) bevestig dat die eenheid, heiligheid en katolisiteit van die Kerk alleen kan manifesteer deur haar apostolêre dimensie. Die apostolêre gerigtheid van die Kerk geskied altyd binne 'n historiese konteks, in die sin dat “[h]istorically the church has its being in carrying out the apostolate. In eternity the church has its being in the fulfilment of the apostolate, that is, in the seeing face to face.”

Apostolaat word primêr gekonstitueer deur die openbaring van die opgestane Christus: “In the light of the appearances of the crucified and risen Christ the first Christian apostolate therefore takes on an eschatological meaning.” (Moltmann 1977:359.) Die apostoliese gerigtheid van die Kerk is allereers 'n evangeliese gerigtheid: 'n proklamasie en 'n stuk verkondiging dat Jesus Christus die opgestane Here van Sy Kerk is, en “[t]he Reformers therefore demanded that the proclamation of Christ be made the criterion of apostolicity.” (Moltmann 1977:359.) Die Woord, die Evangelies en die Getuienis aangaande Christus is die ware *apostolos*.

Die Kerk het in die besonder die aanstelling ontvang om die heilshandeling van God te kommunikeer met die wêreld. By wyse van haar woorde en dade en gemeenskap met mekaar getuig die Kerk van Christus se Heerskappy. In die vervulling en aktualisering van haar apostolêre wesenskenmerk getuig die Kerk van 'n nuwe geloofsgemeenskap wat bestaan uit mense wat hulle tot God bekeer: “Eers wanneer jy grensloos kan dink en lewe, deur die ‘outsider’ as potensiële ‘insider’ te sien, gee jy

legitimiteit aan die belydenis van die Kerk dat die Kerk ‘apostolies’ is.” (Van Aarde 2006:107.) Dit vra volgens Van Aarde verder dat die “Ander” – insluitende die straatkind, die prostituut, die anders-biologies geskape en anders-seksueel georiënteerde, die anders-volkige, die anders-gekleurde, die anders-godsdienstige – nie as onaanvaarbaar vir inkom in die Kerk te beskou nie, omdat hulle nie is soos jy is, of nie is soos jy hulle wil hê hulle moet wees nie.

In die getuienis en proklamasie van nuwe hoop word nuwe hoop ’n werklikheid in die gemeenskap van die gelowiges. “In this apostolic movement the church must continually orientate itself towards the future – the future of Christ which the first Christian apostolate talks about.” (Moltmann 1977:360.)

Die apostoliese Kerk met ’n sterk sending-oriëntasie, het nie ten doel om nuwe “dogters”- en “susterskerke” met dieselfde vorm en institusionele identiteit te vestig nie. ’n Jong gemeente is nie soseer ’n vertakking van ’n ouer gemeente nie. Dit is inderdaad ’n “nuwe” gemeente met dieselfde apostolêre bewussyn. Die kontinuïteit is derhalwe nie geleë in die vorm of die institusionele aard van die Kerk nie, maar in haar apostolêre getuienis.

Die Christelike apostolaat neem kreatief en skeppend deel aan die vernuwende en skeppende werk van die Heilige Gees. Vir die doel mag die apostolaat nie gedemp word deur uiterlike vorm of organisering van ’n bepaalde Kerk nie. Dit het tot gevolg dat die Kerk in die uitleef van haar apostolêre roeping altyd konfronterend en kontroversieel sal wees. Haar apostolisiteit het nuwe kontekste tot gevolg. Apostolaat kan essensieel slegs vanuit ’n gebeurteniskarakter verstaan word. Onder die apostolisiteit van die Kerk word primêr verstaan dat die sending van die apostels deur die Kerk in ’n nuwe konteks sal realiseer. Pannenberg (1998:407) verduidelik:

The church is authentically apostolic only when as a missionary church it remains ready to alter traditional ways of thinking and living, being renewed constantly on the basis of its origins, not for the sake of adjustment to the spirit of the times, but in order to be able to explicate in both a critical and a liberating sense the eschatological

truth of the revelation of God in Jesus Christ for each new generation and in each new situation.

Die sendingdimensie van die Kerk rig haar besigwees in hierdie wêreld verby die teenswoordige tyd op die eskatologiese vervulling van die koninkryk van God: “If the church acquires her existence from Christ’s messianic mission and the eschatological gift of the Spirit, then her characteristics are messianic predicates at the same time.” (Moltmann 1977:339.) Die apostoliese sending van die Kerk is verder gerig op die vernuwning en herlewing van die totale mensdom in en deur Jesus Christus, die Here van sy Kerk.

Die messiaanse sending van Christus en die eskatologiese gawe van die Gees figureer sterk in die beskrywing van die dimensies van die Kerk: Die Messias van die laaste dae sal die verdeeldheid kom herstel deur eenheid en vrede in die Koninkryk van God te kom vestig. Hulle wat deel word van hierdie eenheid word opgeroep om die nuwe basis te vorm van eenheid en gemeenskap met God. Die heiligheid van die Kerk is messiaans gerig op daarstelling van ’n nuwe skepping (gemeenskap) in Christus. Omdat die Kerk in Christus geheilig word, word lidmate opgeroep om hul te bekeer en regverdig te lewe.

Die Kerk se apostolisiteit word geaktiveer en geïnspireer deur die getuienis en verkondiging met betrekking tot die aanbreek van die messiaanse periode. So word die lidmate van die Kerk opgeroep om die Evangelie van Jesus Christus te leer en te leef.

In haar katolieke gerigtheid is die Kerk oop en toeganklik vir die wêreld in soverre sy oop en toeganklik is vir die Koninkryk van God. Almal wat deel uitmaak van hierdie nuwe skepping van God, word opgeroep om oral te getuig met betrekking tot die alles omvattende Koninkryk van God. Dit is vir die Kerk noodsaaklik om haar met nuwe toewyding, inspirasie en kreatiwiteit apostolêr te rig vanweë die feit dat sy van haar roeping afwyk op pad na ’n onsekere toekoms, in dis sin dat “the Church can only be truly one, holy and catholic if it is in all things an apostolic Church.” (Küng 1968:344.)



Die geloofsbelydenis van Nicea noem die Kerk *apostolies*. Volgens Heyns (1992:332) beteken apostolisiteit gevolglik die Kerk se gerigtheid op en haar verantwoordelikheid met betrekking tot die uitdra van die evangelie aan die wêreld. Kasper (1977:140) merk in hierdie verband ook op:

If the Easter faith and thus faith in Christ rests upon the testimony of the apostles, then the only means of access to it that we have is through apostolic witness which is handed down in the Church as the community of believers. Only in and through this witness is the Risen Christ, through his Spirit, a present actual reality in history, for historical reality is never independent of the fact that it is known in history. In this sense, in fact only in this sense, can it be said: Jesus is risen in the kerugma. He is a permanent presence in history through the witness of the apostolic Church.

“Belonging to Jesus Christ thus separates the church from all the selfishness and contentiousness of the world. It also means sending into the world just as Jesus Christ was sent.” (Pannenberg 1998:406.)

### **3.5 WAT MAAK DIE KERK WARE KERK?**

Die Nederlandse Geloofsbelydenis, soos vervat in die *Diensboek* van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika (1997:128), bely met betrekking tot die kenmerke van die Kerk (*notae ecclesiae*) in artikel 29 soos volg: “Die kenmerke waaraan ons die ware Kerk uitken, is die volgende: Wanneer die Kerk die evangelie suiwer preek, die sakramente suiwer bedien soos Christus dit ingestel het, en die Kerklike tug gebruik om die sondes te straf.” Volgens Heyns (1992:327) is hierdie eienskappe gawe én opgawe; indikatief én imperatief. Daar moet ook ’n onderskeid gemaak word tussen die kenmerke en die eienskappe van die Kerk: die kenmerke kan as die voorwaardes vir Kerkwees gesien word, terwyl die eienskappe die gevolge van Kerkwees is (Heyns 1992:343).

#### **3.5.1 Die suiwer bediening van die Woord**

Die Woord van God is die bron van lewe in die Kerk. Wat die Kerk is en wat die Kerk glo, gebeur en word gevorm deur die Evangelie van Jesus Christus.

### 3.5.2 Die suiwer bediening van die sakramente

Die suiwer bediening van die sakramente (doop en die nagmaal) is 'n volgende kenmerk waardeur die ware Kerk gebind word. Die sakramente het nie per se 'n eie selfstandige bestaan, lewe of boodskap los van of teenoor die Woord nie. Die sakramente is deur Jesus Christus self ingestel en die bedoeling daarvan is tot versterking van die geloof.

### 3.5.3 Die toepassing van die Kerklike tug

“Die doel van die tug – wat selfs kan uitloop op die losmaak of afsny van die gemeente, het die bekering van die sondaar voor oë en die bewaring van die heiligheid van die Kerk.” (Heyns 1992:344.) Die handhawing en toepassing van die tug is 'n kenmerk wat ook direk van toepassing is op die ware Kerk.

## 3.6 Spiritualiteit en identiteit

Met betrekking tot die identiteit van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika het die Kerk oor haarself soos volg besin: Die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika wil Kerk wees en tegelykertyd altyd weer Kerk *word*. Dit impliseer dat die Kerk haarself voortdurend moet posisioneer ten opsigte van die konteks (konkrete wêreld) waarbinne die Here ons Kerk laat wees. Deur die krag en die genade van die Here heen, moet die Kerk die nood en die behoefte van hierdie geslag aanspreek. Vanuit hierdie gerigtheid is twee fokuspunkte vir die Kerk belangrik:

- Die lidmate van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika moet lewe saam met God / in die teenwoordigheid van God – *CORAM DEO*. Die lewe van 'n Christen is 'n lewe voor God gerig op God alleen.
- Die lidmate van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika moet lewe in diens van God – *MISSIO DEI*. Die *missio Dei* moet egter uitmond in die *missio ecclesia* – 'n gemeente wat missionêr gerig lewe.

Deur die genade van ons Here Jesus Christus, is die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika geroep en uitverkies om die verlossing wat die Kerk ervaar met die wêreld te deel en God te eer.

Die Kerk se wese/“lewe” gebeur in die wêreld deur geloofshandeling heen. Ons deel hierdie geloofshandeling met die wêreld soos volg:

- *Die viering van die redding in Christus tot verheerliking van God.* Dit gebeur deur lofprijsing en aanbidding in gemeenskap met God en met mekaar.
  - Dit vind plaas:
    - in die erediens van elke Sondag
    - maar ook in die eer-diens van elke gelowige in die daaglikse lewe.
- *Die betuiging van die redding in Christus deur verkondiging, getuienis en onderrig (of lering).*
  - Dit gaan dus hier oor al die maniere waarop die gemeente die inhoud van die Woord self ken en oordra deur
    - prediking en sakramente,
    - getuienis en evangelisasie,
    - kategeese en onderrig in die leer van die Kerk, toerusting en
    - Bybelstudie.
- *Die deling in en versorging van medegelowiges en na buite met die redding in Christus.*
  - Dit neem sigbaar vorm aan
    - in geestelike en fisiese versorging en onderlinge bemoediging
    - en die skep van 'n tuiste vir gelowiges en vir hulle wat van buite inkom.
- *Die bediening van die redding in Christus deur opofferende liefdesdiens en hulpverlening aan alle mense. Hierdie dienswerk gaan in die nood van die gemeentelede en die wêreld waarin die gemeente lewe.*

- Dit vind besondere toespitsing in die barmhartigheidswerk in die gemeente en die wêreld.

Diagrammaties kan die Kerk as gebeure voorgestel word soos in die volgende figuur (Basistoerustingspakket 2004a:14).

**Figuur 3.1: Die Kerk as gebeure**



### 3.7 SAMEVATTING:

Vanuit 'n etimologiese perspektief wil dit voorkom asof die begrip *Kerk* meer fokus op dinamiese “vergadering”/“saamwees” van gelowiges rondom die Woord van God. Dit wil ook voorkom asof die begrip nie ’n afgebakende en statiese voorkoms het wat aan spesifieke kwaliteite hoef te voldoen nie. Vanuit ’n Bybels-Reformatoriese perspektief is dit egter wel duidelik dat die ware Kerk (*ecclesia visibilis*) sekere kenmerke en eienskappe vertoon. Dog mag die “vorm” wat die Kerk aanneem nie opgaan in hierdie eienskappe en



kenmerke nie. Die “essensie” moet te alle tye die fokus van die vergadering/samekoms bly.

Die oordrewe “verstaanskomponent” met betrekking tot die essensie van die Kerk het prominent in die vorm van Kerkwees begin deurslaan. Die Woordgebeure (sakramente) het ’n sekondêre rol gespeel ten opsigte van dit wat daardeur uitgebeeld word. Vanweë die aard van die postmoderne samelewing sou daar verwag kon word dat die fokus eerder op die gebeure en die essensie moes wees as die “kognitiewe” verstaan daarvan: “Ratio en emotie zijn tegenwoordig nauw met elkaar verbonden, waar ze vroeger ook los van elkaar konden worden ‘bediend’. Dit betekent heel praktisch dat lange betogen, aaneenschakelingen van argumenten over een bepaalde waarheid niet meer opgepikt worden. Wat men wil overdragen moet helder, betrokken en beeldend gebracht worden, dan dringt het echt door en kan men er iets mee in het eigen leven.” (Dekker & Visser 2002:228.)

Alles wat die Kerk is en doen behoort ’n missionêre dimensie hê: “Dit beteken dat ons in tye soos die waarin ons nou leef en Kerk moet wees, buitengewoon sensitief moet wees vir die vrae, nood en behoeftes van mense, maar nog meer sensitief vir die stem van God wat juis deur ons as Kerk die wêreld en Sy mense wil bereik.” (VTT 2004a:17.) Volgens Nel (1994:28) is die apostolisiteit van die Kerk baie meer as net ’n eienskap van die Kerk: “Dit is ook nie maar ’n gevolg van Kerkwees nie, dit is inderdaad ’n voorwaarde vir Kerkwees.” Die Algemene Sinode van die Nederduitse Gereformeerde Kerk beklemtoon in hul agenda (Deel 1 Dokumentebundel 2007:48) dat identiteit nie primêr in menslike kulturele uitdrukkingsvrome gevind behoort te word nie, maar in radikale navolgingskap (dissipelskap) van Jesus Christus.

Sekerheid met betrekking tot die Kerk se identiteit sou haar daartoe in staat stel om kontekstueel meer effektief te ontsluit: “This is not a suggestion that organizations exist in a totally reactive state. There is an essential role for organizational intent and identity. Without a clear sense of who they are, and what they are trying to accomplish, organizations get tossed and turned by shifts in their environment.” (Wheatley 2005:39.)

Rondom die identiteit van die Kerk is dit noodsaaklik om kreatief en buite die normale raamwerk te dink: “Organizations too must move beyond the boxes they have drawn to describe roles and relationships” (Wheatley 1999a:109). Ströh en Jaatinen (2001:148-165) toon aan dat organisasies wat ’n openheid toon ten opsigte van hul eksterne omgewing baie meer bewus is van hul eie unieke identiteit: “If an organisation builds on its core competencies it can adjust and respond much faster to new opportunities because it is not fixed.”

Vanuit ’n leierskapperspektief is mense die enigste konstante faktor in die wêreld van kompleksiteit en verandering. Derhalwe behoort die gemeente haar lidmate met groot sensitiwiteit te koester en lief te hê. Die gemeente sal die “nuwe” ruimte word waarin gelowiges sinvolle en effektiewe verhoudings met ander gelowiges kan smee. Relasionele aangeleenthede sal vir die Kerk in alle opsigte prioriteit aangeleenthede moet wees.

Organisasies funksioneer nie gedetermineerd en meganies soos masjiene nie en nog minder kan mense binne hierdie grense van gedetermineerde denke beperk of geïnhibeer word. Deur die Kerk organies te benader word nuwe ruimtes geskep waarbinne lidmate op meer spontane en natuurlike wyse met mekaar verbind word.

Leierskap is die medium waardeur die bipolarêre spanning tussen die identiteit van die Kerk en ’n postmoderne samelewing ontlaai word. In hoofstuk 4 word leierskap in ’n transformerende wêreld beredeneer.



## HOOFSTUK 4

### LEIERSKAP IN 'N TRANSFORMERENDE WÊRELD

#### "I AM BECAUSE WE ARE" – Afrika Aforisme

**"The world we have created is a product of our way of thinking.  
Nothing will change in the future without fundamentally new ways of  
thinking" - Einstein**

#### 4.1 INLEIDING

Dit is onmoontlik om te bepaal wat die toekoms vir die Kerk inhou – maar as die neiging en die tempo van transformasie aan die begin van die 21ste eeu enigszins 'n aanduiding kan wees van wat kan volg, sal daar met hierdie kompleksiteit rekening gehou moet word. Die Kerk sal haarself voortdurend moet herposisioneer ten opsigte van die volatiliteit en verandering.

Volgens Callahan (2002:3) leef ons in 'n "megadigm time":

...a megadigm is a time when there is a convergence of multiple paradigm shifts, interacting simultaneously with one another and therefore creating a new age, a markedly new time in the course of human history and human development. It is as though seven dynamic atomic particles of differing shape, size, and energy are interacting with one another. The result is a new creation, a new element, a new substance, a new age.

Dit is noodsaaklik dat leierskap in die Kerk die nuwe dinamika van kompleksiteit sal verstaan. Om kontekstueel relevant te bly moet leierskap verstaan en beoefen word as 'n dinamiese proses: "We are the people of the parenthesis – at the end of one era but not quite at the beginning of the next one. Maps no longer fit the new territories. In order to make sense of it all, we must cultivate a vision." (Frost & Hirsch 2003:182.)

Daar blyk 'n duidelike verband te wees tussen die aanpasbaarheid van organisasies en die waardes, gesindheid, styl en reaksie tempo van die leierskorps, en so merk Nel et al. (2001:349) op dat “In a world that is becoming more and more complex through the accelerated development and application of information technology, organisations have to respond much quicker to challenges.” Verandering en kompleksiteit is twee kenmerke van die moderne samelewing waarmee elke gemeente rekening moet hou.

Leiers sal in die wêreld van verandering baie meer aanpasbaar, kreatief en innoverend moet wees om sinvol leiding te gee, met die gevolg dat “[i]f you are going to learn how to be a good leader, you will have to open your mind to new ideas without discarding all of your old ideas. Moving into the future does not mean letting go of everything you have done in the past. It means getting perpetually smarter about how you integrate the old and the new.” (Beck & Yeager 2001:3.)

In die probleemstelling word verwys na die feit dat leierskap in die Kerk te veel gelokaliseerd plaasvind. In my empiriese ondersoek is daar gevra (vraag 32) na die primêre fokus van leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika. Die uitkoms ten opsigte van hierdie vraag was inderdaad dat leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika soos volg plaasvind:

**Tabel 4.1: Die Primêre fokus van Leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika**

	Frekwensie	Uitgedruk ten opsigte van %
Algemene Kommissie	16	28%
Ringskommissie	2	3,5%
Kerkraad	10	17,5%
Predikante	17	30%
Ouderlingevergadering	8	14%
Lidmate	4	7%



Leierskap is hiervolgens primêr gelokaliseer in die predikante en die Algemene Kommissie. Volgens die presbiteraal-sinodale regstelsel word die Kerkraad egter as die primêre besluitnemingsvergadering beskou. Van Wyk (1991:85) beskryf die presbiteraal-sinodale sisteem van kerkregering as daardie sisteem wat die alleenheerskappy van Jesus Christus as die enigste Hoof en Heer van sy Kerk wil bevorder en daarom is hierdie stelsel nie 'n eenmansregering of 'n hiërargie nie. Teenoor die werklikheid dat leierskap primêr gelokaliseerd plaasvind, het 91,5% van die respondente aangedui (vraag 32) dat hulle die voorkoms van Kerk tog eerder as 'n verhoudingsnetwerk sien as 'n struktuur.

Die sterk geïnstitutionaliseerde verwysingsraamwerk waarbinne die Kerk haarself bevind het tot gevolg dat leierskap nie kollektief en geïntegreerd plaasvind nie. In hierdie hoofstuk poog ek om die fokus te plaas op die feit dat leierskap in 'n relasionele werklikheid “oop” en dinamies gebeur.

#### 4.2 LEIERSKAP: 'N OMSKRYWING

Met betrekking tot 'n definisie van leierskap poog ek nie om die beste geformuleerde definisie weer te gee nie, maar om eerder te fokus op belangrike aksente. 'n Definisie van leierskap sou nie in 'n relasionele wêreld 'n statiese konsep/ontwerp kon wees nie.

Belangrike aksente met betrekking tot leierskap word in die volgende definisies beklemtoon:

- “the *process* whereby one individual *influences* others to willingly and enthusiastically direct their efforts and abilities towards attaining defined group or *organisational goals*.” (Nel et al. 2001:349.)
- 'n Meer tegniese definisie word deur Lewis, Goodman en Fandt (1998:435) geformuleer: “Leadership involves determining the group’s or organization’s objectives, motivating, behavior in pursuit of these objectives, and influencing group maintenance and culture. But leadership also *produces change*. It is a *group phenomenon*; there are no leaders without followers.”

- 'n Meer resente definisie is dié van Yukl (2006:8): “Leadership is the *process of influencing* others to *understand and agree* about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish *shared objectives*.”
- “More than anything else, *leaders build bridges* that help us move from where we are to where we want to be ... someone you *choose to follow* to a place you wouldn't go by yourself.” (Barker 1999 – Leadershift: American Inc.)
- “Leadership in this century means shifting the structure of collective attention at all levels.” (Scharmer 2006:12.)
- “Christian leadership is about listening to God and humbly following His lead, doing things that facilitate life transformation, and not worrying about the credit and applause.” (Barna 2006:139.)

Leierskap word hoofsaaklik gedefinieer as 'n “proses” wat ten doel om die gesindhede en die aksies van individue met betrekking tot 'n spesifieke doel te beïnvloed. Leierskap sluit ook in die daarstelling van 'n nuwe konteks wat mense sal inspireer en motiveer om bepaalde hindernisse/bepערkinge te oorkom. As sodanig fokus leierskap primêr op die skepping van 'n duidelik gedefinieerde visie, die daarstelling van 'n strategie waardeur die visie bereik kan word en kommunikasie van die visie sodat elkeen die inhoud daarvan kan verstaan en daarin kan glo. Dit is nie duidelik of die onderskeid wat daar in navorsing gemaak word tussen die gedrag en onderskeie funksies van bestuurders en leiers onderskeidelik, legitiem is nie: “We maintain that it is important for all managers to think of themselves as leaders, and consequently, we use the term leadership to encompass both leadership and management functions.” (Lewis et al. 1998:435.)

In navorsing met betrekking tot effektiewe leierskap word daar verskeie benaderings gevolg (Smit & Cronjé 1992:360; Yukl 2006:13; Lewis et al. 1998:438; Hughes et al. 2009:578):

#### 4.2.1 Die leierseienskapbenadering

Een van die eerste benaderings tot leierskap was die navorsing ten opsigte van leierseienskappe. Die persepsie het bestaan dat sekere mense natuurlike leiers was en hulle as sodanig onderskei van ander individue. Die onderliggende aanname was dat sterk leiers oor basiese kenmerke of 'n stel kenmerke beskik het wat hulle van nie-leiers differensieer, en dat indien daardie kenmerke geïsoleer en geïdentifiseer kon word, potensiële leiers geïdentifiseer sou kon word. Daar is gepoog om die fisiese kenmerke, persoonlikheid en vermoë van diegene wat as leiers na vore gekom te vergelyk met diegene wat nie leiers is nie, en tweedens het hulle die eienskappe van doeltreffende leiers vergelyk met dié wat as ondoeltreffend beskou kan word.

In 'n poging om sekere persoonlikheidseienskappe as tiperend van 'n goeie leier vas te stel, was navorsing gedurende die 1930's en 1940's in vele opsigte onsuksesvol. Die gebrek aan enige vordering met betrekking tot die konstituering van 'n bepaalde leierskapmodel het navorsers aangespoor om ander veranderlikes wat met leierskap te make het, verder te ondersoek. Die fokus het in navorsing verskuif van wat leiers *is* na wat leiers *doen* (die sogenaamde gedragsbenadering).

#### 4.2.2 Gedragsbenadering

Navorsing met betrekking tot leierskapedrag het in die vroeë 1950's begin. Wat die leier *doen* word die primêre veranderlike waardeur die effektiwiteit van leierskap bepaal word. Die norm wat gebruik word is met ander woorde hoe hulle deleger, hoe hulle kommunikeer, hoe hulle volgelinge motiveer ensovoorts. Die hipotese is dat die gedrag van suksesvolle leiers anders is as dié van onsuksesvolle leiers. Die mening was verder dat gedrag, anders as eienskappe, aangeleer kon word.

Leierskapedragsmodelle definieer die effektiwiteit van 'n leier in terme van taakverwante funksies en sosiale funksies. Ten opsigte van taakgeoriënteerde leierskapedrag word die taak beklemtoon en bemoei die leier hom primêr met die daarstelling van doelwitte, rigting en standaarde.

Noukeurige beheer word toegepas om seker te maak dat ondergeskiktes die werk bevredigend uitvoer. Wat betref sosiale leierskapedrag word die klem geplaas op die ontwikkeling van gemotiveerde groepe en maak die leier egter meer gebruik van motivering en deelnemende bestuur om die taak gedoen te kry. 'n Sterk premie word geplaas op die emosionele behoeftes van die groep, ondersteuning en vertroue.

#### **4.2.3 Gebeurlikheidsbenadering / kontingente benadering**

Tannebaum en Schmidt, soos aangehaal deur Smit en Cronjé (1992:363), se multidimensionele beskouing ten opsigte van leierskap het aanleiding gegee tot die sogenaamde gebeurlikheidsbenadering (ook genoem die situasiebenadering) tot leierskap. Deur middel van die gebeurlikheidsbenadering tot leierskap is gepoog om die faktore in elke situasie wat die doeltreffendheid van leierskap beïnvloed, te bepaal. Die rede vir hierdie klemverskuiwing is die feit dat die eienskapbenadering en die gedragsbenadering aangedui het dat geen enkele eienskap of enkele styl in alle situasies ewe doeltreffend was nie, en dat goeie leierskap die gevolg is van verskeie veranderlikes.

Die gebeurlikheidsbenadering veronderstel vier aannames:

- Die toepaslike leierskapstyl word bepaal deur die eise van elke situasie.
- Leierskap kan aangeleer word.
- Suksesvolle en effektiewe leierskap behels die verstaan van verskillende kontekste / situasies.
- Integrasie met betrekking tot die styl, persoonlikheid en gedrag van die leier en 'n bepaalde situasie bepaal leierskap-effektiwiteit.

Vanuit hierdie spesifieke benadering word die sukses van 'n leier bepaal deur sy vermoë om 'n situasie op te som en sy leierskapstyl daarby aan te pas. Ongeag wie die leier is en wat die leier doen, leierskap word primêr beïnvloed deur elke situasie en die aard van die groep.

Op grond van die situasiebenadering tot leierskap is daar verskeie modelle ontwikkel wat dien vermeld te word. Die rede vir verdere kwalifisering is dat die wêreld van verandering en kompleksiteit leiers in die besonder gaan blootstel aan nuwe situasies en kontekste. 'n Meer holistiese en integreerende benadering tot leierskap sal daarom noodsaaklik wees. Hieronder word enkele modelle binne hierdie benadering geskets:

- *Fiedler se gebeurlikheidsteorie van leierskap (Baird et al. 1990:302-307)*

Die doeltreffendheid van leierskap hang af van die passing tussen die leier, die ondergeskikte en die situasie.

- *Hershey en Blanchard se model (Hershey & Blanchard 1988:171)*

Volgens hierdie model word veronderstel dat die doeltreffendste leierskapstyl vir die bepaalde situasie deur die volwassenheid of rypheid van die ondergeskikte bepaal word. Die volwassenheid van ondergeskiktes word in hierdie verband gedefinieer as die ondergeskiktes se behoeftes aan prestasie, die gewilligheid om verantwoordelikheid te aanvaar en taakverwante vermoë en ervaring.

- *Die Vroom-Yetton-Jago-model (Stoner & Freeman 1992:486-489)*

Hierdie model bepaal die mate van groepdeelname in bepaalde situasies en stel dan bepaalde standaarde vir die insluiting van ondergeskiktes in die besluitnemingsproses.

- *Die "Path-goal" model van leierskap*

Die onderliggende meganisme met betrekking tot die "path-goal" model tot leierskap hou sterk verband met 'n kognitiewe perspektief. Die kognitiewe invalshoek hou verband met die verwagting dat daar 'n direkte korrelasie behoort te wees tussen take en die energie wat 'n spesifieke persoon bereid is om aan daardie taak te spandeer: "At the most fundamental level, the effective leader will provide or ensure the availability of valued rewards for followers (the 'goal') and then help them find the best way of getting there (the 'path')." (Hughes et al. 2009:597.)

"The term path-goal is used because the model emphasizes how a leader influences subordinates' perceptions of work goals and personal goal and stresses the links or paths found between these two sets of goals. Path-goal

theory assumes that a leader's key function is to adjust his or her behavior to complement situational contingencies, such as those found in the work setting. When a leader is able to compensate for things lacking in the setting, subordinates are likely to be satisfied with the leader. Performance should benefit as the paths by which effort leads to performance and performance leads to valued rewards are clarified." (Lewis et al. 1998:444.)

#### **4.3 NUWE PERSPEKTIEF OP LEIERSKAP**

Die revolusionêre andersheid van die 21<sup>ste</sup> eeu en 'n steeds veranderende wêreldkonteks is besig om transformasie in organisasies te stimuleer. Selfs die Kerk is blootgestel en tot in haar wese toe geraak deur hierdie verandering. Groot sowel as klein organisasies moes teen hul aard aanpas en verander in die hoop dat hulle die impak van bogenoemde andersheid sal oorleef. Die effektiwiteit van leierskap hang naamlik deels daarvan of "how well a manager resolves role conflicts, copes with demands, recognizes opportunities, and overcomes constraints." (Yukl 2006:13.) Daar is egter 'n radikale verskil tussen inkrementele aanpassings en revolusionêre verandering om sodoende die uitdagings van chaos en kompleksiteit te oorkom. Volgens Roodt (2005:7) het leierskapteorie en -praktyk verby die punt van beplanning, organisering en beheer (aanvaarbare bestuurswetenskaplike metodiek) ontwikkel. Leierskap word hoofsaaklik vanuit drie hoeke bestudeer, naamlik die eienskappe van leiers, die gedrag van leiers en die situasie waarin leier en ondergeskikte hul bevind. 'n Oorspeling of onderspeling van enige komponent sou integrasie kompliseer. 'n Holistiese benadering tot leierskap bly die sinvolste opsie.

Volgens Blanchard (2005:8) is daar hoofsaaklik twee soorte leiers, naamlik gedrewe en dienende leiers. Wat betref die eersgenoemde is daar 'n sterk gerigtheid op die behoeftes en die belange van die leier as sodanig. Hierdie tipe leiers sal in alle omstandighede hulle eie belange voorop stel ten koste van die belange van die groep. Die tweede tipe leierskap fokus weg van die leier af na die belange van die groep toe: "Servant leaders take responsibility for developing a compelling vision; they invert the pyramid and move to the bottom as cheer leaders and supporters while encouraging their subordinates." (Blanchard 2005:8.)

Leierskap hou nie primêr verband met die uitsonderlike vaardighede of vermoëns van 'n bepaalde individu nie. Die nuwe fokus op leierskap het te make met diens en diensbaarheid. Volgens Niemandt (2007:161) kom dissipelskap egter voor leierskap: “Die Kerk kan net aan sy roeping gehoorsaam wees en waarlik aan God se sending aan die wêreld deelneem wanneer daar genoeg leiers is wat die pad van dissipelskap loop.” Die ampsbeskouing in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika is van só aard dat leierskap in die Kerk altyd 'n dienskarakter moet vertoon.

Volgens die agenda van die Algemene Sinode van die NG Kerk (Deel 1:Dokumentebundel 2007:14) sluit die gelykwaardigheid van die ampte heerskappy en hiërargie uit. Van Wyk (1991:85) beskryf die presbiteriaal-sinodale sisteem van Kerkregering as “daardie sisteem wat die alleenheerskappy van Jesus Christus as die enigste Hoof en Heer van sy Kerk wil bevorder.” Die leier staan in diens van 'n bepaalde visie en die mense wat deur leierskap gelei moet word om daardie spesifieke visie te beliggaam.

Om in die nuwe wêreld van verandering en kompleksiteit te oorleef is dit nodig om 'n nuwe-generasie leier op te lei: “The fact that South Africa maintains a very low position in the World Competitive Survey, indicates a need to identify and develop more leaders, and to create an organisational culture that encourages and supports leadership initiative.” (Nel et al. 2001:350.)

Leierskap in die Kerk is 'n kollektiewe aangeleentheid en moet derhalwe holisties benader en bestuur word. Leierskap moet dus op alle vlakke van Kerkwees plaasvind. Dit geskied met ander woorde van bo-na-onder sowel as van onder-na-bo, dit gebeur horisontaal en vertikaal, sowel as diagonaal. Om die Kerk kollektief te verteenwoordig impliseer 'n inklusiewe benadering; dit is nie 'n aktiwiteit wat alleen deur die Algemene Kommissie of 'n spesifieke Raad, die Ringskommissie of die predikant in 'n bepaalde gemeente uitgevoer word nie.

Die Kerk het leiers nodig wat die dinamika van die komplekse wêreld verstaan. Die Kerk as organisasie het inderdaad meer nodig as slegs

“social engineering” (Pascale 2000:38): “When they have been limited exclusively to the restrictive percepts of social engineering, they have been handicapped and largely unsuccessful in unleashing authentic revolutionary change.” Vanuit die Newtoniaanse perspektief funksioneer organisasies steeds soos masjiene met ratte. Die Kerk is egter ’n lewende organisme en lewende organismes kan nie met dieselfde gereedskap as dié van masjiene bestuur word nie.

In ’n relasionele wêreld waarin verhoudings die lewende boustene is waaruit organisasies gevorm en opgebou word, is die uitruil van informasie onderling tussen onderskeie sisteme en subsysteme noodsaaklik. ’n Lewende organisasie staan bekend as informasie in vorm. Wheatley verwys in haar video *Leadership and new science* (AVV 658.409 2) na die feit dat daar ’n direkte korrelasie bestaan tussen informasie en dit wat informasie weselik ten doel het, naamlik om ons in te lig (*inform*) en ook om ons te vorm (*form*) (Wheatley 658.409 2 UP). Informasie is wat lewende sisteme gebruik om te transformeer.

Die gereedskap van ’n ou paradigma is nie meer doeltreffend en effektief in die nuwe bestuursomgewing nie, en “[t]he lessons of living systems provide the best map for this new territory: a mental framework for seeing order in the disorder; powerful distinctions that accelerate change; mental hooks to rely on as we scale the cliffs of the worn-out business model to reach the business model of the future.” (Pascale 2000:14.) Organisasies as lewende sisteme is nie ’n metafoor nie – dit is ’n realiteit waarmee rekening gehou moet word.

#### **4.4 LEIERSKAP IN ’N TRANSFORMERENDE WÊRELD:**

Die mate waartoe Kerke aanpasbaar is ten opsigte van ’n veranderende omgewing/konteks is kommerwekkend. Die afname in lidmaatgetalle en die tempo waarteen gemeentes hul lewensvatbaarheid verloor spreek vanself:



**Tabel 4.2: Lidmaattal van die Nederduitse Gereformeerde Kerk;  
Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika en die Gereformeerde  
Kerke in Suid-Afrika**

JAARTAL	NEDERDUITSE GEREF KERK LIDMAATTAL		NEDERDUITSCH HERVORMDE KERK LIDMAATTAL		GEREFORMEERDE KERKE IN RSA LIDMAATTAL	
	DOOP	BELYDEND	DOOP	BELYDEND	DOOP	BELYDEND
1988	455846	970366	62018	131466	36998	78417
1989	438486	956680	62193	131697	35958	78628
1990	427194	959366	60058	132483	35036	78945
1991	410371	946971	60470	133091	34443	78768
1992	403180	956794	58599	134160	33478	78935
1993	392519	944892	57338	131793	33769	80573
1994	374358	936508	53891	130710	33023	80037
1995	365513	927337	52255	129477	31961	79197
1996	358063	930774	46579	129759	30589	78254
1997	354641	928376	48243	125141	29637	77449
1998	346460	915575	46473	123538	28409	76359
1999	338203	924913	40957	122723	27352	75912
2000	329047	918790	41589	120937	26241	74952
2001	321943	923273	38710	118012	25272	74213
2002	303868	897067	37858	116829	24340	73748
2003	287921	892982	35368	113228	23332	72829
2004	282256	889839	30701	112756	21927	71969
2005	273041	894429	32279	109810	21032	70880
2006	265463	889538	31564	111799	20514	70345
2007	272383	889777	30047	110149	19854	70225
2008	248506	880761	28892	107205	18988	68842
Standaard Afwyking	61259	27164	11770	9146	5846	3667
% (Afname) of Toename 1988-1998	(24%)	(5,5%)	(25%)	(6%)	(23%)	(3%)
% (Afname) of Toename 1999-2008	(20%)	(4,5%)	(20%)	(12%)	(23%)	(9%)



TOTAAL AFNAME	(199083)	(98943)	(27610)	(23446)	(16953)	(9128)
------------------	----------	---------	---------	---------	---------	--------

(Bronne: Nederduitse Gereformeerde Kerk Jaarboeke 1988-2008; 2008 Almanak/Bybelse Dagboek – Jaargang 102 van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika; Gereformeerde Kerke in Suid-Afrika Almanakke 1988-2008).

Die tradisionele Afrikaanse Kerke (Nederduitsch Hervormde Kerk; Nederduitse Gereformeerde Kerk en die Gereformeerde Kerke in Suid-Afrika) het die afgelope 21 jaar met 375 163 lidmate verminder, waarvan die dooplidmate gedurende hierdie periode die grootste verlies verteenwoordig (65%, of 24 3646).

In 'n sekere sin kom die Kerk onbestuurbaar en onaanpasbaar voor: “The layers of complexity, the sense of things being beyond our control and out of control, are but signals of our failure to understand a deeper reality of organizational life, and of life in general.” (Wheatley 1999a:5.) Labuschagne (1998:2) vermaan ook: “Kerke/Geestelike organisasies sal die vermoë moet ontwikkel om nuwe kontekste te skep wat nuwe visie en rigting tot gevolg sal hê. 'n Veranderende omgewing lei tot veranderende denke – dit is die uitdaging waarmee Kerke gekonfronteer word. Veranderende denke moet weer in veranderende strukture omskep word.”

Huidige paradigmas kom substansieloos voor, en leiers is vaag en visieloos. Organisasies is arm aan kultuur en strukture is wankelig: “The personal impact on leaders' morale and health is also devastating. When leaders take back power, when they act as heroes and saviors, they end up exhausted, overwhelmed, and deeply stressed. It is simply not possible to solve single-handedly the organization's problems; there are just too many of them.” (Wheatley 1999a:5.) Die Kerk as organisasie sal nuut en anders oor haar self en haar rol binne 'n postmoderne samelewing moet nadink. Nuwe perspektiewe en nuwe metodiek met betrekking tot leierskap sal gegenereer moet word om uiteindelik die “onmoontlike” te vermag. Einstein, soos aangehaal deur Wheatley (2005:7), stel die probleem soos volg: “No problem can be solved from the same consciousness that created it.”

#### 4.5 DIE TAAL VAN KOMPLEKSITEIT

In 'n moderne komplekse samelewing word dit al hoe moeiliker om vanuit 'n Newtoniaanse verwysingsraamwerk 'n nuwe werklikheid waarin onordelike en diskontinuiteit aan die orde van die dag is, te verstaan. 'n Nuwe perspektief gebaseer op nie-liniêre funksionering is nodig. Die totaliteit van die werklikheid of van elke sisteem moet opnuut deurdink word: "Until the second half of the twentieth century, mathematicians and physicists dealt mainly with linear differential equations. An equation is linear if the sum of two solutions is again a solution. Linear equations express relationships that are proportional. As the statement suggests, linear equations are much easier to solve than nonlinear ones." (Singh & Singh 2002:23-32.)

Die meganiese en gedetermineerde filosofie van die Newtoniaanse wetenskap dikteer orde, stabiliteit en ewilibrum tussen veranderlikes. Só merk Burns (2002:42-56) byvoorbeeld op dat "[i]n a mechanistic Newtonian world, reality is understandable by means of scientific reductionism. Theoretically, the linear universe of Newton can be understood, accurate predictions can be made, and phenomena potentially controlled, as humans apply their reason to break the universe into its most basic parts and then logically put them back together again." Volgens Newton (soos aangehaal deur Joubert) is die heelal 'n massiewe klokwerk wat deur 'n Voorsienigheid daargestel is, en hierdie klokwerk tik voort met 'n beweging waarin elke gebeurtenis 'n verklaarbare oorsaak het (1997:120.)

Ekwilibrum word geassosieer met balans. Balans word gehandhaaf wanneer die verskillende komponente van 'n sisteem gesinkroniseer is met mekaar. Die wyse waarop 'n organisasie in tye van ewilibrum oorleef is egter totaal ontoereikend vir tye van "disekwilibrum".

Einstein het egter met sy relativiteitsteorie (die teorie wat gelei het tot die bewering dat massa en energie ekwivalent is aan mekaar en uitruilbaar is) en sy gravitasieteorie die fokus begin plaas op die filosofie van oop sisteme wat gebaseer is op nie-liniêre, komplekse, onordelike en ongelyke aard. Einstein (soos aangehaal deur Joubert 1997:131) het die beroemde formule,

$E = Mc^2$  opgestel: As 'n bepaalde hoeveelheid massa (M) in energie omgesit sou word, sal die hoeveelheid vrygestelde energie (E) as  $E = Mc^2$  aangegee word, waar c die snelheid van lig aandui. Hierteenoor word die lineêre proses deur Steenberg (1991:451) beskryf as dat dit in 'n enkele rigting beweeg met energie-uitset proporsioneel aan die inset.

#### 4.5.1 Die Newtoniaanse Perspektief op Leierskap

Wheatley (1999a:10) maak melding van die feit dat die kompleksiteit van moderne organisasies verband hou met die verkeerde perspektiewe waaruit organisasies benader word:

Scientists in many different disciplines are questioning whether we can adequately explain how the world works by using the machine imagery emphasized in the 17<sup>th</sup> century by such great geniuses as Sir Isaac Newton and Renè Descartes. This machine imagery leads to the belief that studying the parts is the key to understanding the whole. Things are taken apart, dissected literally or figuratively (as we have done with business functions, academic disciplines, areas of specialization, human body parts), and then put back together without any significant loss. The assumption is that the more we know about the workings of each piece, the more we will learn about the whole. Newtonian science is also materialistic – it seeks to comprehend the world by focusing on what can be known through our physical sense. Anything real has visible and tangible physical form. In the history of physics and even to this day, many scientists keep searching for the basic 'building blocks' of matter, the physical forms from which everything originates.

Een van die basiese verskille tussen die Newtoniaanse perspektief en die nuwe bestuurswetenskaplike perspektief is die fokus op holisme eerder as op dele. Die leier moet elke dag met 'n komplekse en steeds veranderende wêreld rekening hou en nie 'n konstante en sekere een nie. Die Kerk sal inderdaad deur 'n nuwe lens na haar funksionering moet kyk. Die predominerende lens tot dusver was een wat organisasies gelyk gestel het aan masjiene en mense gelyk gestel het aan die dele of komponente van 'n masjien.

Slegs wanneer leierskap met 'n lens kyk waardeur die Kerk as lewende organisme beskou word, ontsluit nuwe prosesse wat tot meer effektiewe leierskap en bestuur lei. Die Kerk se bestuursmetafoor kan dus duidelik nie vanuit 'n masjienperspektief ontleen word nie, maar vanuit die perspektief van 'n lewende organisme wat die vermoë openbaar om relasioneel te herorganiseer. Die bestuurswetenskaplike taal is ook gewysig om laasgenoemde perspektief te akkommodeer, byvoorbeeld *leerorganisasies* (Scharmer 2006:6-7), *dinamiese eienskappe*, *relasionele verbande*, *oop organisasies* ensovoorts.

In die Kerk is dit in die besonder nodig om nuwe benaderings te genereer tot die ontleding en bestudering van uiters ingewikkelde probleme. Hierdie behoefte het gelei tot "... 'n nuwe, integrerende benadering tot komplekse probleme, die sisteembenadering, wat baie doeltreffend gebruik word om bedryfsprobleme te bestudeer." (Prekel 1993:10.) Vanuit 'n sisteembenadering is dit nodig om te verstaan dat die Kerk nie meer gefragmenteerd en geïsoleerd kan bestaan nie. Sisteemdenke stel 'n mens in staat om die onderliggende verband en verskuilde patrone tussen veranderlikes raak te sien en te verstaan.

Sisteemdenke vorm die basis vir die komplekse konsep dat organisasies lewende sisteme is. Dit impliseer dat die Kerk as sisteem ingebed lê en oop is ten opsigte van 'n groter konteks wat op 'n voortdurende basis inspeel (invloed uitoefen) op die konteks van die Kerk.

#### **4.5.2 Die Kerk as Lewende Organisme**

'n Belangrike konsep wat die dinamiese aard van leierskap sinryk omvat is die lewensiklusproses. Volgens Roodt (2005:7) is die volgende betekenis ingebed by hierdie konsep: "... the notion that business organisations are complex living systems that evolve over time as they adapt to a changing environment (context) or, if not, die."

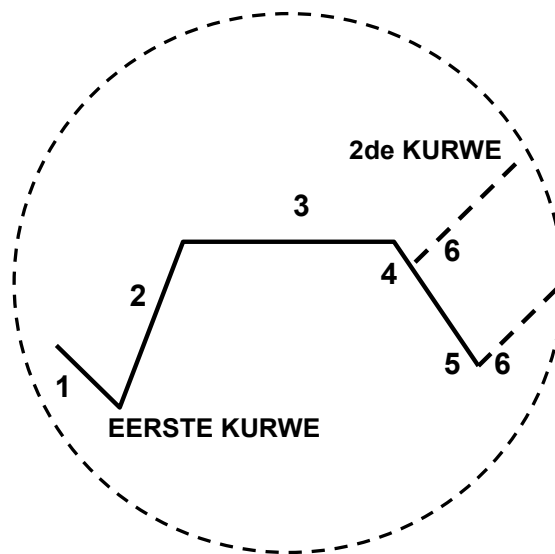
In die ekologie van lewende sisteme is daar sisteme binne ander sisteme, waar elke afsonderlike sisteem 'n invloed uitoefen op die konteks, maar terselfdertyd ook beïnvloed word deur die konteks. Waar 'n sisteem egter

geslote en ontoeganklik is ten opsigte van die konteks waarin hy hom bevind, verloor hy sy lewensvatbaarheid en kwyn hy weg (die wet van antropie). Vir 'n organisasie om tot uitsonderlike prestasie gelei te word, is dit daarom nodig dat die organisasie, “as a living system, must be guided and mobilised to adapt continuously and systemically to its environment.” (Roodt 2005:7.) Die Kerk sal as organisasie beslissende sekerheid moet hê ten opsigte van haar identiteit en ten opsigte van haar bestaansdoel. Roodt (2005:8) verwys na die essensie van Kerkwees as die siel daarvan, wat binne hierdie groter veranderende konteks uitgeleef word.

Die lewensiklus word soos volg in figuur 4.1 geïllustreer (Roodt 2005:8):

**Figuur 4.1: Die lewensiklus van 'n organisasie (die Kerk)**

## • Die Lewensiklus van 'n Organisasie (die Kerk)



- 1 Ontwikkelingsfase
- 2 Groeifase
- 3 Volwassefase
- 4 Afplattingsfase
- 5 Terminering
- 6 Nuwe groei

Rosabeth Moss Kanter, soos aangehaal deur Prekel (1993:10), sê dat suksesvolle, innoverende organisasies meer “integrerend” is as hulle minder suksesvolle, meer “segmenterende” teenstanders.

#### 4.5.2.1 Sisteemdenke

'n Sisteem kan omskryf word as:

...’n fisiese en/of begripsentiteit, bestaande uit onderlinge verbandhoudende en wisselwerkende dele, wat in ’n omgewing voorkom waarmee dit ook in wisselwerking kan wees. Hierdie dele is dinamies met mekaar verbind: hierdie verskillende onderdele is sodanig in wisselwerking met mekaar dat dit die daarstelling en vorming van die organisasie doelwit stimuleer.

'n Sisteem het 'n voorkeursoestand. Die dele van 'n sisteem kan op hulle beurt ook sisteme wees, wat ons as subsisteme kan beskryf. 'n Sisteem kan aanpas by verandering in die sisteem self of in sy omgewing, indien nodig om sy voorkeursoestand te handhaaf. (Prekel 1993:11.)

Volgens Prekel (1993:14) verkies enige sisteem om 'n voorkeursoestand aan te neem: atoomsuurstof verkies om molekulêre suurstof te wees; metaalyster verkies om ysteroksied te wees; 'n firma verkies om winsgewend te wees; 'n mens verkies om sielkundig en emosioneel tevrede te wees; en 'n Kerk/gemeente moet in wese wees en word wat God wil. Indien die Kerk in die hande van mense verval en sodanig georganiseer, gestruktureer en geïnstitusioneel word, word sy wat sy in wese nie is nie.

Roodt (2005:9) volg 'n holistiese benadering tot leierskap, waarin leierskap voorgestel word as 'n simbiose tussen strategie, bestuur en leierskap. Hierdie drie funksionele handeling is oop en het wedersydse betrekking op mekaar as subsisteme binne die konteks van die organisasie as lewende sisteem. Na hierdie “nuwe” sogenaamde sintese word verwys as “the soul of leadership”. Leierskap, strategie en bestuur word gedikteer deur drie wesenlike beginsels (die sogenaamde siel van die organisasie): die doel, waardes en etos van 'n en etos van 'n organisasie: “Strategy demands alignment of the external environment and the internal capability;

governance recognises that business cannot act in isolation from the societies in which it operates; effective leadership must be relevant to its context.” (Roodt 2005:8.)

Die doel van die organisasie of die rede vir die organisasie se bestaan gee inherent vitaliteit aan die organisasie. In terme van Roodt se formulering vorm hierdie doel die siel van dit waaruit die organisasie bestaan. Ten opsigte van Kerkwees kan die doel maklik omskryf word as die bestuur, die instandhouding en organisering van ’n bepaalde gemeente. Die gemeente word binne hierdie konteks as ’n geslote en afgegrensde objek/instituut gereken. Wat maak die Kerk uniek? Wat inspireer haar daar-wees? Wat is die Here se doel met die Kerk in die wêreld? Beslis nie haar institusionele andersheid of haar sosiaal-maatskaplike rol in die samelewing nie. Wat die Kerk inspireer en haar dade dikteer is Jesus Christus, deur die werking van die Heilige Gees. Wat die Kerk IS en waarmee die Kerk haar besig hou staan in direkte verband met die Here van die Kerk. Die doel van die Nederduitsch Hervormde Kerk in Afrika kan soos volg omskryf word:

*Om deur die genade van die Here, die geloof in Jesus Christus en die kragvolle werking van die Heilige Gees:*

- *’n effektiewe rolspeler in Afrika te wees.*
- *barmhartig te wees teenoor die nood en die behoeftes van alle mense.*
- *as draers van Goddelike Liefde en Vrede, die wêreld te verander.*

Waardes bepaal die karakter en die kultuur van die organisasie. Die waardes wat deur die leiers (elke lidmaat) van die Kerk geleef word moet die wese van die organisasie vervat. Wie en wat die Kerk IS moet korreleer met wie en wat die Kerk sê sy IS. “Hieruit is dit duidelik dat die leier die doel, die waardes en die etos van die Kerk te alle tye moet beliggaam. Kongruensie in terme van laasgenoemde is ’n bevestiging van integriteit. Volgens van Wyk (1991:12) is die Kerk “... ’n lewende organisme wat gevestig is in die verbond van God. Daarom is die verhouding met God van groter betekenis as die struktuur wat sigbaar ontstaan wanneer die verbondskerk op aarde sigbaar word.



Die etos van 'n organisasie hou verband die geestelike (spiritual) intelligensie van die leiers. Etos word deur die Collins woordeboek gedefinieer as: "... the distinctive character, spirit and attitudes of a(n) organisation."

Die groter lewende geheel ('n holistiese benadering) is 'n dinamiese eenheid waarin die leier nie 'n statiese posisie beklee nie, maar 'n aktiewe rol speel en dit kan ook beskryf word as "the core capacity needed to access the field of the future is *presence*." (Senge et al. 2004:7.) *Presence* word deur Senge et al. beskryf as "deep listening, of being open beyond one's preconceptions and historical ways of making sense. We came to see the importance of letting go of old identities and the need to control and, making choices to serve the evolution of life." Scharmer (2006:5) verduidelik die term *presencing* as 'n kombinasie van twee woorde, naamlik *presence* en *sencing*: "It means to sense, tune in and act from one's highest future potential ..."

Die effektiewe bestuur van verandering en effektiewe leierskap het in 'n groot mate te doen met die mate waartoe elke leier emosioneel en psigies gereed is om 'n verskil te maak: "...in order to 'create the world anew' we will be called to participate in changes that are both 'deeply personal and inherently systemic'." (Peter Senge et al. 2004:1.)

Effektiewe leiers sal die vermoë en vaardighede moet ontwikkel om mense buite die institusionele en strukturele modus om (die masjien-tipe wêreld van Newton), te beïnvloed. 'n Ander, nuwe vlak van "behoort" en "wees" ontvou wanneer mense "anderkant die patrone van die verlede" deel word van mekaar: "When groups learn to operate from a real future possibility that is seeking to emerge, they begin to tap into a different social field that manifests through an altered quality of thinking, conversing and collective action." (Scharmer 2006:3.)

Leierskap het die verantwoordelikheid om lidmate effektief te begelei in die roeping tot Kerkwees. Derhalwe moet die Kerk altyd in gesonde wisselwerking wees met haar omgewing en as 'n oop sisteem benader en bestuur word. Kerk en samelewing sal altyd en moet altyd op mekaar

aangewese bly. Die voortdurende wisselwerking tussen Kerk en samelewing kan as 'n dinamiese proses beskryf word.

Dit is van wesenlike belang om kennis te neem van die feit dat alle sisteme deur 'n omgewing omring word. Teenoor geslote sisteme wat nie in wisselwerking met die omgewing verkeer nie, verkeer oop sisteme wel in wisselwerking met hul omgewing, en "Dit is soms moontlik om presies te bepaal hoe 'n veranderlike 'n sisteem beïnvloed; soms weet ons slegs hoe dit moontlik die sisteem kan beïnvloed; en soms kan ons glad nie met sekerheid vasstel wat gebeur nie." (Prekel 13:16.) Vanuit die sisteembenadering word 'n holistiese perspektief gehandhaaf. Vanuit hierdie perspektief word daar opnuut kennis geneem van onderlinge verhoudings en verbindings wat nie gereduseer kan word tot eenvoudige oorsaak en gevolg relasies nie. Die waarde van 'n afsonderlike deel kan alleen bepaal word wanneer die deeltjie in verhouding tot die groter geheel staan. Die beginsel van sinergie is selfbeskrywend: die samewerking van verskillende dinge, middele sodat die geheeleeffek groter is as die som van die twee effekte afsonderlik.

Die geheel en die dele bly altyd in interaksie met mekaar, sodat "[o]ur normal way of thinking cheats us. It leads us to think of wholes as made up of many parts, the a car is made up of wheels, a chassis, and a drive train. In this way of thinking, the whole is assembled from the parts and depends upon them to work effectively. If a part is broken, it must be repaired or replaced." (Senge et al. 2004:2.) Dit is 'n baie logiese proses van dink en redeneer wanneer die objek onder bespreking 'n masjien is. Wanneer die objek egter 'n lewende sisteem/organisme is, is die denkproses nie só sistematies en lineêr nie. 'n Lewende sisteem is veel meer as die somtotaal van sy onderliggende dele. Lewende sisteme groei en ontwikkel in samewerking en interaksie met die elemente waaraan hy blootgestel word. Goethe (soos aangehaal deur Senge et al. 2004:3) sluit hierby aan as hy meld dat daar anders gedink moet word oor die verband en verwantskap tussen die geheel en sy onderliggende dele: "For Goethe, the whole was something dynamic and living, that continually comes into being 'in concrete manifestations'." (Senge et al. 2004:3.) 'n Deeltjie word eerder beskou as die manifestasie van die geheel as 'n afsonderlike en geïsoleerde

komponent. Die geheel bestaan deurdat dit in die onderliggende dele manifesteer waar die deeltjies 'n beliggaming is van die geheel.

Teenoor die atomiese/meganiese perspektief tot die werklikheid staan die subatomiese/kwantumwêreld, waarin *verhouding* die sleutelbepaler van alles is, omdat “[s]ubatomic particles come into form and are observed only as they are in relationship to something else. They do not exist as independent ‘things’. There are no basic ‘building blocks’.” (Wheatley1999a:11.)

In die kwantumwêreld bestaan verskillende elemente en partikels nie onafhanklik en geïsoleerd nie. Die werklikheid in die kwantumwêreld is 'n relasionele werklikheid. Hierdie perspektief het daartoe bygedra dat die Kerk nie slegs meganies nie, maar relasioneel geïnterpreteer moet word. Die Kerk is baie meer as die somtotaal van haar onderskeie en onderliggende dele en kan nie alleen vanuit 'n institusionele verwysingsraamwerk verstaan en geanaliseer word nie. Die Kerk sal in terme van 'n relasionele verstaan verdiskonteer moet word. Teenoor die kwantumfisika het die klassieke fisika die wêreld as 'n kontinuum beskou. Volgens Max Plank (soos aangehaal deur Joubert 1997:122) is die werklikheid 'n samestelling van ongelooflike klein, submikroskopiese deeltjies (kwanta).

Kwantumfisika gee ons 'n perspektief op 'n onsigbare, onbegryplike en onwerklike werklikheid. In die kwantumwêreld is objektiewe analises onmoontlik vanweë die relasionele verband waarbinne elektrone en atome met mekaar staan. Joubert (1997:203) bied die volgende verduideliking daarvan aan:

Volgens die kwantumteorie spring elektrone volkome willekeurig om atoomkerne rond. Geen fisiese wet kan voorspel wanneer 'n elektron sy sprong gaan spring nie. Al wat voorspel kan word, is die waarskynlikheid van die sprong. Dit is onmoontlik om vas te stel waar 'n elektron is en wat sy snelheid is. Elke keer as sy plek vasgestel word, verander sy snelheid. Wanneer sy snelheid gemeet word, verdwyn hy van sy plek.

In die kwantumwêreld word die werklik dus slegs relasioneel waargeneem.

Die begrip *leierskap* is in 'n groot mate 'n amorfiese begrip. Volgens Wheatley (1999a:14) het leierskap het 'n gewilde navorsingsonderwerp geword weens sy bydrae tot relasionele aspekte, soos “partnership, followership, empowerment, teams, networks, and the role of context.”

Die kompleksiteit van verhoudings het 'n sterk invloed op die effektiwiteit van die leier. Die nuwe fokuspunt van leierskap is mense, en nie net prosesse en die instandhouding van strukture nie. In hierdie verband merk Wheatley (1999a:15) op:

The impact of vision, values, and culture occupies a great deal of organizational attention. We see their effects on organizational vitality, even if we can't define why they are such potent forces. We now sense that some of the best ways to create continuity and congruence in the midst of turbulent times are through the use not of controls, but of forces that are invisible yet palpable. Many scientists now work with the concept of fields – invisible forces that occupy space and influence behavior. I have played with the notion that organizational vision and values act like fields, unseen but real forces that influence people's behavior. This is quite different from more traditional notions that vision is an evocative message about some desired future state delivered by a charismatic leader.

Leierskap impliseer rigting. Sonder dat die lidmate weet in watter rigting die gemeente gelei word is leierskap doelloos en oneffektief.

Met die mens as fokuspunt van leierskap funksioneer organisasies organies en is hulle derhalwe meer aanpasbaar en besit inherent die kapasiteit om te groei. Strukture verhoed organisasies egter om aanpasbaar en buigsaam te wees, met die gevolg dat “[w]e seem hypnotized by structures, and we build them strong and complex because they must, we believe, hold back the dark forces that threaten to destroy us. It's a hostile world out there, and organizations, or we who create them, survive only because we build crafty and smart – smart enough to defend ourselves from the natural forces of destruction.” (Wheatley1999a:18.) Sente et al. (2004:5) verduidelik voorts dat “[a]s long as our thinking is governed by habit – notably by industrial, ‘machine age’ concepts such as control, predictability, standardization, and

'faster is better' – we will continue to re-create institutions as they have been, despite their increasing disharmony with the larger world.”

In sy boek *The Twelve keys to an effective church* maak Callahan (1983:xii) pertinent melding van die feit dat die meeste van die eienskappe in 'n suksesvolle sendinggerigte Kerk relasioneel van aard is. Die relasionele netwerk waarbinne die gemeente funksioneer is die bron van hul satisfaksie: “In a nonlinear, dynamic world, everything exists only in relationship to everything else, and the interactions among agents in the system lead to complex, unpredictable outcomes. In this world, interactions, or relationships, among its agents are the organizing principle.” (Lewin & Regine 1999:19.)

Vanweë die aanpasbaarheid en onvoorspelbaarheid van sisteme het dit nodig geword dat leiers en bestuurders eerder hul omgewing moet beïnvloed as om dit klinies te wil beheer. Kontrole en beheer binne die wêreld van verandering het 'n relatiewe en tentatiewe begrip geword. Volgens Lewin & Regine (1999:320) geskied verhoudings binne dinamiese organisasies op vyf vlakke:

- Tussen individue
- Tussen spanne
- Met die doel/rede van 'n organisasie
- Tussen organisasies onderling
- Verhouding met 'n eksterne omgewing

Strukture is egter tydelike oplossings wat die strategie van die gemeente tydelik fasiliteer. Die vorm en die struktuur verander terwyl die missie altyd voorop en helder bly. Met betrekking tot die sisteembenadering is reeds genoem dat die onderliggende dele binne die sisteem bepaald effek het op mekaar. Veranderinge in die samelewing het bepaald effek op die Kerk. Veranderinge binne 'n bepaalde gemeenskap het bepaald effek op 'n spesifieke gemeente. Wheatley (1999a:21) maak die gevolgtrekking dat “[i]n this way, dissipative structures demonstrates that disorder can be a source of new order, and growth appears from disequilibrium, not balance. The things we fear most in organizations – disruptions, confusion, chaos – need

not be interpreted as signs that we are about to be destroyed. Instead, these conditions are necessary to awaken creativity.” ’n Nuwe dinamiese proses stimuleer groei en kreatiwiteit binne die organisasie.

Binne die Newtoniaanse perspektief gebeur verandering op ’n gedetermineerde wyse. Die verband tussen oorsaak en gevolg is essensieel en sake is voorspelbaar. Op die subatomiese vlak van realiteit gebeur verandering in terme van waarskynlik die volgende (Wheatley 1999a:22):

...the impossibility of exact predictions at the quantum level is not a result of inherent disorder. Instead, the behaviors observed are a result of quantum interconnectedness, of a deep and intimate order. There is a constant weaving of relationships, of energies that merge and change, of momentary ripples that become noticeable within a seamless fabric. There is so much order that our attempts to separate out discrete events create the appearance of disorder.

In enige organisasie word orde gehandhaaf deur die strukture en kontrolemeganismes in plek te hou. In tye van turbulensie moet die dinamika van chaos nie onderskat word nie. Hierin lê die kapasiteit van groei en vooruitgang opgesluit: “Where managers once operated with a machine model of their world, which was predicated on linear thinking, control, and predictability, they now find themselves struggling with something more organic and nonlinear, where limited control and a restricted ability to predict are the order of the day.” (Lewin & Regine 1999:16.)

Soos aangehaal deur Wheatley (1999a:24), stel Jill Janov dit onomwonde dat “leadership is best thought of as a behavior, not a role. We always need leaders, but this need can be satisfied by many different people, depending on the context.” Volgens Wheatley het organisasies vir baie jare lank kontrole met orde verwar. Dit is op grond hiervan dat leierskap in ’n groot mate gedefinieer word in terme van kontrole funksies. As mense dan masjiene is en gedetermineer funksioneer, is kontrole seker die beste metode waardeur orde gehandhaaf word. Die mens, daarenteen is meer as ’n dinamiese en ’n kritiese hulpbron – die mens het individueel en

kollektief ongekende potensiaal. Die mens het die vermoë om kreatief en innoverend te wees en derhalwe ook aanpasbaar te wees:

If we believe that there is no order to human activity except that imposed by the leader, that there is no self-regulation except that dictated by policies, if we believe that responsible leaders must have their hands into everything, controlling every decision, person, and moment, then we cannot hope for anything except what we already have – a treadmill of frantic efforts that end up destroying our individual and collective vitality. (Wheatley 1999a:25.)

Konstruktiewe verhoudings in die Kerk kweek toestande vir die ontstaan van doeltreffendheid en innoverende idees. Daar waar mense “behoort” aan ’n organisasie ontstaan sensitiwiteit vir mekaar en ’n inspirasie om die wese van daardie organisasie gestand te doen. Binne ’n bepaalde konteks waarin die mens deel word van die wese van ’n organisasie is mense eventueel meer aanpasbaar en buigsaam. Volgens Lewin en Regine (1999:253) is daar drie belangrike eienskappe wat suksesvolle organisasies in die wêreld van kompleksiteit onderskei van die res:

- “paradoxical leadership: a way of leading change in organizations as complex adaptive systems”;
- “emergent teams: a dynamic way of working together that keeps organizations on the edge”; en
- “relational practice: a way of being with co-workers”.

#### 4.6 DIE BESTUUR VAN KOMPLEKSITEIT

**Tabel 4.3: Vergelyking tussen die Tradisionele en 'n Komplekse Benadering**

<b>Vergelyking tussen die Tradisionele en 'n Komplekse Benadering</b>	
<b>Tradisionele Benadering</b>	<b>Komplekse Benadering</b>
<p>Lineêr</p> <p>Die toekomstige status of gedrag van 'n sisteem kan voorspel word in terme van 'n eenvoudige oorsaak-gevolg relasie.</p>	<p>Nie-Lineêr</p> <p>Geen eweredigheid / direkte verband in oorsaak-gevolg relasies, die toekoms is onseker, die reaksies van die onderliggende dele binne die sisteem is onvoorspelbaar, evolusie geskied nie op 'n kontinue basis nie, maar plotselend.</p>
<p>Reduksionisme</p> <p>Die geheel is die som al die onderliggende dele.</p>	<p>Fraktaal</p> <p>Die komplekse geheel word gevorm uit n-miljoen interaksies van 'n enkele patroon wat op verskillende vlakke gerepeteer word.</p>
<p>Kontrole</p> <p>Chaos is sinoniem aan wanorde. Wanorde word vermy deur 'n sisteem so effektief moontlik te kontroleer/beheer.</p>	<p>Chaos</p> <p>In 'n dinamiese proses is daar 'n definitiewe verband tussen chaos en orde.</p>
<p>Uniformiteit</p> <p>'n Bepaalde sisteem verander nie onverwags nie. Indien wel, is dit nie goed genoeg beheer nie.</p>	<p>Katastrofe</p> <p>Die geringste veranderinge kan 'n geweldige impak hê op 'n sisteem (skoenlappereffek).</p>
<p>Aristoteliaanse Logika</p> <p>'n Element kan nie aan 'n stel elemente behoort, en terselfdertyd aan sy gemeenskaplike stel nie.</p>	<p>Gerafelde "Fuzzy" Logika</p> <p>Die verband tussen elemente en stelle elemente is nie slegs "ja" of "nee" nie, maar die geval van "meer" of "minder".</p>

Tabel aangehaal uit *Principles of complexity and chaos theory in project execution: A new approach to management* (Singh & Singh 2002:23-32).



Onderliggend aan die perspektief dat organisasies lewende sisteme is wat relasioneel funksioneer, lê verskeie prosesse. Chaos is 'n kritiese deel van die proses waardeur organisasies op kontinuu basis inspeel op hul eksterne omgewing. In 'n sekere sin vrees elke leier chaos omdat chaos 'n verlies aan beheer verteenwoordig (in die Newtoniaanse wêreld van orde en beheer is kontrole 'n essensiële meganisme). Flower (1993:4) is van mening dat “[i]f you think of an organization as a living system then hopefully you can structure it so that it has the capacity for great flexibility and resilience, and the ability to adapt, to change, and to grow.”

Met betrekking tot 'n definisie ten opsigte van die begrip chaos is dit belangrik om onderskeid te tref tussen die Engelse definisie en 'n wetenskaplike definisie. Die Engelse definisie van chaos beklemtoon 'n toestand of plek van wanorde en verwarring. Die Middelenlengelse definisie van *chaos* is 'n kloof of afgrond. Die wetenskaplike definisie van chaos word egter gebaseer op die beginsels van die fisika en wiskunde, waarvolgens *chaos* gedefinieer word as die aperiodese, onvoorspelbare gedrag van veranderlikes in 'n bepaalde sisteem, wat sensitief is ten opsigte van veranderinge vanweë turbulente vloei.

Lewin & Regine (1999:18) voer aan dat:

Complexity science is still nascent as a theory but it has determined certain fundamental processes and characteristics of complex adaptive systems. In Other words, when we speak of businesses as complex adaptive systems we are not speaking of a metaphor or a technique; rather, we are saying that by understanding the characteristics of complex adaptive systems in general, we can find a way to understand and work with the deep nature of organizations.

Flower (1993:11) omskryf chaos weer as dat “disorder contains the seeds of order”, Terwyl Cartwright (soos aangehaal deur Flower 1993:4) chaos op sy beurt beskryf as “order without predictability”.

Kompleksiteit verwys na die feit dat daar in 'n bepaalde sisteem meer moontlikhede is wat oënskynlik moontlik is: “The interaction of all the subsystems of a complex system and the role of the relationships formed, as

well as the creation of information and knowledge through these interactions form the basis of the complexity approach.” (Ströh & Jaatinen 2001:148-165.) Wheatley (1999a:22) definieer ’n sisteem as chaoties “when it becomes impossible to know what it will do next. The system never behaves the same way twice. But as chaos theory shows, if we look at such a system over time, it demonstrates an inherent orderliness. Its wild gyrations are held within an invisible boundary.” Volgens Ströh (2005:86) word ’n sisteem as kompleks beskou wanneer die interaksie tussen die verskillende komponente van die sisteem en die interaksie tussen die een sisteem en ander sisteme onvoorspelbaar en onmoontlik is om die verskillende komponente te bestudeer. ’n Verdere kritiese kenmerk van komplekse sisteme is die feit dat hul relasionele interaksie voortdurend verander en transformeer en gevolglik beskryf kan word as “a process of creative destruction, a time for fundamental change, to reorganize, to rearrange.” (Lewin & Regine 1999:34.)

Davis (1997:84) bevestig dat God se wêreld kompleks en onvoorspelbaar is:

[The] chaos theory has demonstrated the inherent limitations on human ability to predict and control the future. From a Christian perspective, such an encounter with the limits inherent in the nature of the physical realm should remind man of the fundamental distinction between an infinite Creator and a finite and limited creation, including man.

Gibbs (2005:81) beklemtoon dat “[u]nder modernity, humankind believed that it was in control and that it was able to bring order out of chaos. Our transition into a culture of postmodernity has arisen partly out of the sobering realization that chaos is beyond our control. The chaotic nature of postmodernity requires movement away from compartmentalization to the acceptance of a world of complexity and interaction.”

Die Kerk is deel van ’n kontinue komplekse en transformerende wêreld. Die Kerk is as sisteem nie geïsoleer en onbetrokke nie, en hierdie transformasie geskied nie gedetermineerd en volgens die Newtoniaanse perspektief, soos die ratte van ’n masjien nie. Die nuwe komplekse bestuursomgewing funksioneer nie noodwendig op grond van oorsaak-gevolg

gebeure/gebeurlikhede nie (Wheatley 1999a:28). “The machine imagery of the cosmos was translated into organizations as an emphasis on material structure and multiple parts. Responsibilities have been organized into functions. People have been organized into roles.” (Wheatley 1999a:29.)

Om die kompleksiteit te verstaan het dit nodig geword om vanuit ander perspektiewe na die wêreld en die dinamika daarbinne te kyk: “Companies whose management is guided by principles of complexity science are organizationally flat, have fewer levels of hierarchy, and promote open and plentiful communication and diversity. Complexity science argues that these properties enhance business capacity for adaptability, thus giving them a cutting edge in these fast-changing times.” (Lewin & Regine 1999:14.)

Een van die grootste uitdagings vir die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika in ’n postmoderne samelewing is om diversiteit te erken en te akkommodeer, want “[d]iversity provides an opportunity to expand the realm of possibilities while seeking a common ground of understanding, vision, or purpose. With diversity comes a greater expansion of new ideas, methods, and approaches.” (Lewin & Ergine 1999:189.) Die beginsels van kompleksiteitsteorieë stel dit duidelik dat energie en dinamika opgesluit lê in diversiteit. Die Kerk sal dikwels in situasies waarin sy aangeveg/“bedreig” word haar “etos” herbevestig om haarself sodoende te verdedig.

Die onvoorspelbare gedrag van die verskillende veranderlikes word as “onvoorspelbaar” hanteer omdat die wetenskaplike metode wat die gedrag en die beweging van hierdie veranderlikes moet meet, nie ontwikkel is om op ’n “nuwe” vlak te meet nie.

Dat daar wel moontlik ’n oorsaak-en-gevolg effek kan wees word nie bevraagteken nie. Waaroor daar wel onsekerheid is, is die vergelyking (formule) van toepassing op die uitkoms (Lewin & Regine 1999:54-55): “It is not that traditional strategies are wrong but rather that they are just not enough in industries with intense, high-velocity change. Complexity science therefore does not replace mechanistic management. Rather it encompasses it in a larger context, which includes seeking the uncertainties and paradoxes of the zone of creative adaptability.”

'n Dekade gelede het talle bestuurskonsultante met sogenaamde “nuwe” bestuursbenaderings na vore gekom. Om uiteindelik mededingend en kompetierend te bly binne die mark moes hierdie benaderings streng en effektief toegepas word. Dit is egter opvallend dat die fokus in albei gevalle konsekwent geplaas word op die Newtoniaanse perspektief (Byrne 1992:43):

- Michael Hammer se “re-engineering” benadering was revolusionêr. 'n Totale herontwerp van die organisasieprosesse moes plaasvind. Bogenoemde benadering het die herstel en heropbou (soos dié van 'n masjien) van organisasiestrukture en bestuursisteme bevorder.
- David Nadler het op sy beurt 'n sterk fokus geplaas op “organizational architecture”. Hierdie metafoer wil bestuurders daartoe dring “to think more broadly about organization in terms of how work, people, and formal and informal structures fit together.”

Konsultante soos Charles Handy (London Business School); Gerald Ross (Change Lab International) en Shoshanna Zuboff (Harvard Business School) het binne die konteks van transformasie en verandering die fokus van organisasies verskuif na hul aanpasbaarheid en die bestuur van verandering. Charles Handy bevestig dat “... ‘discontinuous change’ requires dramatically new approaches to work and organization” (Byrne 1992:50). Gerald Ross het vanuit 'n veranderingsbestuur perspektief die fokus geplaas op “the new molecular organization” (Byrne 1992:50). Shoshanna Zuboff “... speaks of the need not to ‘automate’ but to ‘informate’ – to use smart machines in interaction with smart people.” (Byrne 1992:50.)

Vanuit die Newtoniaanse perspektief sê Wheatley (1999a:29) “[w]e broke knowledge into separate disciplines and objects, built offices and schools with divided spaces, developed analytic techniques that focus on discrete factors, and even counseled ourselves to act in fragments, to use different ‘parts’ of ourselves in different settings ... we have reduced and described and separated things into cause and effect, and drawn the world in lines and boxes ...”

Die mens se funksie en bydrae tot hierdie meganiese heelal is beperk deur grense en strukture. Prigogine en Stengers, soos aangehaal deur Wheatley (1999a:31), verwys na die “paradox of classical science: ... it revealed a dead, passive nature, a nature that behaves as an automaton which, once programmed, continues to follow the rules inscribed in the program”. Wheatley (1999a:30) sluit soos volg hierby aan “[W]e have drawn boundaries around the flow of experience, fragmenting whole networks of interaction into discrete steps.”

’n Nuwe benadering met betrekking tot leierskap vra dat daar intens gekyk sal word na die vermoëns en die kapasiteit van elke individu in die organisasie. Mense word die nuwe “boustene” waaruit die moderne organisasie saamgestel word. Lewin en Regine (1999:27) verduidelik in hierdie verband dat “[t]he collective soul at work is a journey of aligning individual abilities and values with the collective, shared purpose, an unfolding identity that is constructed and reconstructed continually by the people who are part of the system. And it is this collective soul at work that is most capable of intelligent, humane action benefits the whole.”

Die energie en potensiaal van die mens moet opnuut ontsluit word en die nuwe dinamika word binne die transformerende organisasie. Die mens is en word die nuwe oriëntasiepunt waar rondom verandering en transformasie geabsorbeer word. Die mens is uiters aanpasbaar en mobiel en daarom die skakel tussen die een konteks en die ander.

Die strukture / institusionele raamwerk van die Kerk vind dit moeilik om die verandering en tempo van verandering in die wêreld te verdiskonteer. Vanuit die Newtoniaanse perspektief word die fokus in organisasies geplaas op diskrete “dinge” en elementêre partikels. In ’n nuwe perspektief op leierskap verskuif die fokus na die verhoudings en die verband waarbinne “dinge” en partikels met mekaar staan: “With relationships, we give up predictability and open up to potentials.” (Wheatley 1999a:35.)

- In die kwantumwêreld is twee beginsels van toepassing op die funksionering van organisasies binne ’n komplekse en veranderende wêreld (Wheatley 1999a:36):

- “the principle of Complementarity – ...One source of universal fuzziness comes from the fact that elementary matter is inherently two-faced. It possesses two very different identities. Matter can show up as particles, specific points in space; or it can show up as waves, energy dispersed over a finite area. Matter’s total identity includes the potential for both forms – particles and waves.”
- “Uncertainty Principle” – “We can measure the particle aspect, or the wave aspect – either location or movement – but we can never measure both at the same time ...”

In enige relasionele verhouding kom bogenoemde twee beginsels ter sprake. Die subjek-objek-verhouding bring altyd weer ’n nuwe relasionele waarheid na vore: aan die een kant is die subjek eie en opsigselfstaande en aan die ander kant is die subjek in verhouding tot die objek die dikterende faktor wat ’n nuwe relasionele waarheid tot gevolg het.

Deur interaksie met die omgewing/konteks waarbinne die leier funksioneer word ’n nuwe omgewing geskep. Slegs in verhouding met en tot ’n bepaalde omgewing word nuwe kontekste geskep: “If there is no objective reality out there, then the environment and our future remain uncreated until we engage with the present. We must interact with the world in order to see what we might create. Through engagement in the moment, we evoke our futures.” (Wheatley 1999a:38.)

Volgens Wheatley (1999a:39) is die “power in organizations the capacity generated by relationships ... it is an energy that comes into existence through relationships.” Indien verhoudings binne organisasie / die Kerk soveel energie ontsluit, is dit nodig dat die kwaliteit van hierdie verhoudings gehandhaaf sal word. Die Kerk het die verantwoordelikheid om die koninkryk van God te leef. Hierdie verantwoordelikheid moet só nagekom word dat die Naam van God verheerlik word.

In alles wat die Kerk doen en in alles waarmee die Kerk besig is, moet hierdie waarheid werklik word. Nel (1994:23) meld dat die Kerk ’n teken van die Koninkryk moet wees – ’n teken wat nie weerspreek kan word nie: “Die Kerk is immers die deel van die skepping wat God se verlossing in Christus

aanvaar; wat Jesus Christus as die Here bely; wat 'n woning van God in die Gees is en wat daarom as nuwe mensheid uitdrukking gee aan God se heerskappy oor hulle denke, gesindhede, lewe, woorde en werke – al is dit ook hoe gebrekkig, wel in opregtheid ... As teken van die Koninkryk is die Kerk gerig op die verandering (bekering) van die wêreld. Die Kerk het tot bestaansdoel om mense te help om die regering of Koningskap van God te erken, die gawe van sy Seun te aanvaar en onder leiding van die Gees van harte onder die regering van God te buig en Hom uit dankbaarheid as Koning te dien.” Die uitdaging om in verhouding met God en deur die werking van die Heilige Gees hierdie nuwe Koninkryk te vestig moet aktief aangepak word.

Die Kerk moet hierdie nuwe wêreld help vorm en skep. Hieroor maak Wheatley (1999a:69) die volgende opmerking:

We live in a universe where relationships are primary. Nothing happens in the quantum world without something encountering something else. Nothing exists independent of its relationships. We are constantly creating the world – evoking it from many potentials – as we participate in all its many interactions. This is a world of process, the process of connecting, where ‘things’ come into temporary existence because of relationship.

Enige persoon se rol binne 'n bepaalde organisasie moet benader word vanuit die perspektief dat die rol 'n plek is waar energie iets maak gebeur. Wheatley (1999a:72) vervolg:

To any role's specific tasks and accountabilities, we would also consider how that role contributes energy to others. We would emphasize the interactions we needed, and we would want to ensure that the entire organization was capable of facilitating energy flows. Our attention would be directed to the energy and the relationships required to achieve a desired outcome. If we succeeded in thinking about organizations in this way, we could begin to create organizations of process and relationships, quantum organizations that worked more effectively in this relational universe.



#### 4.6.1 Leierskap en die impak van 'Nie-Materiële' kragte op die Organisasie

Binne 'n bepaalde organisasie kan die impak van 'nie-materiële' kragte op die gedrag van mense nie onderskat word nie. Leiers het die afgelope jare sterk gefokus op die daarstelling van 'n organisasie kultuur en organisasie waardes, 'n visie en 'n missieverklaring, en Elkeen van hierdie konsepte beskryf "a quality of organizational life that can be observed in behavior yet doesn't exist anywhere independent of those behaviors." (Wheatley 1999a:54.)

Kenmerkend van hierdie kragte is dat dit onsigbaar is – maar tog duidelik sigbaar word deur die invloed wat dit het op die gedrag van mense. Die enigste wyse waarop hierdie kragte sigbaar word is in der waarheid deur die invloed daarvan op die gedrag van mense. Hierdie kragte is dinamies en vorm uiteindelik ook bepaalde gedrag.

Hoekom gebeur dit dat een gemeente radikaal in kultuur en gedrag verskil van 'n ander gemeente in dieselfde denominasie? Wanneer iemand in 'n bepaalde huis of Kerk instap is daar 'n unieke en eiesoortige atmosfeer wat heers. In kragveldteorieë word daar erkenning gegee aan die feit dat energieveld 'n medium word waarin gedrag geïntegreer word tot kollektiewe optrede. Die visie van 'n bepaalde gemeente word dus die energieveld waarin die gedrag van die lidmate geïntegreer word tot kollektiewe momentum: "[T]here was a leader who, in word and deed, filled space with clear and consistent messages about how customers were to be served. The field was strong in its congruence; it influenced behavior only in one direction." (Wheatley 1999a:55.)

Wheatley gebruik die metafoor van 'n kragveld om die impak van leierskap op die gedrag van mense uit te beeld. Vanuit 'n Newtoniaanse perspektief het 'n visie die funksie gehad van "designing the future, creating a destination for the organization. We have believed that the clearer the image of the destination, the more force the future would exert on the present, pulling us to that desired state." (Wheatley 1999a:55.)



As die lineêre funksie van die visie verander binne 'n nuwe kwantumperspektief, funksioneer die visie soos 'n kragveld: “We would start by recognizing that in creating a vision, we are creating a power, not a place, an influence, not a destination. This field metaphor would help us understand that we need congruency in the air, visionary messages matched by visionary behaviors.” (Wheatley 1999a:56.)

Leiers kan dit nie langer bekostig om organisasies te wil organiseer en soos 'n tipiese argitek te wil herskep nie: strukture word herontwerp en nuwe sisteme word geïmplementeer. 'n Nuwe perspektief op leierskap is van kritiese belang en daarom beklemtoon Wheatley (1999a:57): “We need all of us out there, stating, clarifying, reflecting, modeling, filling all of space with the messages we care about.”

#### **4.6.2 Die Paradoks: Kompleksiteit en Verandering stimuleer groei**

Die Kerk is seker 'n eiesoortige organisasie met 'n andersoortige karakter, maar die Kerk funksioneer nie geïsoleerd nie. Vir die Kerk is dit baie moeilik om te aanvaar dat daar meegeding moet word vir bestaan in die postmoderne samelewing. Die Kerk is 'n sisteem wat in 'n oop verhouding tot die wêreld en ander sisteme staan. Die ideale toestand tussen al hierdie sisteme onderling behoort in afwagting eerder 'n verhouding van ewewig te wees, as 'n verhouding van disharmonie. Alle sisteme is egter oop en dinamies in interaksie met hul omgewing. Vanweë die energie wisseling tussen hierdie sisteme is daar feitlik nooit 'n toestand van harmonie nie: “To stay viable, open systems maintain a state of non-equilibrium, keeping themselves off balance so that the system can change and grow. They participate in an open exchange with their world, using what is there for their own growth.” (Wheatley 1999a:78.)

Die kompleksiteit en die kontinue veranderinge waaraan die Kerk in die wêreld blootgestel word, moet in beginsel as potensiële groeimomente gesien word. Die veranderinge moet die Kerk nie in 'n posisie dwing waarin sy haar eie wese begin bevraagteken nie. In interaksie met die omgewing moet nuwe horisonne en nuwe moontlikhede vir die Kerk ontsluit.

Die omgewing word hoofsaaklik gesien as die enigste bron van ontwrigting en verandering, en disharmonie fasiliteer die ontwikkeling en groei van 'n sisteem merendeels. Die tipiese reaksie op ontwrigting en veranderinge is dat 'n organisasie haarself afsonder en isoleer om solank moontlik haar stabiliteit te behou. Die impak van verandering op die organisasie laat haar spanning beleef tussen stabiliteit en openheid. Dit sou, volgens (1999a:82), fataal wees vir enige organisasie om terug te val na die sterkste defensiewe struktuur moontlik: "Neither form nor function alone dictates how the system is organized. Instead, they are process structures, reorganizing into different forms in order to maintain their identity."

Binne die wêreld van verandering het aanpasbaarheid en die tempo waarteen 'n organisasie haarself kan posisioneer met betrekking tot verandering essensieel. Daarom verduidelik Nel et al. (2001:349): "Quantum leap change becomes necessary when environmental changes make traditional ways of operating organisations redundant and, thus, demand fundamentally different approaches to ensure ongoing survival and future success." Dit is teen hierdie agtergrond onnodig om te meld dat inligting 'n faktor is wat baie effektief en doeltreffend bestuur moet word.

Met moderne rekenaartegnologie het dit moontlik geword om chaotiese sisteme te ontleed en te evalueer, omdat "[t]he chaotic movements of the system have formed themselves into a shape. The shape is a 'strange attractor', and what has appeared on the screen is the order inherent in chaos." (Wheatley 1999a:116.) Sodra daar vanuit 'n ander perspektief op 'n ander vlak na chaos gekyk word, word gesien dat daar 'n onderlinge verband bestaan tussen chaos en orde. Hierdie verband/wisselwerking word dikwels in die metafoor van 'n dans beskryf: 'n dans tussen turbulensie en orde. Wat in effek in die chaotiese sisteem ervaar word is energie sonder normale, gedetermineerde vorm.

Die dinamika van 'n sonnestelsel is meganies gedetermineerd. Die interaksie tussen die onderskeie planete in terme van hulle massa en spoed, en die son is sodanig dat hulle in perfekte wentelbane beweeg. Sonder veel moeite kan daar met groot sekerheid bevestig word waar 'n spesifieke planeet môre en selfs oor 10 jaar al wees. Die beweging van 'n wolk en die

dinamika van 'n sikloon is meer kompleks en minder gedetermineerd. Die wolkmassa kom onvoorspelbaar en chaoties voor totdat daar 'n interne struktuur (*strange attractor*) binne-in daardie wolk of sikloon gevind word (wat soos die gedetermineerde beweging van planete in wentelbane) orde gee. Wheatley (1999a:117) verduidelik:

Not all systems move into chaos, but if a system becomes unstable, it will move first into a period of oscillation, swinging back and forth between two different states. After this oscillating stage, the next state is chaos, and it is then that the wild gyrations begin. However, in the realm of chaos, where everything should fall apart, the strange attractor emerges, and we observe order, not chaos.

Om te kan sien hoe hierdie chaotiese sisteme ontvou in orde, het dit krities geword om ons visie te verskuif van dele na die geheel. Briggs en Peat, soos aangehaal deur Waeatley (1999a:118), sê dat “when we concentrate on individual moments or fragments of experience, we see only chaos. But if we stand back and look at what is taking shape, we see order ... the destruction created by chaos is necessary for the creation of anything new.”

In chaosteorie is dit verder krities om kennis te neem van die beginsel dat daar geen korrelasie is tussen die sterkte/krag van 'n oorsaak en die effek daarvan nie. Wheatley (1999a:121) is van mening dat:

In a nonlinear world, very slight variances, things so small as to be indiscernible, can amplify into completely unexpected results. When a system is nonlinear and webbed with feedbacks loops, repetition feeds the change back on itself, causing it to amplify and grow. After several iterations, a variance that was too small to notice can cause enormous impact, far beyond anything predicted. The system suddenly takes off in unexpected directions or responds in surprising ways. One familiar example of this is the proverbial straw that broke the camel's back. No one knew that such a small difference would cause collapse because no one could see what else had been going on inside the camel.

Edward Lorenz, soos aangehaal deur Wheatley (1999a:121), Hilborn (2004:425-427) en Prigogine (1996:30-31), beskryf bogenoemde effek soos

volg: “Does the flap of a butterfly wing in Tokyo affect a tornado in Texas (or a thunderstorm in New York)? Though unfortunate for the future of accurate weather prediction, his answer was ‘yes’.” In nie-lineêre sisteme kan die geringste verandering lei tot katastrofiese resultate. Die wêreld van kompleksiteit en chaosteorie maak die Kerk bewus van sisteem sensitiwiteit. ’n Baie klein variansie in ’n spesifieke sisteem kan oor ’n langer periode ’n baie groter effek hê. Die skoenlappereffek van Lorenz is ’n konsep wat daarop wys dat die kinetiese energie wat vrygestel word deur die vlerke van ’n skoenlapper, die potensiaal het om die atmosfeer sodanig te beïnvloed, dat dit ’n tornado elders kan veroorsaak. Die skoenlappereffek is ’n metafoor wat die Kerk inderdaad bewus maak van die potensiaal en die effek van invloed binne sisteemdenke.

Net soos wat dit belangrik is in die Kerk dat alle gebeure in die Kerk, die wese van die Kerk moet beliggaam, so is dit belangrik om kennis te neem van die feit dat selfs die kleinste gebeure in die Kerk bepaalde effek het op die groter geheel. Binne die sisteembenadering moet organisasies bewus raak van die sensitiwiteit wat daar bestaan tussen die onderlinge dele. Die interaksie tussen die sisteem en die omgewing is nie-lineêr en asimmetries waar ’n klein oorsaak ’n groot effek tot gevolg kan hê. Die kragte van die onderskeie faktore binne ’n bepaalde sisteem weeg verskillend en beïnvloed die werking en dinamika van die sisteem verskillend. Hieroor merk Prigogine (1996:30) die volgende op:

There is a basic distinction between stable and unstable motions. In short, stable dynamical systems are those in which slight changes in the initial conditions produce correspondingly slight effects. But for a large class of dynamical systems, small perturbations in the initial conditions are amplified over the course of time. Chaotic systems are an extreme example of unstable motion because trajectories identified by distinct initial conditions, no matter how close, diverge exponentially over time. This is known as ‘sensitivity to initial conditions’.

Die besluitnemingsproses van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika geskied soos volg: Die Algemene Kerkvergadering is ’n kollektiewe besluitnemingsproses wat drie-jaarliks plaasvind. Die Algemene Kommissie

verteenwoordig die AKV (terwyl die AKV nie in sitting is nie) op 'n ad hoc basis. Ringsvergaderings word een keer per jaar gehou waarby verskillende gemeentes (hoofsaaklik op grond van ligging) ingedeel word. Ringskommissies verteenwoordig die Ringsvergadering (terwyl die Ringsvergadering nie in sitting is nie) op ad hoc basis. Die Algemene Diakensvergadering en die Ringsdiakensvergadering geskied op dieselfde basis as die AKV en RV. Verder word besluite geneem deur die ouderlinge- en diakensvergaderings wat ten minste vier keer per jaar vergader.

Die Kerkorde van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika is só saamgestel dat slegs die sake wat van toepassing is op 'n bepaalde vergadering deur daardie spesifieke vergadering hanteer kan word. Dit wil tog voorkom asof die besluitnemingsprosesse in die Kerk te veel gelokaliseer is. Sekere belangrike besluite wat slegs op AKV-/ADV-vlak geneem kan word, word te lank uitgestel en uitgerek. In die vinnig veranderende omgewing waarin die Kerk haarself bevind, sou dit nodig wees om besluite meer gereeld te neem om sodoende die impak op die organisasie te verhoog. Die besluitnemingsproses moet vertikaal en horisontaal geïntegreer word met al die lidmate in die Kerk.

Besluite moet afwaarts en sywaarts geneem word, op die wyse wat Lewin en Regine (1999:57) dit beskryf:

Management guided by the principles of complexity science therefore constitutes a style that is very human-oriented in that it recognizes that relationships are the bottom line of business, and that creativity, culture, and productivity emerge from these interactions ... it's a new style in that it says, place more emphasis than you have previously on the micro level of things ... because this is a creative conduit for influencing many aspects of the macro level concerns, such as strategy and the economic bottom line.

Die besluitnemingsproses moet meer kollektief en verteenwoordigend plaasvind. Lidmate in die Kerk sal bemagtig moet word om eienaarskap vir alle besluit te aanvaar. Wat nodig is, is nie spesifiek 'n bo-na-onder of 'n onder-na-bo benadering maar 'n kollektiewe benadering. Met kollektiewe benadering word verwys na alle lidmate in die Kerk wat die potensiaal het

om 'n bydrae te lewer tot die daarstelling van die 'gedefinieerde' Kerk: "To enhance innovation and teamwork in the organisation, leadership must be present at all levels." (Nel et al. 2001:350.)

Om die aanpasbaarheid van die Kerk as sisteem te verhoog het dit nodig geword om die nie-lineêre prosesse in die sisteem te erken en te aktiveer, terwyl die meeste organisasies tradisioneel gebou is op 'n "linear structure of a hierarchy and bureaucracy, which impedes their agility and flexibility, quantities so needed in these times of unprecedented change." (Lewin & Regine 1999:255.) Die mees effektiewe wyse waarop lineêre strukture omskep kan word in nie-lineêre prosesse wat sal lei to fluktuasie en aanpasbaarheid, is om te fokus op die nie-lineêre wêreld van verhoudings.

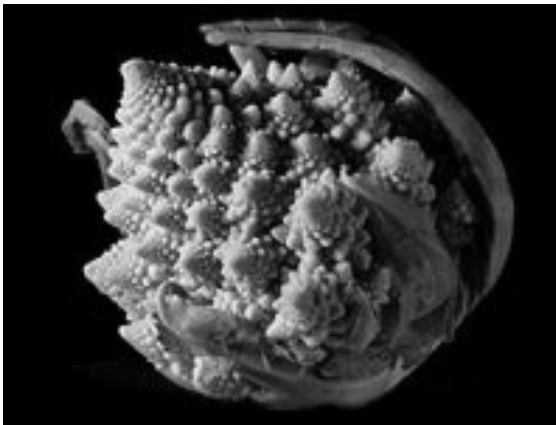
In die wêreld van chaosteorie ontstaan daar dikwels "feedback loops" (Lewin & Regine 1999:256) tussen die verskillende veranderlikes in 'n bepaalde sisteem en die sisteem en sy omgewing onderling. Die mens word 'n belangrike skakel wat hierdie kringe verryk en aanvul.

Die volgende verskynsel waarna verwys word binne chaosteorie is die verskynsel van Fraktale (Latyn: *fractus* wat "gebreek" of "gekraak" beteken): "Since fractals resist definitive assessment by familiar tools, they require a new approach to observation and measurement. What is important in a fractal landscape (clouds, rivers, mountains, plants, our brains, lungs and circulatory systems) is to note not quantity but quality." (Wheatley 1999a:125.)

In die ontluikende wêreld word fraktale 'n kritiese beginsel waarvolgens die werklikheid geïnterpreteer word. Bill Easum (Joubert et al. 2007:210) reken dat baie van wat vandag oor die ontluikende Kerk geskryf word, onder die invloed van die Euklidiese meetkunde en die modernisme gebeur. Volgens Easum word die implikasie en bydrae van fraktale nie genoegsaam waardeur nie. "Ondanks al die gepraat oor die ontluikende Kerk, of die organiese Kerk, of die vloeibare Kerk, of die opkomende Kerk, maak die skrywers skynbaar die aanname dat daar slegs een oorheersende vorm van Kerk saal wees." (Joubert et al. 2007:210.)

Volgens Easum (Joubert et al. 2007:210) neem die ontluikende Kerk verskeie vorme aan, en hoe dieper dit ondersoek word, hoe meer soorte en vorme begin 'n mens raaksien. Easum sien “binne die hoofstroomdenominasies eilande van krag. Maar aan die ander kant sien ek ook talle ‘informele’ gemeentes wat geen institusionele vorm hoegenaamd het nie. Boonop sien ek 'n kleiner, minder geïntitutionaliseerde opkomende kerk wat meer gerig is eeue oud / modern (*ancient/future*). Verder sien ek dat huisgemeentes meer georganiseer word as ooit tevore. Laastens sien ek die voortsetting van die megagemeente met hulle vaste verbintenis, wat van mense dissipel maak en kultureel inheems is.” (Joubert et al. 2007:210.)

'n Fraktaal is 'n enkele formule wat homself ononderbroke herhaal en repeteer in 'n bepaalde konteks. Die kompleksiteit van fraktale word in die volgende illustrasie duidelik vertoon. In die oënskynlike kompleksiteit van spruitkool is dit naamlik duidelik hoe 'n essensiële enkelvoudige vorm hom aanhoudend herhaal:



Bogenoemde fraktalisering kom feitlik in alle organisasies na vore. Hierdie patrone (fraktale) word as't ware modelle wat keer op keer in die organisasie gedupliseer en herhaal word en wat uiteindelik vorm gee aan 'n bepaalde kultuur binne die organisasie. Wheatley (1999a:129) maak die afleiding dat:

Just as in the Chaos Game, the organization's principles contain sufficient information about the intended 'shape' of the organization, what it hopes to accomplish and how it hopes to behave. When each person is trusted to word freely with those principles, to interpret them,

learn from them, talk about them, then through many interactions a pattern of ethical behavior emerges. It is recognizable in everyone, no matter where they sit or what they do.

'n Leier se primêre verantwoordelikheid is om die beginsels wat die kultuur en gedrag van die organisasie moet vorm self eers te beliggaam: "The leader's role is not to make sure that people know exactly what to do and when to do it. Instead, leaders need to ensure that there is strong and evolving clarity about who the organization is. When this clear identity is available, it serves every member of the organization." (Wheatley 1999a:131.)

Leiers het die verantwoordelikheid om die identiteit van die organisasie konsekwent te kommunikeer. Selfs in chaotiese en turbulente toestande sou die identiteit van die organisasie wat in die lede vasgelê is stabiliteit verleen.

Kompleksiteit het tot gevolg dat individue wat binne die sisteem funksioneer, die funksionering van die sisteem en hoe die sisteem reageer op verskillende kragte, nie verstaan nie. Dit noodsaak die organisasie om sterk relasioneel te funksioneer.

Leierskap het verder die verantwoordelikheid om die interaksie tussen die sisteem en die omgewing te monitor, en daarom sal die suksesvolle leiers van die toekoms diegene wees "who are sensitive to the fluctuations between states – static, chaotic, adaptive – and know which is pertinent, and then to operate appropriately." (Lewin & Regine 1999:55.)

'n Organisasiekultuur moet geskep word wat die lede van die organisasie motiveer om in interaksie met die omgewing te bly. Daar moet egter gewaak word teen die feit dat niks van die omgewing ingevoer mag word wat in stryd is met die primêre beginsels van die sisteem nie. Dit sou ekwilibrium tot gevolg hê wat die dinamika en interaksie sou neutraliseer. Leierskap het een baie belangrike funksie: om die sisteem te ondersteun in die handhawing van sy visie en waardes. Chaosteorie stel dit duidelik dat



langtermyn sukses nie bereik word deur 'n waterdigte plan nie, maar deur die handhawing van die doel en sleutelwaardes van die organisasie.

#### **4.6.3 Leierskap: “Not a matter of doing, but a matter of being”**

In die wêreld van verandering en kompleksiteit is dit nodig dat leiers hul fokus moet verskuif van 'n “bevel en beheer”-benadering na 'n meer buigsame en aanpasbare benadering. Lewin en Regine (1999:270) beskryf die situasie as dat “Rather than seeing themselves as the ultimate authority, with all the answers, their authority rested in their ability to see the wholeness of the organization and potential of the people in their organization.” Leiers wat die vermoë openbaar om die mikro- (mense) en makrovlak (strategie en struktuur) as deel van die totale organisasie te bestuur, sal meer in voeling wees met die aard van die komplekse omgewing waarin die gemeente bestuur moet word.

Die konvensionele benadering tot leierskap is dat leierskap slegs die verantwoordelikheid van spesifieke sleutelposisies is. In chaosteorie word leierskap gesien as 'n kollektiewe aangeleentheid. Leierskap moet deur alle agente en rolspelers binne die organisasie gebeur. Hierdie benadering is nie-hiërargies en kollaboratief van aard. Juis vanweë die chaos en kompleksiteit van die sisteem is dit wesenlik dat leierskap vertikaal en horisontaal in die hele organisasie gebeur en nie gelokaliseer word nie.

Die dinamiese wisselwerking met die omgewing “bevry” die organisasie van ongesonde afhanklikheid van prosedure en skemas. Dit is op grond van laasgenoemde dat leierskap nie 'n gelokaliseerde aangeleentheid kan wees nie, maar 'n kollektiewe aangeleentheid is. Volgens Mc Grath (2001:503) beteken die Russiese woord *Sobornost* dat die outoriteit en die bestuur van die Kerk nie gesentraliseer en gekonsentreerd moet wees in 'n enkele kwasi-pouslike figuur nie, maar versprei moet word onder al die gelowiges.

Verandering is 'n realiteit in die wêreld en in elke organisasie (ongeach sy/haar aard en samestelling), en inligting word 'n kritiese faktor tot verstaan. Die vlak waarop inligting op relasionele vlak geruil en gewissel word is ryk en dinamies. Uit die aard van hierdie wisselwerking sal elke gemeente

sistiem sensitief moet wees. Lewin en Regine (1999:54) bied die volgende verduideliking hiervan aan:

A command-and-control, or mechanistic, style of management tends to shackle companies close to the static state, because it dampens interactions among its components, which impedes the emergent creativity from the level of front-line people. This model of management worked well enough in the Industrial Age economy, but is much less effective in the connected economy of the Information Age.

Prichett, soos aangehaal deur Burns (2002:42-56), maak die volgende bekend met betrekking tot inligting/informasie: “Over 80% of the world’s technological advances have occurred since 1900, and because technology feeds upon itself it is increasing at rates that defy calculation. There was more information produced in the 30 years between 1965 and 1995 than was produced in the entire 5,000-year period from 3000 BC to 1965. The amount of information available in the world is doubling every five years, and it is available more broadly than ever before.”

Leierskap het die verantwoordelikheid om die potensiaal in elke werknemer binne die organisasie te ontwikkel: “It is not about positional power; it’s not about accomplishments; it’s ultimately not even about what we do. Leadership is about creating a domain in which human beings continually deepen their understanding of reality and become more capable of participating in the unfolding of the world” (Jaworski 1998:3). Vervolgens het leierskap te make met die skep van nuwe werklikhede, omdat “we participate in how reality unfolds.” (Jaworski 1998:6.)

Jaworski (1998:10) waarsku dat “[t]o think that the world can ever change without changes in our mental models is folly.” Die toekoms is naamlik nie ’n vaste/onaantasbare realiteit nie, maar die lewe is een van moontlikhede. Deur leierskap heen word die toekoms as oop en dinamies beskou. Jaworski (1998:11) voer aan dat “when we start to accept this fundamental shift of mind, we begin to see ourselves as part of the unfolding. We also see that it’s actually impossible for our lives not to have meaning.” Vir Jaworski (1998:14) is leierskap in wese ’n aangeleentheid van “om te wees”:

“when we are in a state of commitment and surrender, we begin to experience what is sometimes called ‘synchronicity’.”

Leierskap moet begrond word in ’n fundamentele nuwe verstaan van die wêreld. Volgens Jaworski (1998:9) het die Newtoniaanse, meganiese perspektief van hoe die heelal funksioneer, disfunksioneel geraak. Bo en behalwe die inherente meganiese perspektief (’n bepaalde tegniese wetenskaplike wyse waarop die funksionering van die heelal berus, *byvoorbeeld die beginsel van gravitasie*) in die heelal moet leiers deeglik kennis neem van die beginsel *relatedness* (Jaworski 1998:57). Die fundamentele beginsel in die heelal is volgens Jaworski allereers relasioneel van aard: “Paradoxical leadership is a way of leading the wholeness of an organization and cultivating connections in the system toward greater creative adaptability. What emerges from these leaders is a different way of being that leads to a different way of doing.” (Lewin & Regine 1999:271.)

Die paradoksale aard van nuwe leierskap word vervat in die beginsel dat die leier aan die een kant baie duidelik oortuig moet wees van die rigting en die wese van die organisasie; en duidelikheid moet hê oor die waardes en beginsels wat daarin vervat is. Aan die ander kant moet daar ’n openheid by die leier wees wat die organisasie die geleentheid bied om te ontvou en dinamies te wees. Gevolglik is die fundamentele paradoks in hierdie leierskapstyl “being leaders by not leading.” (Lewin & Regine 1999:272.)

Lewin & Regine (1999:272) beskryf paradoksale leierskap in terme van 3 A’s: *Allowing*; *Accessible* en *Attuned*:

- “*Allowing* – The paradox of allowing: direction without directives; freedom without guidance; authority without control.”

Leiers moet toelaat dat dinge gebeur. Leiers moet hulle organisasies lei om te groei en te ontvou: “The leader allows things to unfold by creating a psychological structure that will nurture people and foster many connections and help them grow.” (Lewin & Regine 1999:273.)

- “*Accessible* – The paradox of accessibility: visible and invisible, mutual but not equal. Visible, as available when needed; invisible when not needed; visible, as mutual and one of the people; and yet as a leader not mutual and invisible as one of them.”

Paradoksale leiers maak hulself sigbaar in hulle organisasies en toeganklik tot 'n wye spektrum van mense. In ag geneem die feit dat mense die skakels is waardeur die visie en die wese van die organisasie leef, moet leiers in voeling wees met hierdie kosbare bate: “At the core of paradoxical leaders is care.” (Lewin & Regine 1999:276.) Wanneer leiers “daar” is vir die mense van die organisasie – ontsluit verhoudings wat ook emosioneel begroot word. Die vlak waarop verhoudings gebou word is nie primêr rasioneel van aard nie, maar ook emosioneel van aard.

- “*Attuned* – The paradox of attunement: knowing and not knowing. Knowing through hunches, intuition, senses and not knowing all the facts.”

'n Paradoksale leier moet sy/haar vinger op die pols van sy/haar organisasie hou, en “he or she does this, as we said previously, in two ways: by having a sense of the organization as a whole and making choices in the interest of the whole, which departs from a reductionistic and a ‘parts’ approach to the organization; and by recognizing the importance of being aware of the interactive level of the organization, that is, attuned to the quality of interactions between people in the organization.” (Lewin & Ergine 1999:277.) Hoe jy na mense luister kan mense verander. Wanneer die leier met sy wese (wat die beliggaming is van die organisasie) na mense luister, weet die mense dit en hulle reageer daarop.

Om leierskap verder te definieer en die funksie daarvan te kwalifiseer, verwys Jaworski (1998:76) na die teorie ten opsigte van die insluitende orde (“implicate order”): “The Implicate order (from Latin ‘to be enfolded’) is a level of reality beyond our normal everyday thoughts and perceptions, as well as beyond any picture of reality offered by a given scientific theory (the ‘explicit order’). In the Implicate order, the totality of existence is enfolded within each “fragment” of space and time – whether it be a single object, thought or event.” Die nuwe neiging is om na die werklikheid te kyk vanuit 'n

subatomiese vlak, en op daardie vlak is materie “sometimes a particle and sometimes a wave.”

Jaworski (1998:80) som die relasionele werklikheid waarin die Kerk haar bevind soos volg op: “We were talking about the awareness of the essential interrelatedness and interdependence of all phenomena – physical, social and cultural. We were talking about a systems view of life and a systems view of the universe.” Om te kan voortbestaan, moet enige oop sisteem in ’n dinamiese omgewing hom by verandering aanpas. ’n Sisteem se vermoë tot voortbestaan, hang af van sy vermoë om hom by verandering aan te pas en skok die hoof te bied.

In relasie tot ander en van een sisteem tot ’n ander ontsluit daar nuwe potensiaal. Hierdie potensiaal word die ruimte waarin elke mens ontwikkel tot volle potensiaal: “I learned from this and other experiences that the mind has powers that allow us to go beyond our normal or habitual way of being (...we have capacities within us that we do not recognize), and beyond what we think is possible. When people join together and go beyond their habitual way of being as a group, even more possibilities open up.” (Jaworski 1998:82.)

Met betrekking tot leierskap word baie klem gelê op wat leiers *doen*, op *leierskapstyl* en hoe leiers *funksioneer*. Die wese van leierskap sal egter ook krities geëvalueer moet word. Leierskap hou verband met ’n bepaalde oriëntasie en ’n bepaalde verband met betrekking tot die wêreld, met die implikasie dat “[w]hat is at stake is nothing less than the choice of who we are, who we want to be, and where we want to take the world we live in.” (Scharmer 2006:12.)

Leierskap is dus primêr ’n kreatiewe en ontsluitende proses, eerder as ’n reaktiewe proses, en daarom “[i]t would be leadership with the capacity to imagine a great community or a great region and the capacity to help make that greatness happen. It would embrace the notion that we don’t have to be bound by our current circumstances, but that we can literally choose the kind of community, the kind of world, that we want to live in.” (Jaworski 1998:60.)

Die lewe gaan dus nie oor “arriveer” nie, maar oor “op pad wees”; dit is ’n altyd-wordende saak oor “om te wees” en “te word”.

Die impak wat Kerkleiers op Kerke, gemeenskappe en selfs paradigmas het, sal in ’n baie groot mate afhang van die mate waartoe hulle die rol van leierskap aanvaar en aanpak. Dít wat verander moet word, sal slegs verander as die leier die regte gevoel en aanslag openbaar. Verandering begin nie met dít waarmee die leier hom besig hou nie; intendeel, indien die leier nie self eers verander het nie, sal leierskap slegs instrumenteel bly.

Leierskap is nie alleen ’n instrument waardeur veranderinge aangepak word nie, in wese moet die “verandering” reeds in leierskap geabsorbeer en verteenwoordig word. Die behoefte aan verandering moet beleef word (Goss 1996:14): “This is not a matter of changing what you are *doing*, but of transforming your way of *being*.”

Die waardes en beginsels van die organisasie moet in alle opsigte geleef en gehandhaaf word deur die leier, want “these were not just espoused values; these leaders embodied the values of the organization-the purpose, the ethics, the vision-and were diligent at staying true to them.” (Lewin & Regine 1999:271.)

Met betrekking tot ’n nuwe perspektief op leierskap het elke lidmaat in die Kerk die verantwoordelikheid en die rol om draers van die “wese” van die Kerk te wees en te word. Lidmate word draers van inligting wat die Kerk en die eksterne omgewing in wisselwerking met mekaar plaas. Lidmate moet gekultiveer word om verantwoordelikheid vir die wese van die Kerk te aanvaar. Die verantwoordelikheid van “bestuur” is nog altyd net die funksie van ’n klein groepie mense in die Kerk. Die Kerk in geheel moet geaktiveer en mobiel wees. Dit is werklik onrealisties om te aanvaar dat ’n gemeente dinamies moet wees as net die predikant/-e en ’n paar ander leiding gee.

Binne Suid-Afrikaanse konteks het die behoefte na “charismatiese” leiers in die besonder toegeneem. Hierdie tipe leiers het die gawe om die persepsies, waardes en aksies van mense te verander. Dit verg uitsonderlike vaardighede en natuurlike leierskap om verandering te

bewerkstellig. Transformasionele of charismatiese leierskap behels naamlik “a special kind of leader-follower relationship, in which the leader can ... make ordinary people do extraordinary things in the face of adversity.” (Greenberg & Baron 1993:470.)

In terme van rekonsiliasie en die daarstelling van algemeen aanvaarde norme het Kerkleiers die verantwoordelikheid om hul charismatiese leierskap te aktiveer. Leierskap hou dus primêr verband met aktiwiteit. Die aanvaarding van die verantwoordelikheid om leiding te gee is egter die grootste besluit waartoe leiers kan kom: “For leaders coming from a command and control tradition, leading change requires an expansion of skills. But it’s not just skills, as you will see, it’s a different way of being a leader. You can’t command or control change – a linear approach doesn’t work with something essentially nonlinear. It requires something more organic – rather than doing to, it’s a working with and for people.” (Lewin & Regine 1999:263.)

Die wyse waarop mense werk en funksioneer kan net verander word deur die wyse waarop die leier nuwe leiding gee: “It starts with you in a very personal way – who you are, where you place value, what you do, and how you relate to people, all of which has more influence on the organization than what you say.” Lewin & Regine 1999:264.)

Die konstruktiewe bou aan ’n ideale model en die daarstelling van ’n nuut gefundeerde “rigting”, is van die essensiële faktore in die transformasieproses. Die organisasie se verwagtinge ten opsigte van die toekoms moet die praktyk/praxis eksistensiëel beïnvloed. ’n Kerk wat ten opsigte van die toekoms onseker is (missionêre verklaring), sal ook sy lewensvatbaarheid verloor. Die ontkenning van ’n roepingsbewussyn sal fataal wees.

Bohm, soos aangehaal deur Jaworski (1998:109), verwys daarna dat “we are all connected and operate within living fields of thought and perception. The world is not fixed but is in constant flux; accordingly, the future is not fixed, and so can be shaped.” Indien individue koherent kan saam dink en doen, sou dit ’n groot impak hê op die wyse waarop die toekoms gevorm

word. In 'n gesprek tussen enige twee individue is daar grense ter sprake. Bohm, soos aangehaal deur Jaworski (1998:110), noem hierdie onderliggende faktore “nonnegotiables” en “undiscussables ... lying beneath the surface, blocking deep, honest, heart-to-heart communication. Furthermore, we all bring basic assumptions with us, our mental maps, about the meaning of life, how the world operates, our self-interest, our country's interest, our religious interest and so forth ...”

Deur skeppende leierskap word elke dag 'n geleentheid waarin die oop toekoms gevorm. Deur verklarings; handeling en “our way of being” bou ons aan 'n toekoms wat stadig maar seker besig is om te realiseer. Laasgenoemde aangeleentheid is niks meer/minder as 'n kollektiewe saak nie. Die hele aangeleentheid met betrekking tot die bestuur van verandering sal later ter sprake kom. Dat taal en handeling 'n groot bydrae lewer tot die daarstelling van 'n nuwe realiteit, is 'n werklikheid. Jaworski (1998:175) stel laasgenoemde saak in perspektief: “...cognition is not a representation of the world 'out There' but rather a 'bringing forth of the world through the process of living itself'. In particular, as humans, the only world we can have is the one we also create together through our language and interactions. Even more important,...this knowledge compels us to see that our world, our communities, our organizations will change only if we change.”

Die eienskappe van effektiewe leiers word deur Callahan (soos aangehaal deur Nel 1999:70-71)) soos volg beskryf:

- Spesifieke gawes en bekwaamhede wat die eise van die bepaalde werk pas,
- Algemene werksvaardighede,
- Sensitiwiteit vir mense verhoudings,
- 'n Vaste verbintenis ten opsigte van die spesifieke opdrag,
- 'n Verbintenis teenoor die spesifieke gemeente,
- 'n Verbintenis teenoor die Kerk se taak in die wêreld,
- Die nodige lewenskrag tem opsigte van produktiwiteit, spanning en hantering van konflik,
- Aanpasbaarheid by sterk groepe waar verhoudings goed ontwikkel is, en



- 'n Goeie selfbeeld en sterk karaktertrekke.

#### 4.7 SAMEVATTING:

Leierskap het die verantwoordelikheid om die missionêre gaping tussen Kerk en samelewing te vul. Frost en Hirsch (2003:186) waarsku oor hierdie bepaalde verantwoordelikheid as volg: “It is our belief that one of the core tasks of missional leadership is to assist the church to find new forms and expressions of church or bear the responsibility of the church’s effective extinction in our day.”

Om die missionêre gaping te vul is dit noodsaaklik om uitdrukking te gee aan nuwe moontlikhede van Kerkwees en nuwe vorme van bestaan kreatief en innoverend te genereer. In die proses van herdefiniëring word ou grondwaarhede opnuut ondersoek en binne die missionêre konteks word nuwe betekenis daaraan gegee.

In die proses van herdefiniëring maak Covey (soos aangehaal deur Frost & Hirsch 2003:187) melding van “first and second creations ... The first creation must take place at the level of imagination before it can take place at the level of actual realization. The second creation must follow the first or it cannot be done.” Na hierdie benadering tot konseptualisering word verwys as “beginning with the end in mind”. Leierskap in die Kerk behoort dus kreatief en innoverend te eksperimenteer met nuwe moontlikhede tot kerkwees.

Kerkleierskap het die verantwoordelikheid om die brug te bou tussen Kerkwees en die postmoderne samelewing. Fasilitering en kontekstuele begeleiding sal daartoe lei dat gemeentes hul eie identiteit vind en vestig. Begrip en die verstaan van komplekse sisteme maak die kerkleiers inderdaad bewus van die werklikheid dat 'n bepaalde gemeente nie langer geïsoleer mag bestaan nie.

Die gemeente is 'n lewende organisme wat in verhouding tot haar eksterne omgewing bestaan. Gesonde wisselwerking in terme van hierdie verhouding sal daartoe lei dat die gemeente 'n bepaalde identiteit en vorm



sal ontwikkel. Hierdie relasionele werklikheid is baie meer tegnies en sensitief as wat aanvanklik gedink is. Selfs op subatomiese vlak gebeur die wonder van verhoudings: spontaan, kreatief en ongekontroleerd.

In hoofstuk 5 word die kompleksiteit met betrekking tot die bestuur van verandering beredeneer. Om sinvol en effektief te fasiliteer behoort leierskap in die Kerk die dinamika van verandering te verstaan.

## HOOFSTUK 5

### DIE BESTUUR VAN VERANDERING

**There is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success than to take the lead in the introduction of a new order of things. – Machiavelli**

#### 5.1 DIE BESTUUR VAN DIVERSITEIT

Die samelewing waarin die Kerk haar bevind word hoofsaaklik gekenmerk deur diversiteit en pluriformiteit. Om te verander is 'n onvermydelike werklikheid, en “[e]mergent approaches to change have a few characteristics in common. Change is seen as a continuous process of learning and experimentation to adapt and align to the turbulent environment.” (Ströh & Jaatinen 2001:148-165.)

Die noodsaak tot verandering word uit verskeie bronne geaktiveer. Dit kan ontstaan vanuit veranderinge in die interne sowel as die eksterne omgewing. Nuwe tegnologie of dramatiese veranderinge in een of ander bedryf sal uiteindelik 'n invloed uitoefen op die organisasie. Net só kan die verandering geaktiveer word deur dramatiese veranderinge in regeringsbeleid, soos in die monetêre/fiskale/inkome beleid.

Veral in terme van die sisteembenadering is die effek van verandering op die globale organisasie 'n realiteit. Die Kerk word in kontekste van verandering en kompleksiteit gedwing om radikaal nuut en anders oor haarself na te dink, en vanuit haar kwynende vorm terug te keer na die toekoms van Jesus Christus. Moltmann (1977:3) noem dat “[t]he tradition to which the church appeals, and which it proclaims whenever it calls itself Christ’s church and speaks in Christ’s name, is the tradition of the messianic liberation and eschatological renewal of the world”.

Verandering in die eksterne omgewing het 'n effek op die totale organisasie en derhalwe moet die dinamika van verandering onder geen omstandighede onderskat word nie.

### **5.1.1 Eksterne Kragte**

Eksterne kragte wat verandering tot gevolg het, behels die volgende (Smit & Cronje 1992:248):

- Politieke omgewing
- Regs omgewing
- Ekonomiese omgewing
- Tegnologiese ontwikkelinge
- Bevolkings- / verstedelikingsprosesse
- Internasionale beïnvloeding
- Sosiokulturele omgewing

### **5.1.2 Interne Kragte**

Volgens Smit & Cronje (1992:248) spruit interne kragte voort uit “besluite” wat die manier waarop 'n organisasie sy doelwitte bereik, verander.

- Struktuur
- Take
- Mense
- Fisies
- Besluitnemingsveranderinge

## **5.2 DIE DINAMIKA VAN VERANDERING**

Die dinamika van verandering is reeds beklemtoon. Die dinamika word veral verwek deur die sistemies aard van organisasies. Om die organisasie in terme van 'n geheel te benader en te verstaan sal neerkom op 'n erkenning van dinamika: “... leaders had to cultivate conditions for the organization to change, rather than direct change. Rather than turning the organization around, they turned to the organization.” (Lewin & Regine 1999:257.)

Dit is essensieel dat Kerke/organisasies hulself as oop sisteme sal bedryf, wat hiermee dus te kenne gee dat hulle ook met die eksterne omgewing rekening hou. Kerke behoort meer inklusief as eksklusief te funksioneer, veral in die postmoderne konteks waar die absolute en die strukturele en die formalisme nie bevorderlik is vir goeie kommunikasie nie. Die Kerk moet as orgaan sy voorkeurtoestand handhaaf. Sy interne omgewing moet só ingerig word dat dit sy strewe na hierdie voorkeurtoestand sal komplementeer en indien daar bedreiging/geleenthede in die eksterne omgewing ontstaan dat die Kerk dit sal benut/afwys.

Die voorkeurtoestand van die Kerk as organisasie kan soos volg omskryf word: Om die harmonie wat God in die lewens van mense bewerkstellig, ook hier op aarde onder mekaar te laat verwesenlik. Dit sal van wesenlike belang wees dat die Kerk haar sistematies moet posisioneer ten opsigte van hierdie ideaal. Alle strukture/subsisteme moet slegs gefokus word in terme van hierdie lewensideaal, naamlik om die Woord van God in ons lewens te laat verwesenlik.

Dit is in alle opsigte fataal vir 'n organisasie om homself slegs te wysig ten opsigte van eksterne/interne veranderinge. Die Kerk moet in wese haar “wese/bestaan” najaag, uitleef en uitkoop. Die verskil is dat sy haarself as organisasie nie net wysig in soverre daar in sy omgewing veranderinge is nie, maar dat sy gefokus sal bly op wie/wat sy wil wees. 'n Reaktiewe benadering moet absoluut verwerp en afgewys word.

Die toekoms kan nie bloot 'n voortsetting van die verlede wees nie. De Villiers (2005:14) maan: “The future is upon us. It is happening. It's not something far away. It's now, it's here, its happening as we speak and live our lives. The border between now and the future has become a parallel one replacing the cross sectional one of the past.”

Vanuit 'n ou paradigma beskou, het die verlede die toekoms akkuraat voorspel en verklaar: “The crisis of our time isn't just a crisis of a single leader, organization, country, or conflict. The crisis of our time reveals the dying of an old social structure and way of thinking, an old way of institutionalizing and enacting collective social forms.” (Scharmer 2006:1.)

Die toekoms word as oop beskou en deur die daarstelling van 'n organisasievisie gee 'n organisasie te kenne dat hy daarin wil deel. Die toekoms moet telkens verklaar word en 'sin' moet keer op keer herdefinieer word, want "the Church is an 'open' church. It is open for God, open for men and open for the future of both men and God." (Moltmann 1977:2.) Indien die Kerk geslote bly ten opsigte van die een of die ander, sal die Kerk uiteindelik atrofieer. Die toekoms moet in terme van die organisasie se visie aanbreek.

Die lewe moet 'n voortsetting van tweede kurwes word. Wat betref die herdefiniëring van die toekoms, moet 'n organisasie homself nooit in 'n situasie bevind waar verandering te laat geantisipeer word nie. Lewis (1998:3) wys daarop dat "[t]he way you get continued growth in the future is by building a new curve before the first one begins to descend, which means constantly creative and inventive." Die toekoms moet aangevat word eerder as om op grond daarvan te reageer. Om laasgenoemde rede is verandering nie 'n respons-aktiwiteit nie, maar 'n verklaringsbesluit. Die geheim van voortgesette groei en vooruitgang is om te begin met 'n tweede Sigmoid-kurwe (Handy 1994:52) alvorens die eerste uitgedien is. Die kuns is om in huidige optimale omstandighede, huidige optimale bronne en energie te gebruik om die tweede Sigmoid-kurwe te laat verwesenlik.

Die kuns is ook om die tweede lewensiklus te begin nog lank voor daar rede daarvoor is. Voordat 'n definitiewe negatiewe tendens in die lewensiklus van die organisasie waarneembaar is, moet die veranderinge reeds 'n werklikheid wees.

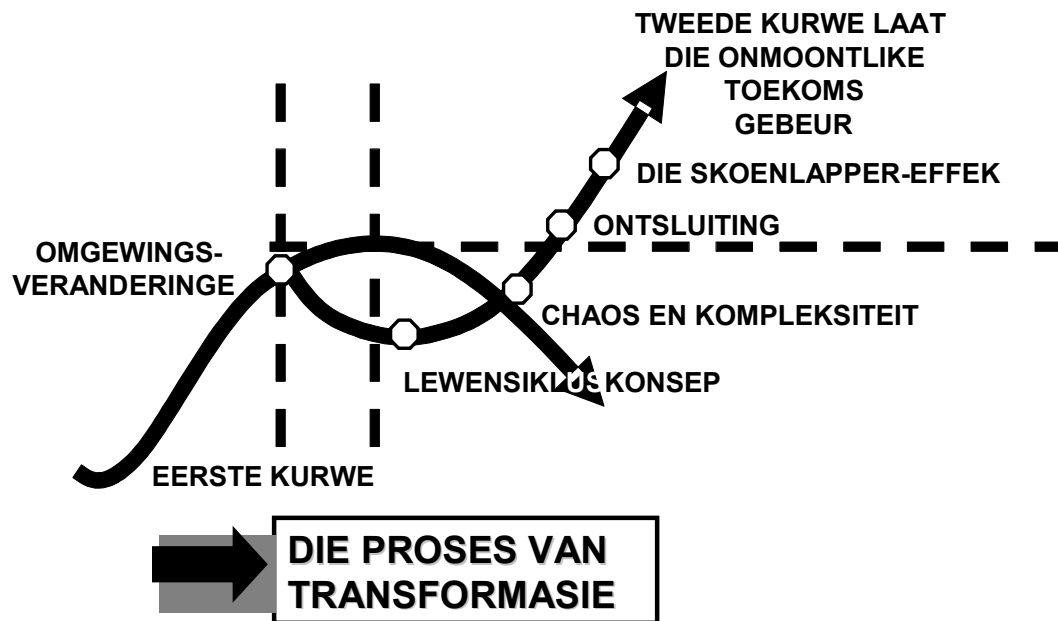
Handy (1994:52) kom tot die volgende gevolgtrekking:

Wise are they that start the second curve at (this point) because that is the Pathway through Paradox, the way to build a new future while maintaining the present. Even then, however, the problems do not end. The second curve, be it a new product, a new way of operating, a new strategy or a new culture, is going to be noticeably different from the old. It has to be. The people also have to be different. Those who lead the second curve are not going to be the people who led the first curve.

For one thing, the continuing responsibility of those original leaders is to keep that first curve going long enough to support the early stages of the second curve. For another, they will find it temperamentally difficult to abandon their first curve while it is doing so well, even if they recognise, intellectually, that a new curve is needed. For a time therefore, new ideas and new people have to coexist with the old until the second curve is established and the first begins to wane.

**Figuur 5.1: 2<sup>de</sup> Kurwe denke in terme van die Lewensikluskonsep**

## 2de KURWE DENKE



Omgewingsveranderinge dwing die Kerk daartoe om kreatief en innoverend te vernuwe. Vanuit die veronderstelling dat alle organisasies as lewende organismes beskou word en derhalwe organies en oop funksioneer, moet leierskap aanvaar dat lewende organismes beperkte lewensiklusse het (soos uitgebeeld in die 1ste kurwe).

Die 2de-kurwedenke is gebaseer op die beginsel dat leiers toekomsgerig dink en leef. Hierdie toekomsgerigheid gebeur kreatief en soekend. In 'n konstant veranderende wêreld word oplossings soekende gevind. 'n 2de lewensiklus (soos uitgebeeld deur 2de kurwe) vind plaas deur effektiewe

leierskap heen. Leierskap interpreteer die omgewingsveranderinge en aan die hand van kreatiewe prosesse word 'n 2de lewensiklus geïnisieer.

Die volgende prosesse fasiliteer die groei en ontwikkeling van 'n 2de lewensiklus.

- Verstaan die lewensikluskonsep. Leiers moet verstaan dat die Kerk organies funksioneer en derhalwe moet leiers fokus op dit wat noodsaaklik is binne lewende sisteme.
- Verstaan chaos en kompleksiteit. Hierdie saak is volledig bespreek in hoofstuk 4.
- Elke gemeente staan in 'n unieke verhouding tot die konteks waarbinne sy bestaan. Ontsluiting is die vermoë waartoe 'n gemeente in verhouding tot haar eksterne omgewing groei en bestaan.
- Die skoenlappereffek is 'n metafoor wat die Kerk inderdaad bewus maak van die potensiaal en die effek van invloed binne sisteemdenke.

Konsekwente toepassing en handhawing van bogenoemde prosesse behoort die ontwikkeling en groei van die 2de lewensiklus te stimuleer. Hierdie proses van transformasie kan die gemeente daartoe begelei om haarself voortdurend nuut te definieer. Daar is reeds verwys na die beginsel van toekomsgerigheid. Leiers moet op 'n deurlopende basis die gemeente motiveer, begelei en beweeg om toekomsgerig te leef.

### **5.3 Tipes Verandering**

Verandering kan op verskillende vlakke binne die organisasie plaasvind. Op watter vlak en in watter mate dit realiseer, is nie regtig relevant nie. Wat wel belangrik is, is dat verandering op een vlak beslis 'n effek sal hê op ander vlakke. Binne die Kerk sal die volgende basiese tipes veranderinge voorkom:

- Kerkbeleid/Strategie: Deur middel van 'n nuwe beleid (Kerkorde) word nuwe benaderings en 'n nuwe praxis moontlik. In terme van



die daarstelling/voortsetting van 'n bepaalde visie is dit noodsaaklik dat die 2de-kurwekonsep toegepas sal word.

- Mense/Kultuur: 'n Tradisionele/konserwatiewe kultuur is minder oop en toeganklik vir verandering.
- Struktuur/Administratief: Op 'n gegewe tydstip in die geskiedenis van 'n organisasie dra die struktuur nie by tot optimale funksionering nie.

#### **5.4 DIE VERANDERINGSPROSES**

Verandering op sigself is 'n paradoks, wat soos volg deur Wheatley (1999a:20) beskryf word: “Change is prompted only when an organism decides that changing is the only way to maintain itself. There is another important paradox in living systems: Each organism maintains a clear sense of its individual identity within a larger network of relationships that helps shape its identity. Each being is noticeable as a separate entity, yet it is simultaneously part of a whole system.” Die noodsaaklikheid om te verander bly 'n illusie, totdat dit 'n noodwendigheid word. Vir baie organisasies is verandering alleenlik 'n “respons-aktiwiteit”. Daarom voeg Wheatley (1999a:21) by dat “[f]or change to occur, there must be a change in meaning. People, like all life, only change when they allow an event or information to disturb them into voluntarily letting go of their present beliefs and developing a new interpretation. Nothing living changes until it interprets things differently. Change occurs when we let go of our certainty-our beliefs and assumptions-and willingly create a new understanding of what's going on.” Vanuit die benadering dat die Kerk organies is en soos 'n lewende sisteem funksioneer, het dit ook nodig geword om in die bestuur van verandering sensitief en geduldig te wees vir enige veranderinge in die konteks waarbinne die Kerk haarself bevind.

Ten opsigte van die kongruensiemodel is verandering nodig wanneer bestuur vasstel dat die konfigurasie van die verskillende komponente in huidige vorm nie effektief is nie en die organisasie verder 'hervorm' moet word. Hierdie konsep staan as herdefiniëring of “re-thinking” bekend. Die vraag na “sin” skep sin en betekenis in die strewe van 'n organisasie. Deur te herdefinieer word organisasies se deelname in 'n ideale toekomstige

“staat”/vorm meer werklik. Laasgenoemde word die transformasieproses genoem: ’n proses waar ons van ’n ongewensde/oneffektiewe status quo skuif na ’n ideale staat/vorm.

Binne die konteks van verandering maak Niemandt (2007:52) die onderskeid tussen tegniese verandering en aanpasbare verandering. Eersgenoemde verwys na ’n proses van geleidelike innovasie waar die aanpassing stuk vir stuk aangebring word en oplossings binne die vermoë van ’n bepaalde instelling gegeneer word. Laasgenoemde verg egter skeppende innovasie en behels dat verandering op ’n dieper vlak plaasvind, waar niks onaangeraak gelaat word nie. Aanpasbare verandering gaan uit van die veronderstelling dat die oplossing buite die bestaande vermoë is omdat die instelling verandering of dood in die gesig staar. Die instelling se vermoë om te verander kom dan geheel en al onder verdenking.

## **5.5 DIE NOODSAAKLIHEID VAN VERANDERING**

Passing ten opsigte van eksterne geleenthede, organisasie-strategie en interne struktuur is die watermerk van suksesvolle organisasies (Tushman et al. 1986:477). Die toets van ware leierskap lê in die handhawing van hierdie vaartbelynheid ten spyte van veranderende mededingende toestande. Die mate waartoe organisasies ’n werkbare ekwilibrium kan handhaaf en steeds kan aanpas by veranderende toestande sal bepaal of hulle suksesvol sal voortbestaan of nie.

Organisasies moet hulself ten opsigte van veranderinge (intern/ekstern) heroriënteer. ’n Organisasie mag nie vasgevang raak in sy struktuur en derhalwe weerstand bied teen verandering nie. Leiers binne so ’n weerstandige konteks kan nie die behoefte om te heroriënteer insien nie. Aan die ander kant het sulke leiers ook nie die vermoë om deur middel van visie die noodsaaklike rigting te skep nie.

Die meeste organisasies kies ’n laerisiko-opsie, deur slegs inkrementeel te verander. Veral in hoogs onstabiele en veranderende tydvakke is dit belangriker om “frame-breaking” (Tushman et al. 1986:477) veranderinge te implementeer. Hierdie tipe verandering geskied nie sonder pyn, sisteemwye

en diskontinue skuiwe binne die organisasie nie, en juis daarom is die bestuur onwillig om te verander.

Binne Suid-Afrikaanse konteks moet alle organisasies hul fokus skerp instel op hierdie veranderinge waaraan hulle blootgestel is. 'n Totale breek ten opsigte van dit wat in historiese modelle die norm, was moet plaasvind en 'n radikale norm/ideaal moet nagestreef word.

Die noodsaaklikheid om te verander lê in 'n groot mate vasgevang tussen twee pole: 'n status quo wat uitgedien en nie meer effektief is nie, en 'n toekoms of ideaal wat vir die organisasie nog 'n werklikheid moet word. Die noodsaaklikheid om te verander word veral tydens die volgende toestande 'n werklikheid :

- Die afname in die organisasie-lewensiklus
- Verandering in die interne omgewing
- Verandering in die eksterne omgewing

Organisasies sal in die daarstelling van nuwe visie en rigting ook die verantwoordelikheid moet aanvaar dat hul besig is met die skep van hul eie toekoms. Dit sal noodsaaklik wees om op fundamentele wyse die huidige spelreëls (wat ons tans verhinder om suksesse te behaal) te verander en grense te verskuif.

Die Kerk sal bewus moet wees van die feit dat ons denke sterk meganies georiënteer is. Die mees effektiewe bestuursteorie sou vanuit hierdie ou paradigma dié teorie wees wat die instruksies en stappe om 'n bepaalde doel te bereik, die beste kon omskryf. Die Kerk sal ook ge-“de-engineer” moet word om by die hart en die wese van die Kerk uit te kom, haar mense – elke lidmaat. Roodt (2005:8) merk op: “The systemic constraint that inhibits organisational excellence, is that we approach organisational behaviour from a mechanistic world view and management mindset that deals with the strategic and operational complexity of the enterprise by deconstructing action into functional ‘silos’.”

Kerke (veral konserwatiewe Afrikaanse Kerkgemeenskappe) sal meer op grondvlak betrokke moet raak by die behoeftes van hul lidmate. Alternatiewe bedieningspatrone moet geskep word om sodoende relevant en aktief te bly. Daar is byvoorbeeld in die meeste van die konserwatiewe Afrikaanse Kerke 'n ooraanbod van predikante. Die struktuur kan hulle vanweë verskeie redes nie akkommodeer nie, en daarom bly hulle oneffektief buite die sisteem.

Die volgende faktore dui aan dat herdefiniëring ten opsigte van oorlewing/verandering 'n noodsaaklikheid geword het:

- Negatiewe groei
- “Verdwyning” van jong lidmate
- Toenemende finansiële druk
- Onbetrokkenheid
- Kwynende deelnemersbelang

Die ironie van bogenoemde is dat Kerke in hul Koninkryksvisie verkondig dat mense voortdurend vernuwe en verander moet word, maar self só stagneer dat hulle in 'n oorlewingstryd vasgevang word.

Die Kerk se benadering ten opsigte van verandering was in 'n groot mate reaktief ingestel. Die bestuur van verandering is in die wêreld van kompleksiteit 'n groot verantwoordelikheid. Dit is ironies dat die enigste organisasie wat absolute sekerheid het oor die toekoms, die toekoms (wat alleen deur verandering en transformasie deurbreek) vrees. Die harmonie, vrede, liefde, geregtigheid, eensgesindheid ens. van die toekoms moet as instrumente van die Kerk in die hede geaktiveer word.

Die Kerk se relevantheid sal sodoende weer sterk na vore kom omrede sy die enigste organisasie is wat die sleutel tot versoenende verhoudings het. Dit waarin die Kerk glo en hoop moet in haar visie duidelik uitgespel word; meer nog, dit moet in die Kerk se struktuur en lewe vergestalt word. In 'n proaktiewe modus kan die Kerk haar leierskaprol benut en aan die wêreld begin leiding gee. Sodoende raak die Kerk aktief besig met die totstandkoming van haar visie, en verloor sy haar defensiewe karakter.

Die keuse waarmee organisasies gekonfronteer word gedurende transformasie is om óf inkrementeel te verander, óf besig te raak met “frame breaking”-veranderinge. Inkrementele verandering behels naamlik dat die organisasie verandering versoen met die huidige/bestaande strukture, maar “frame breaking”-veranderinge fokus op alternatiewe modelle/konsepte. Ten opsigte van laasgenoemde behels verandering ’n totale nuwe aanslag met betrekking tot strategie, struktuur, mense en prosesse. Uitsonderlike vaardighede en innovasie is beslissend.

## **5.6 DIE MODELLE EN DINAMIKA VAN VERANDERINGSBESTUUR**

In die wêreld van kompleksiteit en verandering is die bestuur van verandering ’n noodsaaklikheid en derhalwe word leierskap konsekwent gekonfronteer met die daarstelling van nuwe rigting. Die dinamika van verandering is ’n komplekse aangeleentheid wat aan die hand van verskeie modelle geïnterpreteer en bestuur kan word, soos in die volgende afdelings aangetoon word.

### **5.6.1 ’n Konvensionele model: die model van Kurt Lewin**

In die identifisering van die verskillende fases van verandering, word die konvensionele, dog effektiewe model van Kurt Lewin (1943) gebruik (Malphurs 1996:129; Kreitner & Kinicki 2007:584). Die drie fases van verandering is ontvriësing, verandering en bevriësing.

Met betrekking tot die toepassing en gebruik van bogenoemde model is daar vyf onderliggende aannames wat altyd verdiskonteer moet word:

- Die veranderingsproses sluit die aanleer sowel as die afleer van nuwe gedrag, gesindhede en praktyke in.
- Verandering sal nie gebeur voordat dit effektief gemotiveer word nie. Volgens Lewin (soos aangehaal deur Keitner & Kinicki 2007:584) is dit heel waarskynlik die moeilikste deel in die veranderingsproses.
- Mense is die spil waarom verandering gefasiliteer word.

- Weerstand teen verandering is 'n realiteit waarmee altyd rekening gehou moet word.
- Effektiewe verandering vereis die daarstelling van nuwe gedrag, gesindhede en praktyke.

### 5.6.1.1 Ontvriësing

Gedurende hierdie fase word die lede van die organisasie bewus gemaak van die behoefte aan verandering. “Wanneer 'n lidmaat (lidmate) of 'n leier(s) bewus word van 'n probleem in die funksionering van die gemeente, is dit hoegenaamd nie vanselfsprekend dat die hele gemeente of 'n beduidende aantal uit die gemeente dieselfde aanvoeling het of waarneming maak nie. Gewoonlik is dit juis nie die geval nie. By die res van die gemeente is daar gevolglik 'n fase van ontvriësing nodig.” (Nel 1994:126.)

In gemeentebou word aanvaar dat die gemeente self ook subjek vir die opbou van die gemeente is. Die gemeente is self verantwoordelik om te bou aan 'n korporatiewe identiteitsbewussyn (Nel 1994:127). Die veronderstelling is dat al die lidmate sekerheid het oor hulle identiteit (oor wie en wat hulle in Christus is en veronderstel is om te wees), maar “[d]it ontbreek dikwels in 'n mindere of meerdere mate by 'n bepaalde aantal lidmate. Om 'n gemeente tot hierdie insig te begelei, is juis deel van die motiveringsfase en is op sigself motivering. Om die wese van die gemeente te verstaan, behoort dus die gemeente tot betrokkenheid te motiveer.” (Nel 1994:125.)

Huidige gesindhede en gedrag moet verander word en die noodsaaklikheid om te verander moet deur leierskap geïnisieer en gemotiveer word. Indien 'n gemeente 'n nuwe rigting wil inbeweeg (soos deur haar visie verwoord), sal sy moet wegbreek van die status quo: “In any discussion of intentional change it is almost impossible to overstate the importance of discontent. Without discontent with the present situation there can be no planned, internally motivated and directed intentional change.” (Malphurs 1996:129.)

Veranderingsagente word geaktiveer om verandering te inisieer en te fasiliteer. Die gemeente moet insien dat verandering nie 'n bedreiging is nie,

maar 'n geleentheid tot groei en bou. Verandering word die geleentheid waardeur die gemeente kan word wie hulle in Christus reeds is. Leierskap aanvaar die verantwoordelikheid om die gedrag en sisteme binne die organisasie te verander. Leiers moet in die proses van verandering 'n proaktiewe rol aanvaar. Ten opsigte van dit (status quo) wat verander en gewysig moet word, het leiers ook die verantwoordelikheid om die nuwe ideaal na te leef met woord en daad.

Benchmarking” is 'n tegniek wat organisasies daartoe in staat stel om behoorlik te ontvries, en volgens Kreitner en Kinicki (2007:584) beskryf dit die “overall process by which a company compares its performance with that of other companies, then learns how the strongest-performing companies achieve their results.

#### **5.6.1.2 Verandering**

Gedurende hierdie fase moet die gemeente geskuif word na 'n ander vlak toe. Nuwe gesindhede en gedrag moet nou 'n realiteit word. Nuwe rigting moet nou in die harte en lewens van leierskap gesien word. Sonder 'n kragtige en goed gedefinieerde visie sal hierdie skuif moeilik plaasvind, maar “[o]rganizational change, whether large or small, is undertaken to improve some process, procedure, product, service, or outcome of interest to management.” (Kreitner & Kinicki 2007:584.)

Die gemeente kan maklik verval en stagneer in dit wat “is” (status quo), as dit wat “moet wees” (ideaal) nie in leierskap duidelik sigbaar word nie. Sonder 'n duidelike, goed gedefinieerde visie, doelwitte, aksieplanne en die implementering van die veranderingsproses, bly verandering 'n illusie.

#### **5.6.1.3 Bevriësing**

Druk ontstaan om terug te keer na die “goeie ou dae” (status quo). Leierskap moet daarom ten alle koste vashou aan hul visie en dit met sterk/positiewe gedrag opvolg: “Change is stabilized during refreezing by helping employees integrate the changed behavior or attitude into their normal way of doing things.” (Kreitner & Kinicki 2007:585.) Daar moet gewaak word om

nie terug te val, in die “ou” (verbygaande) gewoontes en gebruike nie. Indien die bestuur nie effektief en doelgerig is nie, sal sommige lede (wat veral weerstand teen verandering getoon het) hul negatiwiteit jeens die nuwe model verwoord. Leiers moet vasberade en gedetermineerd wees in die uitvoering van die nuwe modelle.

### **5.6.2 'n Rasionele benadering tot die bestuur van verandering**

Beer (Hughes et al. 2009:615) se veranderingsformule bied 'n logiese en sistematiese model aan tot die verstaan en bestuur van verandering. Bogenoemde model kan as padkaart gebruik word vir die implementering van verandering of as diagnostiese instrument tot die verstaan/rede waarom verandering nie sinvol verloop nie:

$$C = D \times M \times P > R$$

C = “Change”

D = “Dissatisfaction”

M = “Model”

P = “Process”

R = “Resistance”

In 'n wêreld van kompleksiteit en verandering kan bogenoemde veranderingsformule leiers daartoe begelei om in die proses van verandering 'n behoorlike diagnose te maak en die proses derhalwe meer effektief te bestuur. “D” Verteenwoordig die vlak van ontevredenheid by gemeentedele ten opsigte van die status quo. Indien leierskap ten doel het om verandering te bewerkstellig, kan die vlak van tevredenheid verminder word. Hugh et al. (2009:616) verduidelik dat “[f]ollowers' emotions are the fuel for organizational change, and change often requires a considerable amount of fuel. The key for leadership practitioners is to increase dissatisfaction (D) to the point where followers are inclined to take action, but not so much that they decide to leave the organization.” Leierskap moet begryp dat hulle die vermoë en die invloed het om hierdie vlak van ontevredenheid te monitor en te beheer. Dit gee daartoe aanleiding dat die emosies van die gemeentedele kan wissel en derhalwe moet die emosies konsekwent in lyn gebring word met die visie van die leier.



“M” simboliseer die model vir verandering. Daar is vier sleutelkomponente met betrekking tot die “M”-veranderlike in die veranderingsformule:

- *Oriëntasie ten opsigte van die interne sowel as eksterne omgewing*

Goeie leiers is altyd in voeling met die interne sowel as eksterne omgewing waarbinne hulle funksioneer. Die Kerk word op deerlopende basis blootgestel aan eksterne faktore soos ekonomiese, sosiaal-maatskaplike, tegnologiese veranderinge, ensovoorts. Deur proaktief ingestel te wees kan die leier vinnig reageer op bedreigings en veranderinge in die eksterne sowel as interne omgewing. Enige informasie met betrekking enige verandering ten opsigte van die konteks waarbinne die gemeente funksioneer, moet verdiskonteer word, en leierskap word derhalwe gedwing om die visie aan te pas of te wysig indien nodig.

- *Die visie en formulering van nuwe doelwitte wat ten doel het om die visie te komplementeer*

Die visie van die gemeente help die gemeente om keuses te maak met betrekking tot wie en wat hulle is en graag sou wou wees: “Just as the ancient mariners used the stars to navigate, so too should a vision provide guidance for an organization’s actions.” (Hugh et al. 2009:617.) Die visie van die gemeente is nooit ’n finale bestemming nie. Hierteenoor is die doelwitte binne die gemeente meer spesifiek en tasbaar. Maplhurs (1996:134) verwoord die doel van die gemeentelike visie as: “a clear and challenging picture of the future of a ministry as its leadership believes it can and must be.”

- *Nodige sisteemveranderinge*

Die kritiese vraag ten opsigte van hierdie aspek van die model vir verandering is of die huidige organisasiestruktuur of –kultuur die nuwe visie ondersteun of daarmee inmeng (Hugh et al. 2009:618). Leiers wat verandering effektief wil implementeer en bestuur sal hulself moet vergewis van sisteemdenke (soos bespreek in hoofstuk 4). In die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika sou leiers konsekwent rekening moet hou met die sterk kulturele waardes wat binne die konteks van Kerkwees figureer. Die persepsie dat die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika ’n

tradisionele Kerk is met konserwatiewe waardes vir slegs blanke Afrikaners, kan 'n geweldige beperking wees met betrekking tot verandering binne 'n bepaalde sisteem. Om derhalwe 'n nuwe visie gevestig te kry, sal die huidige sisteem met 'n nuwe vervang moet word.

“P” Verteenwoordig die *proses*. Hugh et al. (2009:620) beskryf die proses- of P-komponent van die veranderingmodel as dié komponent “where the change initiative becomes tangible and actionable because it consists of the development and execution of the change plan.” Veranderingsplanne wissel van baie eenvoudig tot baie kompleks. Die plan dien slegs as padkaart vir die nodige veranderinge, terwyl verandering slegs gebeur as die aksies in die plan uitgevoer word. Die gemeente moet eienaarskap aanvaar vir die opstel en die tot uitvoering bring van hierdie aksieplanne. Omdat die dinamika van die gemeente kan verander behoort leiers derhalwe sensitief te wees vir die moontlikheid dat die rolle van bepaalde rolspelers ook kan verander.

“R” staan vir weerstand met betrekking tot verandering. Daar is verskeie redes waarom gemeentede weerstand teen verandering bied. Weerstand in die gemeente kan moontlik verband hou met 'n stuk frustrasie dat die gemeente nie vinnig genoeg en effektief genoeg die nuwe ideaal bereik nie. Die verwagting is dat verandering die Kerk onmiddellik daartoe sal begelei om nuwe sisteme en veranderde gedrag te vestig. Die “expectation-performance gap” (Hugh et al. 2009 622-623) dui die mate aan waartoe die aanvanklike verwagtinge met betrekking tot die uitkoms van die veranderingsproses en die werklike prestasie met mekaar verskil.

'n Tweede moontlike rede waarom die gemeente weerstand teen verandering bied is die vrees vir verlies: “Because of the change, followers are afraid of losing power, close relationships with others, valued rewards, and their sense of identity or, on the other hand, being seen as incompetent.” (Hugh et al. 2009:622.) Die veranderingsinisiatief kan meer effektief plaasvind indien enige vorm van weerstand vroegtydig geïdentifiseer en bestuur word.

“C” stem ooreen met die mate waartoe verandering plaasvind. Hughes et al. (2009:616) wys daarop dat D x M x P vermenigvuldigend beskryf word. Toenemende ontevredenheid sonder ’n goed gedefinieerde proses sal geen verandering tot gevolg hê nie. Indien die gemeente tevrede en gemaklik is met die status quo, sou dit vir leierskap uiters moeilik wees om enige verandering te implementeer, ongeag hoe geforseerd en duidelik die visie ook al is. Verandering is dus ’n sistematiese proses wat soms oor ’n lang periode effektief bestuur moet word om enige sinvolle verandering tot gevolg te hê.

### **5.6.3 ’n Emosionele benadering tot die bestuur van verandering**

Huidige navorsing met betrekking tot leierskap poog om leierskap as dinamiese gebeure te bestudeer. Leierskap het in wese niks te doen met iemand in ’n bepaalde posisie nie, en dit is ’n proses eerder as ’n posisie (Hugh et al. 2009:1). Leierskap impliseer gebeure wat gebaseer word op die interaksie tussen ’n leier en sy/haar navolgers.

#### **5.6.3.1 Transaksionele leierskap**

Hughes et al. (2009:632) voer aan dat “[t]ransactional leadership occurred when leaders and followers were in some type of exchange relationship in order to get needs met.” Die uitruiling van behoeftes kan ekonomies, polities of psigologies van aard wees. Transaksionele leierskap kom redelik algemeen voor maar is tog geneig om kortstondig te wees. Transaksionele leierskap kom in ’n sekere sin tog effektief voor, maar is nie primêr gerig op verandering en transformasie nie. Navorsing (Hughes et al. 2009:632) toon dat bogenoemde leierskapstyl in der waarheid die status quo legitimeer.

#### **5.6.3.2 Transformasieleierskap**

Transformasieleierskap het hoofsaaklik ten doel om verandering en transformasie te bewerkstellig, in die sin dat “[t]ransformational leaders articulate the problems in the current system and have a compelling vision of what a new society or organization could be.” (Hughes et al. 2009:632.) Transformasieleiers het dus die besondere vermoë om te “*reframe*”.

Charismatiese leierskap blyk in die wêreld van verandering en kompleksiteit die akkomoderendste en aanpasbaarste leierskapstyl te wees waarmee lidmate maklik kan identifiseer. Charismatiese leiers is passievolle leiers met die uitsonderlike vermoë om die toekoms in terme van 'n duidelike visie uit te beeld. Deur hierdie visie is hulle dan daartoe in staat “to generate high levels of excitement among followers and build particularly strong emotional attachments with them. The combination of a compelling vision, heightened emotional levels, and strong personal attachments often compels followers to put forth greater effort to meet organizational or societal challenges.” (Hughes et al. 2009:629.)

Die vooropgestelde visie het ten doel om die status quo uit te daag en skep derhalwe weerstand. Die visie word dan inderdaad ook die motiverende krag vir transformasie en verandering. Die entoesiasme en passie wat deur charismatiese leiers gegenereer word, is in die hande van die leier soos 'n twee-snydende swaard.

#### **5.6.4 'n Sisteembenadering met betrekking tot die bestuur van verandering**

Die sisteembenadering impliseer 'n holistiese perspektief tot die bestuur van verandering en berus op die gewaarwording dat “any change, no matter how large or small, has a cascading effect throughout an organization.” (Kreitner & Kinicki 2007:585.) Die vier primêre komponente waaruit die sisteembenadering tot die bestuur van verandering bestaan, is insette, die strategiese plan, teikenelemente van verandering en die uitsette (Kreitner & Kinicki 2007:585). Vervolgens word elke element kortliks bespreek.

##### **5.6.4.1 Insette**

Alle veranderinge binne die gemeente moet aan die hand van die gemeentelike visie gebeur. Die visie en die missie van die gemeente verteenwoordig *die rede en die doel* waarom die gemeente bestaan.

#### **5.6.4.2 Strategiese plan**

'n Strategiese plan omskryf die gemeente se langtermyn plan en rigting en die nodige aksieplanne wat benodig word om hierdie rigting te behou. Die strategiese plan word gebaseer op die resultate van 'n effektiewe SWOT-analise (soos bespreek in hoofstuk 5), en hierdie ontleding help met die ontwikkeling van “an organizational strategy to attain desired goals such as profits, customer satisfaction, quality, adequate return on investment and acceptable levels of turnover and employee satisfaction and commitment.” (Kreitner & Kinicki 2007:587.)

#### **5.6.4.3 Teikenelemente**

Die teikenelemente van verandering is daardie komponente binne die gemeente wat veronderstel is om te verander. As sodanig verteenwoordig hulle “change levers that managers can push and pull to influence various aspects of an organization. The choice of which lever to pull, however, is based on a diagnosis of a problem, or problems or the actions needed to accomplish a goal ...” (Kreitner & Kinicki 2007:587.) Die teikenelemente van verandering kan wissel van organisasie struktuur; beleid; reëls; die gesindhede; motivering en kennis van mense; tot prosesse en organisasie kultuur; kommunikasie en leierskap.

#### **5.6.4.4 Uitsette**

Uitsette verteenwoordige volgens Kreitner & Kinicki (2007:587) die gewenste eindresultate van verandering. Hierdie uitsette moet (soos die insette) in lyn met die gemeentelike visie en missie bestuur word.

### **5.7 REAKSIE OP VERANDERING**

Elke individu reageer anders op die veranderingsproses. Die hoofrede waarom verandering as 'n bedreiging ervaar word, is die vrees vir verliese: “Because of the change, followers are afraid of losing power, close relationships with others, valued rewards, and their sense of identity or, on the other hand, being seen as incompetent.” (Hughes et al. 2009:622.)

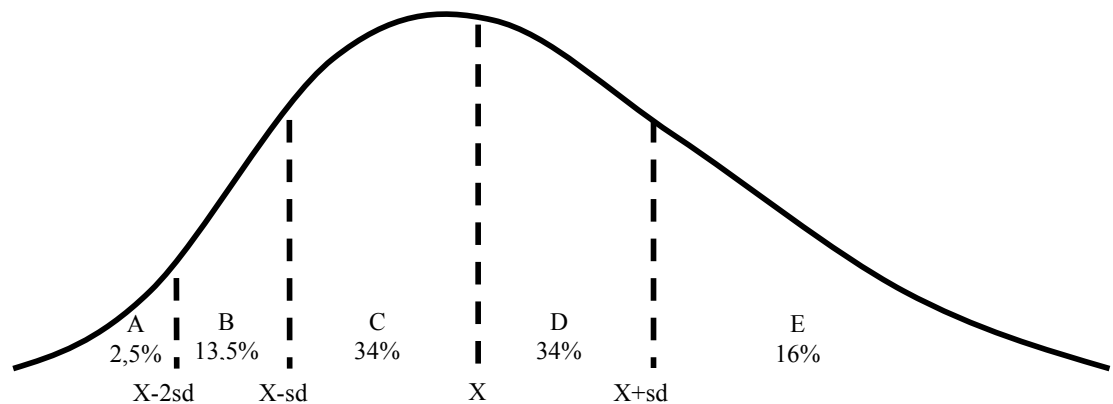
Ongeag hoe effektief of oneffektief verandering bestuur word, is daar altyd individue wat verandering nie as noodsaaklik en wesenlik beskou nie.

Volgens Hughes et al. (2009:624) is daar hoofsaaklik vier psigologiese reaksies op verandering, naamlik skok, woede, verwerping en aanvaarding (die sogenaamde SARA model: *S-shock*; *A-anger*; *R-rejection* en *A-acceptance*). Elke individu reageer uniek ten opsigte van bogenoemde vier fases. Leierskap moet egter bewus wees van die feit dat verandering eers werklik gebeur wanneer 'n individu deur die aanvaardingsfase beweeg het.

Leierskap, soos verteenwoordig deur die verskillende ampte in 'n bepaalde gemeente, sou volgens Hughes et al. (2009:624) meer toeganklik en oop vir verandering kon wees en kon dus makliker en vinniger deur die verskillende fases beweeg as gemeentede wat nie 'n bepaalde leierskaprol vervul nie .

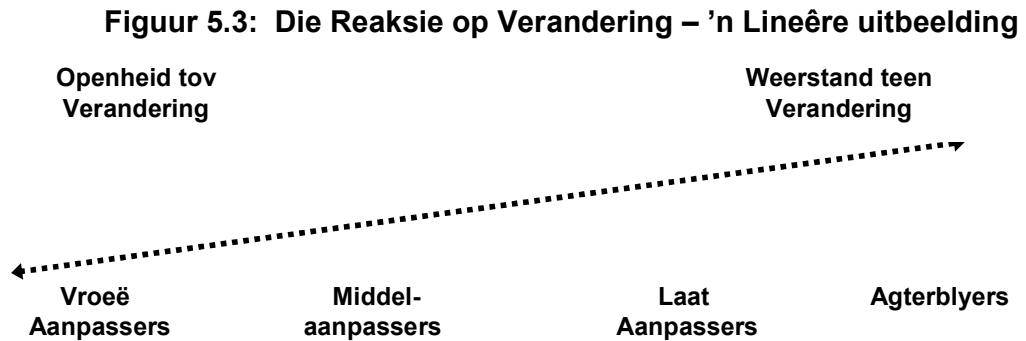
Die reaksie op verandering word deur Rogers & Schoemaker (1971:182) in vier verskillende kategorieë ingedeel soos deur hierdie Bell-kurwe uitgebeeld:

**Figuur 5.2: Die Reaksie op Verandering**



- A Innoveerders
- B Vroeë Aanpassers
- C Vroeë Meerderheid
- D Laat Meerderheid
- E Agterblyers

Die reaksie op verandering volgens bogenoemde vier kategorieë kan lineêr soos volg uitgebeeld word:



Aangehaal uit *Pouring New Wine into Old Wineskins: How to Change a Church without destroying it* (Malphurs 1996:102).

Die grootste aantal lidmate in die gemeente sal die verandering aanvaar indien hulle die regte leiding ontvang. Daar sal egter ook lidmate wees wat die veranderinge nie gaan aanvaar nie en die gemeente sal verlaat. Dan sal daar ook die lidmate wees wat die veranderinge nie gaan aanvaar nie, maar nogtans verkies om eerder deel van die gemeente te bly. Die groot meerderheid wat die verandering aanvaar het, word as die “Vroeë Meerderheid” en die “Laat Meerderheid” beskryf. Die lede wat teen die verandering gekant was en die organisasie verlaat het, is die agterblyers. Die lede wat teen die verandering gekant was en gekies het om te bly, is die laat aanpassers. Die leierskorps word hoofsaaklik as die vroeë aanpassers voorgestel.

Innoveerders maak ongeveer 2,5% uit van die veranderingsproses. Hierdie groep bestaan hoofsaaklik uit individue wat die pioniers en skeppers/ontwerpers van nuwe idees is en hulle word deur Malphurs (1996:100) beskryf as “highly creative dreamers who see all kinds of possibilities for the ministries of the church.” Rogers en Schoemaker (1971:183) tipeer innoveerders as avontuurlustig: “He desires the hazardous, the rash, the daring, and the risky.”

Die innoveerders is 'n groep leiers wat in die Kerk baie gefrustreerd kan raak vanweë die feit dat hulle baie potensiaal raaksien. om maar net weer te hoor

dat hierdie bepaalde idees nie in hierdie Kerk of gemeente geïmplementeer kan word nie. Malphurs (1996:100) beskryf die profiel van innoveerders soos volg: “Their goal is unique accomplishments and dominance. They judge others by their progressive ideas and influence others by setting the pace in developing a system. Their value to the church is in their abilities to initiate and design change.”

Die vroeë aanpassers maak ongeveer 13,5% uit van die veranderingsproses. Dit is die groep wat grotendeels in opstand kom teen die status quo. Die vroeë aanpassers is ontvanklik vir verandering en soek altyd nuwe idees vir die Kerk. Ellis (soos aangehaal deur Malphurs 1996:101) beskryf die vroeë aanpassers as “willing to try a change that promises progress” en as “not necessarily impetuous, but ... sensitized to the idea of change and respond to an opportunity quickly.”

Potensiële aanpassers kontroleer met vroeë aanpassers in terme van advies en informasie met betrekking tot die innoverende proses. Rogers en Schoemaker (1971:184) beskryf die vroeë aanpassers as “the man to check with before using a new idea.”

Die vroeë meerderheid en die laat meerderheid maak 64% uit van die veranderingsproses. Hierdie groep lê tussen die twee uiterstes van die vroeë aanpassers en die agterblyers. Hulle is die sleutelgroep, want “their response to the leader or the change agent will determine whether or not the church is revitalized.” (Malphurs 1996:104.) Hierdie groep is volgens Malphurs (1996:105) ambivalent ten opsigte van verandering: “More inclined toward the status quo, they do not actively pursue change nor will they automatically reject it. When confronted with new ideas and proposals, they prove to be cautious, skeptical, and full of questions.”

Die laat meerderheid maak 34% uit van die veranderingsproses en die agterblyers 16%. Die laat meerderheid is die laaste groep wat verandering in die gemeente sal goedkeur en aanvaar. Malphurs (1996:105) wys daarop dat hulle die verandering dalk nooit in soveel woorde sal aanvaar nie, maar dat hulle “will fall in line with the direction of the majority or middle adopters; as the majority goes, so go the late adopters.” Net omdat die laat





meerdeheid by die veranderingsproses aanpas beteken dit daarom nie noodwendig dat hulle die noodsaaklikheid vir enige verandering insien nie.

Leierskap het die verantwoordelikheid om die veranderingsproses in die gemeente te bestuur. Vanuit 'n relasionele perspektief is dit krities om sensitief te wees vir die wyse waarop elke individu in hierdie geïnisieerde proses kan reageer.

## **5.8 PERSOONLIKHEIDSTIPES EN LEIERSKAP: DIE MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR®**

Die MBTI is 'n selfrapporteringsvraelys wat ontwerp is om Carl Jung se teorie oor psigologiese tipes vir die alledaagse lewe toeganklik te maak. Volgens Arnold Smit (Die Myers-Briggs Type Indicator® – Afrikaanse Kortbegrip:2) berus die kern van Jung se teorie op sy aannames rondom denkaktiwiteite. Volgens hom beoefen ons twee denkaktiwiteite, naamlik waarneming en besluitneming.

- Daar is twee benaderings tot waarneming, naamlik sintuiglik (S) en intuïtief (N). Die sintuiglike en intuïtiewe benaderings het te doen met die wyse waarop informasie ingeneem en geprosesseer word: “People who take in information through the five senses (S) prefer to focus on observable facts and details – what they can see, hear, touch, taste and smell. They tend to dwell on present reality ... Intuitive people (N) take in information holistically, preferring the world of ideas, possibilities and relationships. They are the world’s visionaries who thrive on change and new ideas ... change agents are clearly N’s. Change agents must be strong visionary leaders who prefer the innovation that encourages growth in plateaued and declining churches.” (Malphurs 1996:69.)
- Daar is ook twee benaderings tot besluitneming, naamlik denkend (T) of gevoelsmatig (F): “Thinking leaders (T) make their decisions on the basis of logic and objective analysis.” (Malphurs 1993:69.) T’s fokus sterk op objektiwiteit en analyses en hulle volg dikwels 'n onpersoonlike benadering in besluitneming en kan maklik as onsensitief ervaar word.

Leaders who pay attention to their feelings (F) make their decisions on the basis of personal values and motives ... They take a personal approach to decision making and communicate warmth and harmony” (Malphurs 1996:69.) F’s volg dikwels die subjektiewe en persoonlike benadering wat primêr gerig is op die behoeftes en hart van die mens: “Various studies on change indicate that those who have a strong people orientation and are sensitive to people and their feelings and ideas (F) are change agents. The problem is they eventually stop exercising consistent strong leadership, which results in a church’s plateau. This is not true of NT clergy. T’s and NT’s in particular serve well as change agents because they are strong visionary leaders who press for change. (Malphurs 1996:69.)

Naas die vier tipes denkprosesse, het Jung ook waargeneem dat mense hulleself op twee verskillende maniere tot die eksterne wêreld oriënteer, naamlik volgens ekstroversie en introversie.

- Ekstroversie (E) beskryf energie wat buitewaarts gerig is na mense en gebeure in die eksterne omgewing: “They are energized by contact with people.” (Malphurs 1996:68.)
- Introversie (I) beskryf energie wat binnewaarts gerig is op gedagtes en ervarings van die innerlike lewe: “They draw energy from solitude and find themselves drained if around a lot of people for a lengthy period of time.” (Malphurs 1996:68.)

Oswald en Kroeger (1988:34) meen dat pastorale leiers hoofsaaklik ekstroverte kan wees. Hierteenoor meen Malphurs (1996:69) dat pastorale leiers beide ekstroverte of introverte kan wees, want “God uses both E’s and I’s to lead churches that need strong direction and numerical growth. I would grant only a slight edge to extraverts.”

Isabel Myers en Katherine Briggs het op grond van Jung se werk nog ’n skaal bygevoeg, naamlik dié van lewenstyl. Hierdie byvoeging het nog ’n belangrike eienskap van menswees verreken, naamlik hoe ons onself aan die omgewing oriënteer en besluite struktureer:



- Dit gebeur op 'n beslissende en geordende wyse (J). Die J-tipe leiers het sterk voorkeure vir 'n gestruktureerde benadering vanweë hul ingesteldheid om beheer en kontrole toe te pas. Hulle is goed georganiseerd en oriënteer hulself sistematies en beslissend, en die J's "have an advantage in their ability to make hard decisions, take a strong stand, and commit themselves to a clear course of action. However, when combined with the sensing type (SJ's), they can become very rigid and inflexible and prefer the status quo. Consequently, SJ's do not serve well as change agents." (Malphurs 1996:70.)
- Dit kan egter ook op 'n spontane en aanpasbare wyse (P) plaasvind. P's is minder gestruktureerd vanweë hul aanpasbaarheid. P-tipe leiers is geneig om meer buigsaam en spontaan te wees in hul benadering: "P's have an advantage in their openness to change, which brings both new options and a freshness to their leadership. However, their openness and flexibility often results in indecisiveness and failure to commit themselves to a plan for the future." (Malphurs 1996:70.)

Die instrument (MBTI<sup>®</sup>) stel leiers daartoe in staat om hul spesifieke temperament te bepaal en te ontsluit. Keirsej en Bates (1984:27) meen dat "Temperament can denote a moderation or unification of otherwise disparate forces, a tempering or concession of opposing influences, an overall coloration or tuning, a kind of thematization of the whole, a uniformity in the diverse. One's temperament is that which places a signature or thumbprint on each of one's actions, making it recognizably one's own."

In terme van verskillende leierskapstyle word die MBTI<sup>®</sup> as effektiewe maatstaf gebruik. In die MBTI<sup>®</sup> word daar vier temperamentte onderskei: SJ, SP, NF en NT.



**Tabel 5.1: Leierskapstyle in terme vier Temperamente**

	NT	NF	SP	SJ
Leierskapstyl	Visionêr Argitek Sisteembouer	Katalisator Segspersoon Energieerder	Probleemoplosser Onderhandelaar Krisisbestuurder	Bewaarder Stabiliseerder Konsolideerder

Tabel aangehaal uit Jopie van Rooyen and Partners (Kerklike toepassing van die MBTI® soos saamgestel deur Smit:9).

Die vier temperamente dui ook die mate aan waartoe leiers aanpasbaar is in terme van verandering, al dan nie. Die vier kombinasies kan op 'n kontinuum geplaas word wat aandui watter temperament die meeste openheid toon ten opsigte van verandering teenoor die temperament wat die minste openheid toon. Die NT kombinasie sou dan heel links en die SJ kombinasie heel regs voorkom. Die NT temperament toon die grootste openheid ten opsigte van verandering en die SJ kombinasie toon die grootste weerstand teen verandering. Malphurs (1996:70) vergelyk die SJ's en NT's soos volg met mekaar: "SJ's are traditionalists, the conservators and protectors of past values. They resist change and attempt to preserve the status quo. They make up 50-75% of most congregations ... SJ clergy function best in a maintenance role. The NT combination is the temperament best designed for change. NT pastors are strong, visionary leaders who are agents of change."

Persoonlikheid is 'n omvattende saak met 'n dinamiese aard. Wie en wat "ek is" kan in die wêreld van kompleksiteit beskryf word as "groeipotensiaal". Allport soos aangehaal deur Nel (2001:18) definieer persoonlikheid soos volg: "Personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his (her – MN) characteristic behavior and thought." Wie en wat "ek is" kan 'n verskil maak binne die nuwe dinamiek in organisasies.

## **5.9 WEERSTAND TEEN VERANDERING**

### **5.9.1 Eienaarsbelang**

In verskeie terme is daar reeds verwys na die kontingente faktor ter sprake in die veranderingsproses. Strukture, prosesse en mense is integraal deel van dieselfde sisteem. In die skep van eienaarsbelang bly die lidmaat nie net voorwerp van die veranderingsproses nie, maar begin hy op natuurlike wyse ook daarin deel.

Kerke sal vir hulself 'n deel van die toekoms moet uitkoop of vir hulself toe-eien en dit as deel van hul missie stel. 'n Defensiewe benadering ten opsigte van die toekoms sal fataal wees. Eienaarsbelang/deelgenootskap gee organisasies die geleentheid om die drome/ideale van “môre”, vandag 'n werklikheid te maak. 'n Deelname in die toekoms aktiveer individue om hul lewensoptrede só in te rig dat die toekoms vir hul elke dag (namate hulle dienoooreenkomstig lewe), al hoe meer 'n werklikheid word. Die toekoms breek aan – die toekoms word 'n werklikheid.

### **5.9.2 Hoe om weerstand teen verandering te oorkom**

Weerstand teen verandering is 'n menslike reaksie. Leierskap moet gedurende die volledige proses van verandering sensitief wees vir weerstand en die weerstand effektief bestuur. Dit is vir die organisasie van die allergrootste belang dat sy lede so spoedig moontlik hierdie weerstand te bowe kom en optimaal begin funksioneer.

Die gemeente is sowel subjek as objek van gemeentebou. Nel (1994:126) meld dat die gemeente begelei moet word tot voortdurende vernuwning en doelgerigte funksionering. Voortdurende vernuwning en doelgerigte funksionering hou direk verband met die feit dat God dit alles self doen deur Sy Gees, sy Woord en deur die diens van mense. Die gemeente moet derhalwe gemotiveer word om te verstaan dat “... gemeentewees die werk van die Vader, Seun en Heilige Gees is, 'want in die werk van die drie-enige God vind die kerk sy oorsprong en onuitputlike bron van lewe'.” (Nel 1994:126.)

Volgens Smit & Cronjè (1992:268) kan die volgende tegnieke moontlik daartoe bydra dat weerstand oorkom word:

- **Opvoeding en kommunikasie**

Indien die noodsaaklikheid van verandering en die verwagte resultate effektief gekommunikeer word aan die gemeente, behoort die natuurlike weerstand teen die veranderingsproses minder te wees. As kommunikasiekanale gedurende die veranderingsproses oop is en oopgehou word, kan onsekerheid geminimaliseer word. Dit help lidmate om hulle voor te berei vir verandering.

Deur middel van taal bou ons konstruktief aan ons drome en ideale. Dit is dus van wesenlike belang dat daar binne die proses van transformasie aandag gegee word aan die taal van verandering.

- **Deelname en betrokkenheid**

Dit is gewoonlik een van die mees effektiewe tegnieke om weerstand mee te bowe te kom. Lede van die organisasie wat deel het aan die beplanning en implementering van verandering kan die redes daarvoor beter verstaan. Onsekerheid word minder en eie belang en sosiale verhoudings word ook nie so bedreig nie. As lede die geleentheid het om hulle eie idees te opper en andere se sieninge te beoordeel, sal hulle veranderinge meer geredelik aanvaar.

- **Fasilitering en ondersteuning**

Om ondersteunend te wees, is 'n bestuurskenmerk wat van groot belang kan wees as verandering geïmplementeer word. Dit is belangrik dat leiers ondersteunend moet wees, met ander woorde om besorgd te wees oor ander se behoeftes. Dit help om die verandering te fasiliteer, veral as vrees en angstigheid die hoofoorsake van weerstand is.

- **Onderhandeling en eenstemmigheid**

Weerstand kan verminder word deur onderhandeling. Bespreking en ontleding kan leierskap help om sake waaroor daar onderhandel word, en uiteindelik eenstemmigheid bereik kan word, te identifiseer.

Onderhandelende eenstemmigheid beteken 'n erkenning van die behoeftes en eise van die ander party, en daardeur word weerstand verminder.

- **Manipulasie en koöptering**

Manipulasie behels die toepassing van bepaalde taktiek om andere te oorreed dat verandering in hulle beste belang is. Die koöptering van 'n individu beteken dat hy 'n belangrike rol kry om te speel in die ontwerp of implementering van die verandering. Die etiese probleme van manipulasie en koöptering is voor die hand liggend, en 'n vraagteken moet dus geplaas word oor die algemene toepassing van hierdie tegniek.

- **Eksplisiete en implisiete dwang**

In hierdie geval neem die leier 'n dreigende houding in. Hierdie dwang is bedoel om die lede se weerstand teen verandering te verminder. Dwanggedrag kan riskant wees, want dit kan lei tot kwade gevoelens en vyandigheid.

## **5.10 IMPLEMENTERING VAN VERANDERING**

### **5.10.1 Strategiese beplanningsproses**

Volgens Migliore et al. (1994:22) behels die strategiese beplanningsproses die volgende stappe:

#### **5.10.1.1 Definiëring van die organisasie se doel en rede vir bestaan**

In die ontwikkeling van 'n strategiese plan is hierdie fase krities. Om die bestaansrede/doelwit van 'n organisasie te definieer, kan maklik en algemeen voorkom. In die teoretiese formulering van laasgenoemde word die visie van die organisasie saamgevat. Die onvermoë om hierdie fase met effektiwiteit en doelgerigtheid te voltooi, kan beslis daartoe lei dat Kerkgemeenskappe doelloos voortbestaan.



### 5.10.1.2 Analiseer die omgewing en die waardering van sterkpunte/swakpunte en aannames

Die konteks/omgewing waarbinne Kerkgemeenskappe funksioneer, moet deeglik geanaliseer word. Veranderingsbestuur geskied deur middel van die analise van 'n voortdurende veranderende eksterne omgewing.

'n Effektiewe SWOT-analise sal voldoende wees tydens hierdie fase: *SWOT* is 'n tegniese term wat verwys na interne faktore – *Strengths/Weaknesses* – en eksterne faktore – *Opportunities/Threats*. 'n Eerlike en effektiewe SWOT-analise sal 'n gemeente daartoe dwing om kennis te neem van interne en eksterne faktore wat elke dag 'n invloed uitoefen op die gemeente. Daardeur sal hulle intens bewus raak van die gemeente se interaksie met verskillende rolspelers in 'n bepaalde konteks. 'n Baie basiese voorbeeld van 'n SWOT analise sou soos volg kon lyk:

**Tabel 5.2: SWOT Analise**

Interne Omgewing mbt die Gemeente		Eksterne Omgewing mbt die Gemeente	
<b><i>Sterk punte</i></b>	<b><i>Swak punte</i></b>	<b><i>Geleenthede</i></b>	<b><i>Bedreiging</i></b>
Die gemeente is klein en maklik mobiliseerbaar.	Oneffektiewe leierskap	Die opgradering en/of uitbreiding van 'n bepaalde gebied	'n Gemeenskap waar ekonomiese toestande tentatief en onseker is.
'n Makrogemeente met baie gawes en kundigheid.	Swak en oneffektiewe administratiewe stelsels	'n Tak van bv. Epilepsie Suid-Afrika in u dorp	Swak inkome beleid in RSA.
'n Plattelandse gemeenskap waar verhoudings	Behoefte aan finansiële bronne	Skole as reeds bestaande infrastrukture	Groot hoeveelheid grondeise in 'n bepaalde streek





persoonlik is.			van ons land.
'n Stedelike gemeente met goeie finansiële bronne	Ontoeganklike kerkgeboue en swak infrastrukture	RSA 'n Ontwikkelende land met baie potensiaal	Demografiese verskuiwings.

In die verstedelikingsproses moet plattelandse gemeentes byvoorbeeld deeglik bewus bly van veranderinge binne hul omgewing. Die bou van 'n groot kerkkompleks in só 'n kwynende gebied kan ernstige finansiële implikasies inhou vir die voortbestaan van 'n Kerk/organisasie. In teenstelling hiermee kan nuwe strategieë binne 'n vinnig groeiende omgewing, groei en vooruitgang inhou. Die daarstelling van geskrewe, spesifieke en meetbare doelwitte wat die bestaansdoelwit omskryf is belangrik. In die formulering van die doelwitte moet die visie konkreet, aan die lede van die organisasie, oorgedra word: "Objectives do not determine the future, but they are the means by which the resources and energies are mobilized for the making of the future." (Migliore et al. 1994:26.) Die missie waardeur die visie bereik word, sal deur die doelwitte omskryf word. Doelwitte hou dus beslissende verband met rigting.

#### **5.10.1.3 Stel strategieë wat huidige bronne benut om doelwitte mee te bereik**

Dit sal in terme van kontrole beter wees om eers 'n oorkoepelende strategie daar te stel, en daaruit die operasionele strategie te formuleer. Die ontwerp van alternatiewes moet geïmplementeer word. Die stel/formulering van hierdie strategie verbind die doelwitte met resultate.

#### **5.10.1.4 Stel operasionele planne waardeur doelwitte bereik word**

Hierdie fase is die aksie-/uitvoeringsfase. Hier word gedrag geaktiveer om resultate te bereik. Ongeag die vlak van motivering waardeur die vasstelling van die visie en die formulering van doelwitte tot stand gekom het, sal dit alles sinloos bly indien dit nie oorgaan/omgesit word tot aksie nie. Alle vlakke van die organisasie moet betrokke wees in die uitvoering van hierdie fase, sodat "the strategic plan concentrates on 'doing the right things' while

implementation concentrates on 'doing things right'." (Migliore et al. 1994:28.)

**5.10.1.5 Vestig kontrole en evaluasie prosedures, om te bepaal of daar enige vordering/prestasie is en of die aktiwiteite wat realiseer, konsistent is met betrekking tot die bereiking van die bestaansdoelwit**

In die vestiging en toepassing van kontrolemaatreëls word die vlak van optimale funksionering, óf verhoog, óf verlaag. Beplanning en kontrole is integraal deel van mekaar.

Suksesvolle en effektiewe gemeentelike ontwikkeling hou direk verband met beplanning wat 'n gemeente in staat stel om te groei en te ontwikkel. Volgens Callahan (1983:xi) lei die volgende kenmerke tot effektiewe beplanning:

▪ **Langtermynbeplanning is diagnosties van aard.**

'n Diagnostiese benadering sal die plaaslike gemeente daartoe in staat stel om informasie te bekom wat verband hou met die kernsake van 'n missionêre gemeente. Callahan (1983:xii-xiv) meld dat daar twaalf spesifieke dryfkragte aanwesig is in 'n gemeente wat missionêr gerig is. Hierdie twaalf kenmerke word hoofsaaklik in twee kategorieë verdeel, naamlik: relasionele kenmerke en funksionele kenmerke. Hy verduidelik verder dat die relasionele kenmerke die bron is vir tevredenheid in 'n bepaalde gemeente waarteenoor die funksionele kenmerke daartoe by dat lidmate maklik ontevrede kan wees. Daar blyk egter geen korrelasie te bestaan tussen die relasionele en funksionele kenmerke nie.

▪ Relasionele eienskappe wat gekenmerk word deur:

- Spesifieke en konkrete missionêre doelwitte
- Pastorale besoeke deur die pastor en lidmate in die gemeente.
- Dinamiese en deelnemende eredienste.
- Betekenisvolle relasionele groepe.
- Sterk leierskap.

- Deeglike en deelnemende bestuur sowel as goed gedefinieerde strukture.
  
- Funksionele eienskappe wat gekenmerk word deur:
  - Verskeie toereikende programme en aktiwiteite wat spesifiek gerig is op die behoeftes van die gemeentelede.
  - Die gemeente moet oop en toeganklik wees.
  - Die gemeente moet opvallend sigbaar wees.
  - Voldoende ruimte en fisiese fasiliteite.
  - Voldoende finansiële bronne.
  
- Langtermynbeplanning is strategies van aard.

'n Missionêre gemeente is 'n gemeente wat fokus op krag (*strengths*). Hierdie krag word deur Callahan (1983:xvi) beskryf as gawes wat van God ontvang is. Dié gawes stel 'n gemeente daartoe in staat om diensbaar te wees tot eer van God en effektief te ontsluit binne 'n bepaalde konteks: “To claim them (strengths) is to claim the compelling presence of God’s power...” (Callahan 1983:xvi.) Hierdie gawes moet geïdentifiseer en uitgebou word.

- **Langtermynbeplanning is hoopvol van aard.**

Callahan (1983:xix) verduidelik dat “Effective long-range planning builds on a God-given hope that is (1) responsible and realistic, (2) courageous and compassionate, and (3) prayerful and powerful.” Gemeentebeplanning en gemeente-ontwikkeling geskied altyd in gebed en kan alleen plaasvind op die beloftes van God se Woord. Gemeentes sal in die diagnostiese fase daarteen moet waak om te veel klem te lê op statistiese en niksseggende analises. In die beplanningsfase sal daar hoofsaaklik rekening gehou moet word met God wat vir Sy gemeente 'n toekoms beplan. Gemeentes kan nie langer net bestaan ter wille van hul eie instandhouding nie. 'n Missionêre gemeente se visie en missie word primêr gerig en belyn deur die Een deur wie sy geroep is tot dienswerk in hierdie wêreld.

## 5.11 SAMEVATTING

'n Relasionele fokus op Kerkwees sou ten opsigte van die bestuur van verandering, die onus kon plaas op 'n ontsluitende benadering. Verandering en die impak daarvan op die Kerk is nie gedetermineerd en voorspelbaar nie en derhalwe minder stelselmatig en kotroleerbaar.

Die Kerk behoort gevolglik groter klem te plaas op goeie interaksie en gesonde dialoog met haar eksterne omgewing.

Lewensiklusse van organisasies/gemeentes word relatief en korter as gevolg van hoofsaaklik twee redes:

- Impak van Verandering en Kompleksiteit
- Toename in mededinging.

Derhalwe word dit as krities beskou dat die Kerk haar rol en posisie in 'n bepaalde konteks op kontinuu basis sal herinterpreteer en haar identiteit voortdurend sal ondersoek.

'n Ontsluitende benadering ten opsigte van verandering bied egter nie maklike en een dimensionele oplossings nie. In komplekse sisteme word oplossings gegeneer deur konflikterende interaksie. Volgens Stroh en Jaatinen (2001:148-165) is die volgende organisatoriese eienskappe noodsaaklik vir die ontsluitende benadering: "... a free flow of information; emphasis on relationship management and symmetrical communication for resolving conflicts; empowerment of people to engage in fitting activity for a quick response to changes; preference for diversity in all roles for a more accurate perception; scenario planning rather than set preplanning; and a participatory approach to guarantee internal interaction, commitment and direction."

Laasgenoemde noodsaak leiers om met innoverende en kreatiewe denke nuwe bestaansmoontlikhede te ondersoek. In die proses van verandering sal die gemeente verder sensitief en verantwoordelik moet bly vir alle verhoudings waarin sy haarself bevind.

Die empiriese ondersoek toon duidelik dat gemeentes in die Nederduistch Hervormde Kerk die impak van verandering binne hulle onderskeie gemeentes ervaar. Verandering is 'n realiteit wat in die Kerk met groot sensitiwiteit en doelgerigtheid bestuur moet word.

91% van die respondente het aangetoon dat verandering in hul onderskeie gemeentes noodsaaklik is. Predikante sal uit die aard van laasgenoemde realiteit toegerus en bemaagtig moet word om verandering te verstaan en te bestuur.

Die Kerk bevind haarself in 'n oop en dinamiese wêreld. Vanuit die verstaan dat die Kerk dan organies funksioneer en derhalwe in gesonde wisselwerking met haar omgewing behoort te staan, behoort die Kerk natuurlik te ontsluit en te vernuwe. In hoofstuk 6 word vernuwing en ontluiking beredeneer.



## HOOFSTUK 6

### EMPIRIESE NAVORSING

#### 6.1 INLEIDING

Die empiriese ondersoek het ten doel om data te analiseer en te interpreteer. Die data in hierdie studie is primêr kwalitatief van aard en word as ordinaal geklassifiseer. Bepaalde statistiese tegnieke is in samewerking met die Departement Statistiek (Universiteit van Pretoria) gebruik in 'n ewekansige steekproef om bepaalde gevolgtrekkings te maak met betrekking tot die populasie as geheel. Dit word gedoen deur statistiese inferensies wat op grond van inligting van die elemente van die steekproef verkry is.

In hierdie navorsing is daar hoofsaaklik gebruik gemaak van beskrywende statistiek. Dit behels die opsomming van die data met behulp van frekwensietabelle en beskrywende maatstawwe soos die gemiddeld en mediaan.

Die Spearman rangkorrelasiekoëffisiënt is gebruik as 'n maatstaf van die sterkte van algemene verwantskappe tussen twee veranderlikes. Chi-kwadraat toetse gedoen om te kyk vir afhanklikheid. Die resultate op laasgenoemde toetse was egter nie betekenisvol nie en is dus nie in die empiriese hoofstuk ingesluit nie.

Die populasie waarop die studie hoofsaaklik betrekking het, is 309 predikante van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika waarvan 60% van die vraelyste vir finale verwerking in berekening gebring is. Die steekproef is ewekansig gedoen op 'n 1:3-basis. Die volgende gemeentes is in die steekproef genomineer:



Allanridge	Barberton	Benoryn	Bethlehem	Bloemhof
Bothaville	Brakpan- Harmonie	Brits	Carolina	Coligny
Declercqville	Dendron	Dordrecht	Dullstroom	Durban-Suid
Edenvale	Elandspoort	Empangeni	Ermelo-Suid	Gerdau
Gobabis	Grimbeekpark	Grootfontein	Harrismith	Hartebeespoort
Heilbron	Hentiesbaai Afd	Joachim Prinsloo	Johannesburg- Wes	Kathu
Kimberley	Klerksdorp- Oos Môrester	Koedoesrand	Kosmos	Kroonstad
Krugersdorp- Oos	Kuruman	Laeveld	Lichtenburg	Louis Trichardt
Magaliesburg	Makwassie	Marikana	Meyerspark	Middelburg
Molopo	Mosselbaai	Namib Suid	Newcastle	Nkana
Noordrand	Ogies	Oos Londen	Oranjemund	Otjiwarongo
Outeniqua	Parkrand	Phalaborwa	Piet Potgieter	Pietersburg
Poort	Potchefstroom	Potchefstroom Studente	Premieryn	Pretoria Oos
Primrose	Randburg	Richardsbaai	Rietvallei	Roosenekal
Rustenburg	Rustenburg Suid	Sannieshof	Schoemansdal	Selcourt
Sionshoogte	Sonlandpark	Springs Oos	Steelpoort	Stilfontein
Strand	Swartkop	Theresapark	Turffontein	Utrecht
Vaalwater	Vanderbijlpark	Vanderkloof	Vereeniging	Villieria
Vivo	Vrede	Vryheid	Waterberg	Welgelegen Pietersburg
Weskus	Windhoek	Witbank Suid	Witpoortjie	Wolmaransstad
Wonderboom Suid	Zeerust	Zuurfontein		

Die gestruktureerde vraelyste is opgestel (sien addendum) en gekodeer in samewerking met die Departement Statistiek onder leiding van Me Jaqui

Sommerville. Die vrae is so gekategoriseer dat die vraelys sistematies 'n eenheid vorm.

'n Loodsstudie is gedoen onder 10 predikante wat hoofsaaklik binne die Ring van Heilbron funksioneer. Die vraelyste is op willekeurige wyse aan hierdie persone gegee vir voltooiing. Die doel van die loodsstudie was primêr om die akkuraatheid van die ingesamelde inligting te probeer verseker. In die proses is enige onduidelikhede uitgewys en gehelp om kategorieë te bepaal. Verder is bepaal of die vraelys effektief genoeg was en of die vrae duidelik verstaanbaar en beduidend was al dan nie.

Kritiese redigering van al die vraelyste was konsekwent nodig om onvolledige en onbetroubare vraelyste te elimineer.

## 6.2 PRIMÊRE FOKUSPUNTE MET BETREKING TOT DIE VRAELYS

### 6.2.1 Profiel van respondente

Die steekproef word verteenwoordig deur 40 voltydse en 7 deeltydse predikante, waarvan 26 van die respondente jonger as 45 is, en 19 ouer as 45. 25 gemeentes het meer as 400 lidmate en 20 gemeentes minder as 400 lidmate.

#### 6.2.1.1 Groottes van die onderskeie gemeentes

Vraag 2: Wat is die grootte van jou gemeente? (Lidmaattal)...				
GROOTTE VAN GEMEENTES	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
70	2	4.44	2	4.44
100	1	2.22	3	6.67
112	1	2.22	4	8.89
148	1	2.22	5	11.11
159	1	2.22	6	13.33
200	1	2.22	7	15.56
209	1	2.22	8	17.78





217	1	2.22	9	20
220	1	2.22	10	22.22
239	1	2.22	11	24.44
240	1	2.22	12	26.67
291	1	2.22	13	28.89
303	1	2.22	14	31.11
309	1	2.22	15	33.33
320	1	2.22	16	35.56
346	1	2.22	17	37.78
368	1	2.22	18	40
380	1	2.22	19	42.22
385	1	2.22	20	44.44
433	1	2.22	21	46.67
497	1	2.22	22	48.89
500	1	2.22	23	51.11
517	1	2.22	24	53.33
520	1	2.22	25	55.56
530	1	2.22	26	57.78
570	1	2.22	27	60
574	1	2.22	28	62.22
584	1	2.22	29	64.44
627	1	2.22	30	66.67
648	1	2.22	31	68.89
649	1	2.22	32	71.11
665	1	2.22	33	73.33
689	1	2.22	34	75.56
700	1	2.22	35	77.78
800	1	2.22	36	80
807	1	2.22	37	82.22
820	1	2.22	38	84.44
860	1	2.22	39	86.67
932	1	2.22	40	88.89
943	1	2.22	41	91.11
957	1	2.22	42	93.33
1013	1	2.22	43	95.56
1030	1	2.22	44	97.78
1128	1	2.22	45	100



### 6.2.1.2 Ouderdomsprofiel van die respondente

<b>Vraag 3: Wat is die ouderdom van die predikant? (Respondent)...</b>				
<b>OUDEROM VAN PREDIKANTE</b>	<b>FREKWENSIE</b>	<b>PERSENTASIE</b>	<b>KUMULATIEWE FREKWENSIE</b>	<b>KUMULATIEWE PERSENTASIE</b>
29	1	2.22	1	2.22
33	1	2.22	2	4.44
34	1	2.22	3	6.67
36	1	2.22	4	8.89
37	2	4.44	6	13.33
38	4	8.89	10	22.22
39	4	8.89	14	31.11
41	4	8.89	18	40
42	6	13.33	24	53.33
43	2	4.44	26	57.78
45	1	2.22	27	60
46	3	6.67	30	66.67
48	2	4.44	32	71.11
50	1	2.22	33	73.33
51	1	2.22	34	75.56
52	2	4.44	36	80
54	1	2.22	37	82.22
58	2	4.44	39	86.67
59	2	4.44	41	91.11
62	2	4.44	43	95.56
63	1	2.22	44	97.78
65	1	2.22	45	100

### 6.3 INLEIDENDE OPMERKINGS MET BETREKKING TOT DIE BESKRYWING VAN DATA

Belangrike aannames is veronderstel met betrekking tot die interpretasie van statistiese gegewens:

- Frekwensie:

Die voortdurende herhaling van 'n handeling of gebeure.

- Gemiddeld:

Die rekenkundige gemiddeld is die bekendste maatstaf van lokaliteit.

- Mediaan:

Die mediaan is 'n lokaliteitsmaatstaf. Die mediaan van  $n$  waarnemings word gedefinieer as die  $(n+1)/2$  de waarde in die skikking.

- Staandaardafwyking:

Die afwyking van elke waarde vanaf 'n vaste verwysingspunt.

- Die Spearman rangkorrelasiekoëffisiënt word gebruik as 'n maatstaf van die sterkte van algemene verwantskap tussen twee veranderlikes.

### 6.3.1 Vraag 4

Vraag 4: Het julle gemeente sekerheid oor julle rol in die samelewing? (Oor julle unieke identiteit – wie en wat julle is en waarmee julle besig moet wees)				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Nee</b>	<b>9</b>	<b>19.15</b>	<b>9</b>	<b>19.15</b>
<b>Ja</b>	<b>30</b>	<b>63.83</b>	<b>39</b>	<b>82.98</b>
<b>Ja</b>	<b>8</b>	<b>17.02</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
<b>Beslis</b>				

81% van die respondente het aangedui dat hulle sekerheid het met betrekking tot hul eie unieke identiteit. Elke gemeente sal moet verstaan dat "identiteit" in wese Christus-goriënteerd moet wees. "Wie" en "wat" 'n gemeente is behoort geheel en al op die werk, lewe en sterwe van Christus gebou te wees. Die tweede kritiese saak met betrekking tot gemeentelike identiteit is die kontekstuele aard daarvan.



### 6.3.2 Vraag 5

Vraag 5: Is gemeentelike vernuwing in jou gemeente noodsaaklik?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Nee</b>	<b>3</b>	<b>6.38</b>	<b>3</b>	<b>6.38</b>
<b>Ja</b>	<b>23</b>	<b>48.94</b>	<b>26</b>	<b>55.32</b>
<b>Ja</b>	<b>21</b>	<b>44.68</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
<b>Beslis</b>				

94% van die respondente het duidelik aangedui dat gemeentelike vernuwing in die Nederduitsch Hervormde Kerk noodsaaklik is. Doelgerigte, dog effektiewe veranderingsprosesse kan hier 'n beduidende rol speel. Die bestuur van verandering is 'n wetenskaplike proses wat sistematies en berekenend geskied.

### 6.3.3 Vraag 6

Vraag 6: Sou effektiewe leierskap 'n gemeente daartoe kon begelei om sinvol te vernuwe?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Nee</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>
<b>Ja</b>	<b>25</b>	<b>53.19</b>	<b>26</b>	<b>55.32</b>
<b>Ja</b>	<b>21</b>	<b>44.68</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
<b>Beslis</b>				

Op die vraag of effektiewe leierskap 'n gemeente daartoe kan begelei om sinvol te vernuwe, is die antwoord kategorie "Ja". Leierskap sal as dissipline gevestig moet word binne die opleiding van predikante en derhalwe so gestruktureer word dat alle predikante toegerus sal wees om die omvang van leierskap te begryp.



### 6.3.4 Vraag 7

Vraag 7: Is daar in julle gemeente 'n direkte verband tussen "strategie" en "struktuur"? (M.a.w., help die huidige struktuur van die gemeente julle om julle visie uit te leef?)				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Beslis nie</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>
<b>Nee</b>	<b>13</b>	<b>27.66</b>	<b>14</b>	<b>29.79</b>
<b>Ja</b>	<b>27</b>	<b>57.45</b>	<b>41</b>	<b>87.23</b>
<b>Ja beslis</b>	<b>6</b>	<b>12.77</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Daar behoort 'n direkte verband te bestaan tussen strategie en struktuur. Passing tussen strategie en struktuur behoort konsekwent toegepas te word. Struktuur begelei strategie en geen struktuur kan doelgerig funksioneer sonder 'n goed gedefinieerde strategie nie. Die struktuur binne die gemeente word die kanaal waardeur die gemeentelike visie tot uitvoer gebring word.

### 6.3.5 Vraag 8

Vraag 8: Beleef jy die verhouding tussen Kerk en samelewing as 'n spanningsverhouding?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Nee</b>	<b>14</b>	<b>29.79</b>	<b>14</b>	<b>29.79</b>
<b>Ja</b>	<b>21</b>	<b>44.68</b>	<b>35</b>	<b>74.47</b>
<b>Ja beslis</b>	<b>12</b>	<b>25.53</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

70% van die respondente het aangedui dat die verhouding tussen Kerk en samelewing as 'n spanningsverhouding beleef word. Die Kerk mag derhalwe nie van die samelewing geïsoleer word nie. Die gemeente moet verstaan dat gemeentelike groei in hierdie bipoëlêre spanningsverhouding

opgesluit lê. Gesonde interaksie tussen Kerk en samelewing behoort daartoe te lei dat die Kerk sinvol ontsluit en bepaald vorm aanneem

### 6.3.6 Vraag 9

Vraag 9: Is daar in jou gemeente 'n groter sensitiviteit nodig vir mense met andersoortige denke en perspektiewe?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Nee</b>	<b>10</b>	<b>21.28</b>	<b>10</b>	<b>21.28</b>
<b>Ja</b>	<b>29</b>	<b>61.7</b>	<b>39</b>	<b>82.98</b>
<b>Ja Beslis</b>	<b>8</b>	<b>17.02</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

70% van die respondente het aangedui dat daar op gemeentelike vlak groter sensitiviteit nodig is vir mense met andersoortige denke en perspektiewe. Een van die kenmerke van die postmoderne samelewing is die sensitiviteit vir pluraliteit en die akkommodering van diversiteit.

### 6.3.7 Vraag 10

Vraag 10: Is jou gemeente in voeling met die problematiek in ons samelewing (bv. Vigs, homoseksualiteit, armoede, geweld, ens.)?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Beslis nie</b>	<b>2</b>	<b>4.26</b>	<b>2</b>	<b>4.26</b>
<b>Nee</b>	<b>6</b>	<b>12.77</b>	<b>8</b>	<b>17.02</b>
<b>Ja</b>	<b>35</b>	<b>74.47</b>	<b>43</b>	<b>91.49</b>
<b>Ja beslis</b>	<b>4</b>	<b>8.51</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Gesonde interaksie en wisselwerking met die eksterne omgewing sal daartoe lei dat gemeentes baie meer in voeling is met die problematiek van ons samelewing. Alle sisteme is in wese oop sisteme, en daarom kan geen gemeentes nie meer in isolasie bestaan nie.



### 6.3.8 Vraag 11

Vraag 11: Kommunikeer jou gemeente duidelik en effektief genoeg met die sogenaamde postmoderne jeug (die jongmense van vandag)?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Beslis nie</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>
<b>Nee</b>	<b>25</b>	<b>53.19</b>	<b>26</b>	<b>55.32</b>
<b>Ja</b>	<b>18</b>	<b>38.3</b>	<b>44</b>	<b>93.62</b>
<b>Ja beslis</b>	<b>3</b>	<b>6.38</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Op die vraag of die gemeentes duidelik en effektief genoeg kommunikeer met die sogenaamde postmoderne jeug, het 55% van die respondente aangedui dat hierdie kommunikasie nie op standaard is nie. Predikers behoort met groter sensitiwiteit rekening te hou met die behoeftes en die postmoderne ingesteldheid van die jeug en moet hermeneuties verantwoordbaar bly ten opsigte van hierdie bevolkingsgroep.

Ten opsigte van die lidmaatstatistiek binne die Nederduitse Gereformeerde Kerke in Suid-Afrika, die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika en die Gereformeerde Kerke in Suid-Afrika (verwys na hoofstuk 4.4), verteenwoordig die afname in dooplidmate die grootste persentasie afname die afgelope 21 jaar, naamlik 65%.

### 6.3.9 Vraag 12

Vraag 12: Hou die prediking in 'n postmoderne samelewing – wat inhoud en styl en vormgewing betref – (in jou spesifieke gemeente) rekening met die lidmate se behoeftes?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Nee</b>	<b>4</b>	<b>8.51</b>	<b>4</b>	<b>8.51</b>
<b>Ja</b>	<b>31</b>	<b>65.96</b>	<b>35</b>	<b>74.47</b>



<b>Ja</b>	<b>12</b>	<b>25.53</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
<b>Beslis</b>				

Spesifiek met betrekking tot die prediking ten opsigte van die postmoderne jeug, het 55% van die respondente in die vorige vraag aangedui dat die prediking nie rekening hou met die postmoderne jeug nie.

Op die vraag of die prediking – wat inhoud, styl en vormgewing betref, wel rekening hou met lidmate se behoeftes, het 91% aangedui dat daar wel rekening gehou word met lidmate se behoeftes. Dit is positief dat 'n groot aantal gemeentes reeds hul eredienste begin aanpas het om die behoeftes van lidmate te akkommodeer.

### 6.3.10 Vraag 13

Vraag 13: Is jy tevrede/gemaklik met die huidige rigting/koers van jou gemeente?				
	<b>FREKWENSIE</b>	<b>PERSENTASIE</b>	<b>KUMULATIEWE FREKWENSIE</b>	<b>KUMULATIEWE PERSENTASIE</b>
<b>Beslis nie</b>	<b>2</b>	<b>4.26</b>	<b>2</b>	<b>4.26</b>
<b>Nee</b>	<b>11</b>	<b>23.4</b>	<b>13</b>	<b>27.66</b>
<b>Ja</b>	<b>29</b>	<b>61.7</b>	<b>42</b>	<b>89.36</b>
<b>Ja beslis</b>	<b>5</b>	<b>10.64</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

72% van die respondente het aangedui dat hulle tevrede is met die huidige rigting van hulle gemeentes. Leierskap impliseer rigting, en derhalwe behoort leiers verantwoordelikheid te neem vir die rigting en die koers waarin die gemeente gestuur word.





### 6.3.11 Vraag 14

Vraag 14: Bestaan daar 'n verband tussen die visie van jou gemeente en die lewensvatbaarheid daarvan?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Nee</b>	<b>5</b>	<b>10.64</b>	<b>5</b>	<b>10.64</b>
<b>Ja</b>	<b>32</b>	<b>68.09</b>	<b>37</b>	<b>78.72</b>
<b>Ja</b>	<b>10</b>	<b>21.28</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
<b>Beslis</b>				

Daar blyk 'n duidelike verband te wees tussen die visie van 'n spesifieke gemeente en die lewensvatbaarheid van daardie gemeente. Gemeentes het soos alle lewende organismes 'n relatiewe lewensiklus. 'n Goed gedefinieerde visie kan die gemeente as lewende organisme sodanig begelei dat hierdie relatiewe lewensiklus oor tyd heen verleng word.

### 6.3.12 Vraag 15

Vraag 15: Aanvaar die gemeente voldoende teologiese verantwoordelikheid vir eietydse vraagstukke in die samelewing?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Nee</b>	<b>19</b>	<b>40.43</b>	<b>19</b>	<b>40.43</b>
<b>Ja</b>	<b>26</b>	<b>55.32</b>	<b>45</b>	<b>95.74</b>
<b>Ja</b>	<b>2</b>	<b>4.26</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
<b>Beslis</b>				

40% van die respondente het aangedui dat hulle nie tevrede is met die teologiese verantwoordelikheid vir eietydse vraagstukke in die samelewing nie. Die Kerk behoort met die nodige sensitiwiteit kennis te neem van die problematiek van die samelewing waarin sy haarself bevind.



### 6.3.13 Vraag 16

Vraag 16: Is die gemeente se bestaansdoel duidelik in die visie en missie van julle gemeente geformuleer?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
Beslis nie	2	4.26	2	4.26
Nee	11	23.4	13	27.66
Ja	22	46.81	35	74.47
Ja beslis	12	25.53	47	100

Die bestaansdoel van die gemeente behoort duidelik deur die visie en missie van die gemeente omskryf te word. 'n Missionele gemeente is 'n gemeente met 'n duidelike bestaansdoel. Daardie bestaansdoel is die rede waarvoor, waarom en waardeur elke gemeente behoort te bestaan.

### 6.3.14 Vraag 17

Vraag 17: Beskou jy julle gemeente as 'n simbool van God se "nuwe gemeenskap" en word hierdie werklikheid in die wêreld gereflekteer?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
Beslis nie	1	2.13	1	2.13
Nee	12	25.53	13	27.66
Ja	31	65.96	44	93.62
Ja beslis	3	6.38	47	100

28% van die respondente het aangetoon dat hulle nie die gemeente beskou as simbool van God se "nuwe gemeenskap" in hierdie wêreld nie. Elke gemeente behoort volgens Nel (1994:11) 'n deursigtige vertoonvenster te wees op die Koninkryk van God.

Die gemeente moet bewus wees van die gaping wat daar bestaan tussen die gemeente as gedefinieerde subjek (die gemeente volgens die doel wat God daarmee het) en gemeente as empiriese subjek (die werklike gemeente soos dit op 'n bepaalde plek en tyd bestaan en funksioneer) (Nel 1994:12). Die proses van gemeentebou en gemeentelike vernuwing het ten doel om die gemeente te begelei om te verstaan dat hulle Kerk van God moet wees: 'n Kerk soos God bedoel het om te wees.

### 6.3.15 Vraag 18

Vraag 18: Leef julle gemeente te veel geïsoleerd?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Beslis nie</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>
<b>Nee</b>	<b>25</b>	<b>53.19</b>	<b>26</b>	<b>55.32</b>
<b>Ja</b>	<b>18</b>	<b>38.3</b>	<b>44</b>	<b>93.62</b>
<b>Ja beslis</b>	<b>3</b>	<b>6.38</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Op die vraag of hulle gemeentes te veel geïsoleerd leef, het 55% van die respondente “nee” geantwoord. 45% het egter wel bevestig dat hulle te veel geïsoleerd leef. Die lewensiklusbenadering met betrekking tot Kerkwees dui baie sterk daarop dat 'n bepaalde gemeente nie geïsoleerd kan leef nie. In 'n wêreld van kompleksiteit soos waarin ons leef, is isolasie bloot 'n illusie.

### 6.3.16 Vraag 19

Vraag 19: Is julle gemeente dinamies in interaksie met die omgewing/konteks waarbinne julle werk en leef?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Nee</b>	<b>19</b>	<b>40.43</b>	<b>19</b>	<b>40.43</b>
<b>Ja</b>	<b>25</b>	<b>53.19</b>	<b>44</b>	<b>93.62</b>
<b>Ja</b>	<b>3</b>	<b>6.38</b>	<b>47</b>	<b>100</b>



<b>Beslis</b>				
---------------	--	--	--	--

Die ontluikende Kerk is 'n Kerk wat in terme van haar konteks en eksterne omgewing ontsluit. Gemeentes kan en mag nie langer geïsoleerd funksioneer nie. Leierskap is die proses waardeur brûe gebou word tussen Kerk en samelewing, en leierskap fasiliteer en integreer hierdie wisselwerking.

### 6.3.17 Vraag 20

Vraag 20: Sou jy dit as belangrik beskou om die nodige strukturele aanpassings te maak (indien nodig) om meer effektief gemeente van Jesus Christus te wees?				
	<b>FREKWENSIE</b>	<b>PERSENTASIE</b>	<b>KUMULATIEWE FREKWENSIE</b>	<b>KUMULATIEWE PERSENTASIE</b>
<b>Nee</b>	<b>3</b>	<b>6.38</b>	<b>3</b>	<b>6.38</b>
<b>Ja</b>	<b>21</b>	<b>44.68</b>	<b>24</b>	<b>51.06</b>
<b>Ja</b>	<b>23</b>	<b>48.94</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
<b>Beslis</b>				

94% van die respondente is bereid om die nodige strukturele aanpassings te maak om meer effektief gemeente van Jesus Christus te wees. Vorm en essensie is voortdurend in wisselwerking met mekaar. Dit sou dus krities wees om wel die nodige vormverwante aanpassings te kon maak.

### 6.3.18 Vraag 21

Vraag 21: Sou effektiewe leierskap in jou gemeente 'n sinvolle bydrae kon lewer tot konstruktiewe gemeentebou?				
	<b>FREKWENSIE</b>	<b>PERSENTASIE</b>	<b>KUMULATIEWE FREKWENSIE</b>	<b>KUMULATIEWE PERSENTASIE</b>
<b>Nee</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>
<b>Ja</b>	<b>20</b>	<b>42.55</b>	<b>21</b>	<b>44.68</b>
<b>Ja</b>	<b>26</b>	<b>55.32</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
<b>Beslis</b>				

98% van die respondente het aangedui dat effektiewe leierskap 'n sinvolle bydrae kon lewer tot konstruktiewe gemeentebou. Dit is daarom in alle opsigte krities dat leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika sodanig ontwikkel word dat konstruktiewe gemeentebou kan plaasvind.

### 6.3.19 Vraag 22

Vraag 22: Kan die voorkoms van 'n gemeente in 'n bepaalde konteks verander/wissel?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Nee</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>
<b>Ja</b>	<b>26</b>	<b>55.32</b>	<b>27</b>	<b>57.45</b>
<b>Ja Beslis</b>	<b>20</b>	<b>42.55</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Leierskap het in wese 'n vormgewende aard. Soos leierskap verander en vernuwe, behoort die voorkoms van 'n bepaalde gemeente ook te verander. 98% van die respondente het aangetoon dat die voorkoms van 'n gemeente kan verander.

### 6.3.20 Vraag 23

Vraag 23: Het jy sekerheid oor jou spesifieke leierskapstyl/profiel?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Beslis nie</b>	<b>2</b>	<b>4.26</b>	<b>2</b>	<b>4.26</b>
<b>Nee</b>	<b>5</b>	<b>10.64</b>	<b>7</b>	<b>14.89</b>
<b>Ja</b>	<b>29</b>	<b>61.7</b>	<b>36</b>	<b>76.6</b>
<b>Ja beslis</b>	<b>11</b>	<b>23.4</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Terwyl 64% van die respondente in vraag 30 aangedui het dat hulle nie 'n selfrapporteringsvraelys voltooi het met die doel om hul leierskapstyl te



bepaal nie, het 85% egter aangedui dat hulle wel sekerheid het oor hulle spesifieke leierskapstyl.

### 6.3.21 Vraag 24

Vraag 24: Bestaan daar enige verband tussen leierskap en "rigting"?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Nee</b>	<b>2</b>	<b>4.26</b>	<b>2</b>	<b>4.26</b>
<b>Ja</b>	<b>21</b>	<b>44.68</b>	<b>23</b>	<b>48.94</b>
<b>Ja Beslis</b>	<b>24</b>	<b>51.06</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Leierskap het in wese niks te doen met 'n bepaalde posisie wat iemand beklee nie. Leierskap is 'n proses wat ten doel het om mense in 'n bepaalde rigting te stuur/te beweeg.

### 6.3.22 Vraag 25

Vraag 25: Is die ontwikkeling van gemeentelike leierskap nodig vir die opbou van jou gemeente?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Ja</b>	<b>27</b>	<b>57.45</b>	<b>27</b>	<b>57.45</b>
<b>Ja beslis</b>	<b>20</b>	<b>42.55</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Gemeentelike leierskap moet sodanig ontwikkel word dat die gemeente se vorm en voorkoms daardeur gefatsoeneer word.



### 6.3.23 Vraag 26

	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Beslis nie</b>	<b>9</b>	<b>19.15</b>	<b>9</b>	<b>19.15</b>
<b>Nee</b>	<b>26</b>	<b>55.32</b>	<b>35</b>	<b>74.47</b>
<b>Ja</b>	<b>11</b>	<b>23.4</b>	<b>46</b>	<b>97.87</b>
<b>Ja beslis</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

74% van die respondente het aangedui dat die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika nie 'n beperkte lewensiklus het nie, waar "lewensiklus" verstaan word as die somtotaal van sake soos die ontstaan; groei; ontwikkeling en agteruitgang van 'n bepaalde gemeente. Wanneer die lidmaatstatistiek van die Nederduitse Gereformeerde Kerke in Suid-Afrika, die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika en die Gereformeerde Kerke in Suid-Afrika in ag geneem word, wil dit egter wel voorkom of die Kerk 'n beperkte lewensiklus het.

Indien die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika aan hulself as staties en geïsoleerd dink, is ek daarvan oortuig dat die lidmaattal in die volgende paar dekades op 'n deurlopende basis sal afneem. Die Kerk is in terme van alles wat sy doen gerig op 'n wêreld daarbuite. Die potensiaal van gemeentegroei lê dus geheel en al buite die sfeer van Kerkwees. Gesonde dinamiese interaksie met haar konteks sal lei tot sinvolle ontsluiting, en hierin lê die potensiaal van groei opgesluit.



### 6.3.24 Vraag 27

Vraag 27: Het julle gemeente 'n beperkte lewensiklus?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Beslis nie</b>	<b>12</b>	<b>25.53</b>	<b>12</b>	<b>25.53</b>
<b>Nee</b>	<b>27</b>	<b>57.45</b>	<b>39</b>	<b>82.98</b>
<b>Ja</b>	<b>8</b>	<b>17.02</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

In aansluiting by die vorige vraag meld 74% van die respondente dat hul gemeentes wel 'n beperkte lewensiklus het; en die Kerk is tog die somtotaal van al die gemeentes in die Kerk.

### 6.3.25 Vraag 28

Vraag 28: Is dit moontlik om verandering in die Kerk effektief te bestuur?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Ja</b>	<b>30</b>	<b>63.83</b>	<b>30</b>	<b>63.83</b>
<b>Ja beslis</b>	<b>17</b>	<b>36.17</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Die respondente is oortuig daarvan dat “verandering” inderdaad effektief bestuur kan word.

### 6.3.26 Vraag 29

Vraag 29: Is verandering in julle gemeente noodsaaklik?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Beslis nie</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>	<b>1</b>	<b>2.13</b>
<b>Nee</b>	<b>3</b>	<b>6.38</b>	<b>4</b>	<b>8.51</b>
<b>Ja</b>	<b>32</b>	<b>68.09</b>	<b>36</b>	<b>76.6</b>





<b>Ja beslis</b>	<b>11</b>	<b>23.4</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
----------------------	-----------	-------------	-----------	------------

Die Kerk bevind haarself in 'n veranderende wêreld. 91% van die respondente het inderdaad aangetoon dat verandering in hulle gemeentes noodsaaklik is.

### 6.3.27 Vraag 30

Vraag 30: Het jy al 'n Myers Briggs Type Indicator® Selfrapporteringsvraelys voltooi met die doel om jou leierskapstyl te bepaal?				
	<b>FREKWENSIE</b>	<b>PERSENTASIE</b>	<b>KUMULATIEWE FREKWENSIE</b>	<b>KUMULATIEWE PERSENTASIE</b>
<b>Ja</b>	<b>17</b>	<b>36.17</b>	<b>17</b>	<b>36.17</b>
<b>Nee</b>	<b>30</b>	<b>63.83</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Die Myers Briggs Type Indicator® (MBTI) is 'n selfrapporteringsvraelys wat ontwerp is om Carl Jung se teorie oor psigologiese tipes vir die alledaagse lewe toeganklik te maak. Die kern van Jung se teorie berus op sy aannames rondom denkaktiwiteit. Volgens Jung beoefen ons twee denkaktiwiteite: die inneem van informasie (waarneming) en die organisering van daardie informasie (besluitneming) (Smit - Die Myers-Briggs Type Indicator® Afrikaanse Kortbegrip:2).

Temperament is sekerlik een van die gewildste toepassings van die MBTI. In die verstaan en toepassing van leierskapstyle is die MBTI 'n praktiese dog effektiewe instrument.

### 6.3.28 Vraag 31

Vraag 31 vra van die respondente om enige ander leierskapanalise te spesifiseer waardeur hulle hulle leierskapstyl kon identifiseer: Die MBTI® is die enigste instrumente waarna die respondente in die vraelys verwys het.



### 6.3.29 Vraag 32

Vraag 32: Watter een van die volgende twee beskrywings beskryf die beeld (voorkoms) van Kerkwees die beste in 'n nuwe samelewing?				
	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>Verhoudings-netwerk</b>	<b>43</b>	<b>91.49</b>	<b>43</b>	<b>91.49</b>
<b>Struktuur</b>	<b>4</b>	<b>8.51</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

In die wêreld van verandering en transformasie is die meganiese perspektief op Kerkwees beperkend en inhiberend. Daarenteen plaas 'n organiese benadering 'n sterker fokus op die relasionele aard en funksionering van die Kerk. 91% van die respondente het aangetoon dat die voorkoms van die Kerk in 'n nuwe samelewing beskryf kan word as 'n verhoudingsnetwerk. Die implikasie hiervan is dat die Kerk in terme van die konteks waarin sy haar bevind baie meer oop en toeganklik behoort te wees.

### 6.3.30 Vraag 33

Vraag 33-1: Waar lê die primêre fokus van leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika ten opsigte van die Algemene Kommissie?				
FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE	
<b>16</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>	
Vraag 33-2: Waar lê die primêre fokus van leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika ten opsigte van die Ringskommissie?				
FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE	
<b>2</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>	
Vraag 33-3: Waar lê die primêre fokus van leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika ten opsigte van die Kerkraad?				
FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE	
<b>10</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	
Vraag 33-4: Waar lê die primêre fokus van leierskap in die Nederduitsch				



Hervormde Kerk van Afrika ten opsigte van die predikant/-e?			
FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>17</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
Vraag 33-5: Waar lê die primêre fokus van leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika ten opsigte van die ouderlingevergadering?			
FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>8</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
Vraag 33-6: Waar lê die primêre fokus van leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika ten opsigte van die lidmate?			
FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE FREKWENSIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
<b>4</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Leierskap realiseer (in rang orde) hoofsaaklik op die volgende drie vlakke in die Kerk: predikante, Algemene Kommissie en die Kerkrade; en daarna by die ouderlingevergadering, lidmate en die Ringskommissie. Die presbiteraal-sinodale Kerkregering impliseer en veronderstel tog baie duidelik dat die Kerkraad die primêre vergadering in die Kerk is en dat die Ringskommissie en die Algemene Kerkvergadering dan as meerdere vergaderings funksioneer. Leierskap word inderdaad te veel gelokaliseer in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika.

Dit is nodig dat leierskap kollektief en geïntegreerd tot stand kom. Elke lidmaat in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika behoort die verantwoordelikheid en eienaarskap te aanvaar vir wie en wat die Kerk in wese is.

### 6.3.31 Vrae 34-38

Dit blyk asof daar 'n swak positiewe verwantskap is tussen vraag 33 en vraag 37. Op grond van die Spearman-rangkorrelasiekoëffisiënt moet kennis geneem word van die feit dat daar geen verwantskap tussen vraag 33 en vraag 38 is nie.



Op 'n skaal van 1-10 (1-Glad nie & 10-Ja beslis)	
Vraag 34: Hoe betekenisvol is strategiese beplanning vir jou gemeente?	
Gemiddeld: 7.85	Mediaan: 8
Op 'n skaal 1-10 (1-Geen invloed & 1-Sterk invloed)	
Vraag 35: Het die kompleksiteit van verandering (in die wêreld/RSA/julle spesifieke gemeenskap) die wyse waarop julle gemeente tans funksioneer beïnvloed?	
Gemiddeld: 7.38	Mediaan: 8
Op 'n skaal van 1-10 (1-Glad nie & 10-Ja beslis)	
Vraag 36: Hoe noodsaaklik is dit om die styl en die orde van die erediens aan te pas by 'n postmoderne konteks?	
Gemiddeld: 7.75	Mediaan: 8
Vraag 37: Hoe effektief is leierskap oor die algemeen in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika?	
Gemiddeld: 5.45	Mediaan: 6
Vraag 38: Hoe effektief is leierskap in julle gemeente?	
Gemiddeld: 6.38	Mediaan: 7

#### 6.4 SAMEVATTING

In die probleemstelling word daar duidelik aangedui dat die Kerk haar rol in 'n komplekse en steeds veranderende samelewing moet herdefinieer. 70% van die respondente het aangedui dat Kerk en samelewing in 'n bipolêre spanningsverhouding tot mekaar staan.

94% van die Respondente het aangedui dat gemeentelike vernuwings en verandering (vraag 29) in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika noodsaaklik is. Op grond van my navorsingsresultate bestaan daar tans in die Kerk 'n openheid ten opsigte van verandering en vernuwings. 94% van die respondente is selfs ook bereid om die nodige strukturele aanpassings te maak om sodoende meer effektief Kerk van Jesus Christus te wees.

91% van die respondente beskou die Kerk as 'n relasionele werklikheid. Teenoor hierdie werklikheid is dit tog ook baie duidelik dat die Kerk steeds as instituut funksioneer. Op die vraag "Waar lê die primêre fokus van

leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika?” het 30% van die respondente aangedui dat die fokus ten opsigte van leierskap primêr op predikante is, 28% op die Algemene Kommissie en 18% op die Kerkraad. Leierskap realiseer te veel gelokaliseerd in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika. Leierskap behoort meer lateraal te realiseer.

Die respondente is wel daarvan oortuig dat die vorm van die Kerk in 'n bepaalde konteks mag en ook kan verander. Effektiewe ontsluiting en ontluiking is dus die vrug en ook die gevolg van 'n kontekstuele benadering tot Kerkwees. Die Kerk mag nie langer as 'n geïsoleerde instituut bestaan nie. Gesonde interaksie en wisselwerking met 'n wêreld daar buite kan vir die Kerk inderdaad stimulerend wees.

Al die respondente (100%) het aangedui dat gemeentelike leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika noodsaaklik is vir die opbou van die gemeente. Op grond van die empiriese navorsing wil dit tog voorkom asof effektiewe leierskap in die transformasie van gemeentes 'n meer beduidende rol kan speel.

Effektiewe leierskap is die proses waardeur die gaping tussen die gemeente as gedefinieerde subjek en die gemeente as empiriese subjek sinvol bestuur kan word.



## HOOFSTUK 7

### KERKLEIERSKAP AS BEMIDDELING VAN 'N ONMOONTLIKE WERKLIKHEID

#### 7.1 INLEIDING

Vanuit die verstaan dat die Kerk nie meganies (geïnstusionaliseer) nie maar eerder organies geïnterpreteer moet word, is dit noodsaaklik om te aanvaar dat die Kerk relasioneel geposisioneer is. Die subjek-objekverhouding bring altyd weer 'n nuwe relasionele waarheid na vore.

Deur in interaksie te tree met die eksterne omgewing/konteks waarbinne die Kerk funksioneer word daar konstruktief meegewerk aan die opbou van God se koninkryk. Alleen in relasie met en tot 'n bepaalde omgewing word nuwe kontekste ontsluit. Oswald en Kroeger (1988:146) maak byvoorbeeld die uitspraak dat "Every parish is affected by what is or is not taking place in its immediate or distant environment ... How a congregation and its people relate to the context of their parish is a very important dimension of its on-going life."

Kerkleiers sal derhalwe met 'n bepaalde geopenheid moet leef. Die verhouding tussen Kerk en konteks (samelewing) sal met baie groter sensitiwiteit verdiskonteer moet word. Die Kerk staan inderdaad voor 'n geweldige uitdaging om die kulturele spanning in 'n Suid Afrikaanse konteks te hanteer. Die verhouding sal op 'n voortdurende basis ontsluit moet word.

Die kompleksiteit en chaos in 'n wêreld waarin Kerkwees moet realiseer, word dikwels die kontoere waarbinne die Kerk begelei word om kontekstueel relevant te bly. Verandering behoort sodanig bestuur te word dat die effek en impak daarvan konstruktief en positief ervaar word.

#### 7.2 ONTLUIKENDE (ONTSLUITENDE) KERKE

In die bestuur van verandering is daar 'n neiging dat organisasies 'n kombinasie van 'n berekende benadering en 'n ontsluitende (emergent)

benadering volg. “In a stable environment where small, localised changes are called for, the changes are more planned and focus is placed on technical and structural changes. Emergent approaches are apt in a turbulent environment where changes affect the whole organisation and the focus is thus more on human resources and behaviour.” (Stroh & Jaatinen 2001:148-165.)

Dit is noodsaaklik dat Kerkwees in ’n wêreld van verandering en kompleksiteit op ’n nuwe manier sal gebeur. Effektiewe ontsluiting (ontluiting) kan daartoe lei dat die vorm van die Kerk al minder tradisioneel gaan wees. In ’n kontekstuele perspektief op Kerkwees is dit nodig dat gemeentes sisteem-sensitief bly. Die ontsluiting van ’n spesifieke gemeente van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika in ’n bepaalde konteks kan daartoe lei dat die voorkoms van een gemeente anders is as die voorkoms van ’n volgende.

Doug Pagitt (soos aangehaal deur Niemandt 2007:49) voer aan dat die postmoderne konteks nuwe vrae aan die Kerk stel, wat 100 jaar gelede ondenkbaar was en waaraan niemand toe sou kon gedink het nie. Miskien moet ons as gelowiges nie net dink oor hoe ’n 21ste-eeuse Kerk lyk nie, maar nog dieper dink – hoe lyk ’n 21ste-eeuse geloof?

Ontluitende Kerke is Kerke wat die impak van die postmodernisme raaksien en dit waag om die Evangelie nuut en kreatief te preek en te leef. Volgens Niemandt (2007:50) soek ontluitende Kerke na die kernwaardes en wesenlike van die heel vroeë Christelike gemeentes. In ’n sekere sin vind daar ’n dekonstruksie plaas van wat Niemandt “Christenheid”, noem en ’n rekonstruksie van die Christelike lewe in ’n nuwe wêreld.

’n Definisie of beskrywing van ontluitende Kerke sou as volg verwoord kan word (Niemandt 2007:51): “... ontluitende Kerke verteenwoordig ’n tipe Kerkwees wat aan die ontluit (ontsluit) is, maar nog nie volledig uitdrukking gevind het nie.”

Michael Schrage (soos aangehaal deur Niemandt 2007:51) beskryf die krag van ontluitende Kerke as die krag van die prototipe. Volgens hom moet

hoofstroomkerke ontluikende Kerke koester as gawes aan die Kerk omdat dit die prototipes van Kerkwees in 'n nuwe wêreld is. Missionêre Kerke is moedige innoveerders wat 'n nuwe era kreatief inlui deur die nodige aanpasbare veranderinge aan te bring. Die geheim van hulle aanslag is hulle waagmoed (Niemandt 2007:53.)

Die volgende tabel vervat elemente van aanpasbare verandering en innovasie in 'n ontluikende Kerk:

**Tabel 7.1: Die Ontluikende Kerk**

Die Kerk is nie ...	Die Kerk is ...
'n plek of gebou waarheen 'n mens gaan nie	volgelingen van Jesus, waar hulle ook al bevind
'n byeenkoms op Sondag waar 'n mens na 'n preek kan luister en 'n klompie liedere saamsing nie	groepe volgelingen (dissipels) wat in die loop van die week bymekaarkom (in huise of waar ook al) en wat ook in 'n groter byeenkoms op 'n Sondag kan bymekaarkom
Christene wat op 'n Sondag Kerk toe gaan om godsdienstige dienste en toerusting te "verbruik" nie	die gelowiges wat saam aanbid en saam gestuur is na die wêreld
Christene wat op Sondag Kerk toe gaan om hulle inspirasie en geestelike voedsel vir die week wat voorlê, te ontvang nie	Christene wat as kinders van God diep afhanklik van hulle Here lewe en die hele week lank God aanbid en tot God bid
Christene wat gedurigdeur vra: "Wat kan hierdie Kerk vir my bied?" nie	Dissipels van Jesus wat gedurigdeur vra: "Hoe kan ek help en hierdie geloofsgemeenskap dien in sy roeping om na die wêreld toe te gaan"
'n plek waarheen mense gaan sodat hulle leraars geestelike dinge vir hulle kan doen nie	'n gemeenskap waar die leraars en ander leiers toerus vir hulle sending na die wêreld en om mekaar te dien
'n plek waarheen mense hulle	'n gemeenskap waar leiers jou help





kinders en tieners bring vir geestelike lesse terwyl hulle 'n preek ontvang en 'n paar liedere saamsing nie	en oplei om jou kinders en tieners te begelei op die pad van die Here en waar tieners en kinders deel van die geloofsgemeenskap gemaak word sodat hulle nie nog meer geïsoleerd leef nie
---	--

Tabel aangehaal uit Nuwe Drome vir Nuwe Werklikhede (Niemandt 2007:54.)

Daar is reeds op verskeie plekke in hierdie dokument verwys na die feit dat die Kerk nie meer geïsoleerd en geïnstitusioneel (verwys na 3.4 – p. 66) mag wees nie. 'n Ontluikende Kerk toon inherent die strewe om Kerkwees buite die grense van die aanvaarbare “norm” te laat plaasvind. Kontekstuele bediening begelei die Kerk om effektief te ontsluit binne die konteks waarbinne 'n spesifieke gemeente funksioneer.

Dit sou bloot natuurlik wees om gemeentes wat die kenmerke of eienskappe toon van 'n ontluikende Kerk “struktureel” of “organatories” te groepeer. Indien die Kerk relasioneel ontsluit en 'n bepaalde “vorm” kry, sou daardie vorm in elke nuwe konteks uniek en eiensortig wees. Volgens die agenda van die Algemene Sinode van NG Kerk (Deel 1: Dokumentebundel 2007:45) begin meer mense die Kerk sien as 'n beweging van dissipels. Vir hulle maak 'n rigiede, ordelike struktuur/instituut nie meer sin nie en behoort dit gedekonstrueer te word.

Hoe ouer 'n Kerk en gemeente is, hoe groter die neiging om terug te val na die verlede, na dit wat bekend en rigied (vaste strukture) is. Die tendens om terug te val na die verlede, eerder as om in dinamiese interaksie met die hede of hoopvol ten opsigte van die toekoms te leef, word grotendeels onder ouer Kerke aangetref.

Tot en met die Eerste Wêreldoorlog het Kerkgroei direk gekorreleer met bevolkingsgroei. Na die traumatiese gebeure van daardie tyd het Kerke egter 'n dramatiese afname in groei getoon.

Ondersoeke na die Kerkgroei/-afname is baie relatief:

- Die “halo-effek” verminder. Mense sê al hoe minder dat hulle wel Kerk toe gaan.
- Met die afname in denominasie-lojaliteit, aanvaar al minder mense lidmaatskap van ’n spesifieke denominasie (“church hoppers”).
- Diegene wat nog gereeld Kerk toe gaan, gaan al hoe minder gereeld na hulle Kerke toe.

“Nuweparadigmakerke”, “Nuwereformasiekerke” en “Nuwe ‘Apostoliese’ Kerke” tree op die voorgrond, en daar is ook Kerke wat radikale groei toon, ten spyte van geweldige afname in getalle. Die vraag is of die hoofstroomkerke kan herorganiseer en of herlewing moontlik is. Tyd is ’n realiteit waarmee die Kerk egter sal moet rekening hou. In die wêreld van kompleksiteit het verandering so versnel dat verandering opsigself diskontinu en chaoties geword het.

### 7.3 SAMEVATTING

Teruggrypend na die metodologiese modelle van Zeffass en Heitink wat in hoofstuk 1 (verwys na bladsy 11-13) bespreek word, is dit nodig dat daar vanuit ’n bepaalde praxis (1) tot nuwe teorievorming beweeg sal word, wat weer tot ’n nuwe praxis (2) kan lei. Teorie en praxis is altyd onlosmaaklik aan mekaar verbonde. Zeffass toon in hierdie model baie duidelik aan dat die prakties-teologiese teorie ’n bespreking en besinning is oor die kerklike en geloofspraxis en ’n beplanning is vir die kerklike en geloofspraxis.

Die teoretiese bronne word ondersoek vanuit die probleemstelling (Verwys na bladsy 14): Kerke en gemeentes blyk ’n onvermoë te openbaar om binne ’n postmoderne samelewing sinvol en effektief Kerk van die Here te wees.

Die hipotese wat die empiriese ondersoek gerig het, is getoets en geverifieer: Kerkleierskap is ’n medium waardeur die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika en gemeentes begelei kan word tot effektiewe gemeentebou/Kerkwees.

Vanuit die empiriese ondersoek het die volgende fokuspunte die probleemstelling toegelig:

- 70% van die respondente het aangedui dat die verhouding tussen Kerk en samelewing as 'n spanningsverhouding beleef word.
- Die Kerk bevind haarself in 'n veranderende wêreld. 91% van die respondente het inderdaad aangetoon dat verandering in hulle gemeentes noodsaaklik is.
- Leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika word te veel gelokaliseer. Leierskap realiseer (in rang orde) hoofsaaklik op die volgende drie vlakke: predikante, Algemene Kommissie en die Kerkrade.
- 94% van die respondente het aangedui dat gemeentelike vernuwings in die Nederduitsch Hervormde Kerk noodsaaklik is.
- Effektiewe leierskap kan 'n gemeente daartoe begelei om sinvol te vernuwe.

#### **7.4 RIGLYNE VIR 'N NUWE BEDIENINGSPRAKTYK**

Die implikasie van die prakties-teologiese teorie op leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika kan soos volg saamgevat word:

- Daar is op gemeentelike vlak groter sensitiwiteit nodig vir mense met andersoortige denke en perspektiewe. Een van die kenmerke van die postmoderne samelewing is die sensitiwiteit vir pluraliteit en die akkommodering van diversiteit.
- Die verband tussen premodernisme, modernisme en die postmodernisme kan nie opeenvolgend nie, maar eerder as gelyklopend beskryf word. Die gereformeerde teologie het egter die verantwoordelikheid om toe te sien dat die verstaan van die teks (Skryf) en die verstaan van die konteks (die mens binne die tydsges van die hede) hermeneuties op mekaar betrek word.
- Predikers behoort met groter sensitiwiteit rekening te hou met die behoeftes en die postmoderne ingesteldheid van die jeug en moet derhalwe hermeneuties verantwoordbaar bly.
- Waar en indien nodig sal elke gemeente die nodige strukturele aanpassings moet maak om meer effektief gemeente van Jesus Christus te wees.

- Verandering kan in die gemeentes onder leiding van effektiewe leierskap meer sinvol bestuur word.
- Effektiewe leierskap sal 'n deurslaggewende rol kon lewer tot konstruktiewe gemeentebou. Leierskap in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika behoort sodanig ontwikkel word dat konstruktiewe gemeentebou kan plaasvind.
- Die voorkoms van die Kerk in 'n nuwe samelewing kan beskryf word as 'n verhoudingsnetwerk ('n relasionele perspektief). Die implikasie hiervan is dat die Kerk in terme van die konteks waarin sy haar bevind meer oop en toeganklik behoort te wees.
- Dit is nodig dat leierskap kollektief en geïntegreerd tot stand kom. Elke lidmaat in die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika behoort die verantwoordelikheid en eienaarskap te aanvaar vir wie en wat die Kerk in wese is.
- Die identiteit van die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika moet gevind word en tot uitdrukking kom in radikale navolgingskap van Jesus Christus. Hierin is leierskap van kritiese belang.

Die Kerk bevind haarself in 'n postmoderne samelewing wat in terme van haar lewensiklus, tentatief en onseker voorkom. Dit het onafwendbaar tot gevolg dat die Kerk se rol binne 'n veranderende samelewing herbesin word en in 'n nuwe lewensiklus tot uitdrukking kom.

Verandering is 'n werklikheid waarmee die Kerk voortdurend sal moet rekening hou. Die gevolg is dat die Kerk haarself binne 'n oop sisteem bevind. Binne oop sisteme word die Kerk begelei om oop en toeganklik te funksioneer. Dit is dus duidelik dat die Kerk nie maganies nie, maar organies funksioneer en dat daar in terme van haar konteks ontsluiting behoort plaas te vind.

Die doel van hierdie navorsing was nie om die aard en die voorkoms van ontluikende Kerke per se na te vors nie. Daar word wel gepoog om die Kerk bewus te maak van 'n groter openheid en sensitiwiteit teenoor die tydsgees waarin sy haar bevind. Dit het uiteraard tot gevolg dat die Kerk meer inklussief en organies funksioneer.



Kerkleierskap is ten diepste vormgewend van aard en speel in die transformasie van gemeentes 'n beduidende rol speel. Hierdie studie is 'n poging om die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika nuut te laat dink oor leierskap en die impak daarvan op die lewensiklus van 'n gemeente.

Die doel van hierdie navorsing is om die handelende geloofsgemeenskap op grond van doelgerigte leierskap en effektiewe gemeentebestuur te begelei tot 'n nuwe verhouding met 'n steeds veranderende en transformerende wêreld.

Kerkleierskap is inderdaad 'n medium waardeur die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika begelei kan word tot effektiewe gemeentebou.

## LITERATUURVERWYSINGS

Adam, A K M 1995. *What is postmodern biblical criticism?* Minneapolis: Fortress Press. 81 p.

Baird, L S, Post, J E & Makon, J F 1990. *Management: functions and responsibilities*. New York: Harper & Row.

Barker, J 1999. *Joel Barker's Leadershift: five lessons for leaders in the 21<sup>st</sup> century*. [Video recording.] St Paul, Minn.: Star Thrower.

Barna, G 2006. *Revolution. Worn-out Church? Finding vibrant faith beyond the walls of the sanctuary*. Vereeniging: Christian Art Publishers, South Africa.

Barth, K 1979. *Evangelical theology: an introduction*. Grand Rapids, Mich.: Eerdmans.

Beck, J D W & Yeager, N M 2001. *The leader's window*. 2<sup>nd</sup> ed. New York.

Bennis, G & Thomas, R J 2002. How tough times shape good leaders. *Working knowledge*. Harvard Business School, 23 Sept.

Berkhof, L 1986. *Systematic theology*. Grand Rapids, Mich.: Eerdmans.

Blanchard, K 2005. Effective leadership: developing a people first, performance driven culture. *Management today* 6-8, April.

Bosch, D J 1979. *Heil vir die wêreld*. Pretoria: NG Kerkboekhandel.

Buitendag, J 2002. Postliberale teologie as teologiese raamwerk vir die Kerk se korporatiewe identiteit. *HTS* 58, 1-25.

Burger, C W 2005. Die identiteit van die Nederduitse Gereformeerde Kerk. *Beeld*, 27 Junie 2005.

Burns, J S 2002. Chaos theory and leadership studies: exploring uncharted seas. *Journal of leadership & organizational studies* 9(2), 42-56, Fall.

Byrne, J A 1992. Organizational Architecture. *Business Week*, 31 August.

Byrnes, J 2004. The challenges of paradigmatic change. Working knowledge. *Harvard Business School*, 4 Oct.

Callahan, K L 1983. *Twelve keys to an effective church*. San Francisco, Calif.: Harper & Row.

Callahan, K L 1987. *Twelve keys to an effective church: the planning workbook*. San Fransisco, Calif.: Harper & Row. (Vertaal in Afrikaans, Louw, J & Nel, M (Eindred.) 1993. Halfway House: Orion.)

Callahan, K L 2002. *The future that has come*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.



Cilliers, J H 2002. Prediking as spel: homileties-etiese perspektief op postmodernisme. *Praktiese teologie in Suid-Afrika/Practical theology in South Africa* 17(1), 1-24.

Coffey, R E, Cook C W & Hunsaker P L 1994. *Management and organizational behavior*. Burr Ridge, Ill.: Austen Press. 636 p.

Cooper, D R & Schindler, P S 1998. *Business research methods*. 6<sup>th</sup> ed. Boston, Mass.: Irwin / McGraw-Hill. 703 p.

Davis, J J 1997. Theological reflections on chaos theory. *Perspectives on science and Christian faith* 49, 75-84.

De Villiers, P. 2005. *Face the future*. Writers Junxion Publishers.

De Vries, M K 2003. Dysfunctional leadership. *Insead*, 1-11.

De Vries, M K 2005. A global perspective on leadership. *Management today*, 16-21, February.

Dekker, W & Visser, P J 2002. *Om de verstaanbaarheid: over bijbel, geloof en Kerk in een postmoderne samelewing*. Zoetermeer: Boekencentrum.

Dreyer, P S 1979. *Hoofstrominge van sedeleer*. Pretoria: HAUM.

Dreyer, T F J 1997. Die verhouding prediking-belydenis in 'n post-moderne konteks: 'n 'Huwelik' of 'saamwoon'? *HTS* 53(4), 1250-1265.



Dreyer, T F J 1999. Hervormde etos en die roep om spiritualiteit, in DJC van Wyk, *20ste eeu hervormde teologie*, 255-269. Sentik: Ned Herv Kerk. Pretoria: Durandt & Viljoen.

Dreyer, Y 2006a. *Eenheid van die kerk*. VTT. Hervormde Teologiese Kollege.

Dreyer, Y 2006b. Postmoderne kerk-wees in die lig van publieke teologie. *HTS* 62, 1311-1335.

Du Plessis, I J 1962. Christus as hoof van kerk en kosmos. 'n Eksegeties-teologiese studie van Christus se hoofskap veral in Efesiërs en Kolossense. Proefskrif, Teologiese Hoogeschool, Kampen. 148 p.

Firet, J 1987. *Spreek as een leerling: praktisch-theologiese opstellen*. Kampen: Kok.

Flower, J 1993. The power of chaos. Excerpts from a conversation with Meg Wheatley. *Healthcare forum journal*, 36.

Frost, M & Hirsch, A 2003. *The shaping of the things to come: innovation and mission for the 21<sup>st</sup>-century church*. Peabody, Mass.: Hendrickson Publishers.

Gericke, J D 1991. *Gesprek met filosofie. Begeleidende gids vir "Philosophy for understanding Theology"* deur Diogenes Allen. Pretoria: Universiteit van Pretoria.

Gibbs, E & Coffey, I 2001. *Church next: quantum changes in Christian ministry*. New ed. Leicester: Inter-Varsity Press. 254 p.

Gibbs, E 2005. *Leadership next: changing leaders in a changing culture*. Downers Grove, Ill: Inter-Varsity Press.

Goss, T 1996. *The last word on power: executive re-invention for leaders who must make the impossible happens*. New York: Doubleday.

Greenberg, J & Baron, R A 1993. *Behavior in organizations*. Boston, Mass.: Allyn & Bacon.

Hamel, G & Prahalad, C K 1994. *Competing for the future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 327 p.

Handy, C 1994. *The empty raincoat*. London: Hutchinson.

Heitink, G 1993. *Praktische Theologie*. Kampen: Kok.

Heitink, G 1999. *Practical Theology*. Cambridge: Grand Rapids.

Herholdt, M D 1998a. *Postmodern hermeneutics*, in Maimela, S & König A (eds), *Iniation into theology and hermeneutics: the rich variety of theology and hermeneutics*, 451-470. Pretoria: Van Schaik.

Herholdt, M D 1998b. *Postmodern theology*, in Maimela, S & König A (eds), *Iniation into theology and hermeneutics: the rich variety of theology and hermeneutics*, 215-228. Pretoria: Van Schaik.

Hershey, P & Blanchard, K 1988. *Management of organization behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Heyns, J A 1992. *Inleiding tot die dogmatiek*. Pretoria: NG Kerkboekhandel.

Heyns, L M & Pieterse, H J C 1990. *Eerste treë in die praktiese teologie*. Pretoria: Gnosis Boeke & Uitgewers. 101 p.

Hilborn, R C 2004. Sea gulls, butterflies, and grasshoppers: a brief history of the butterfly effect in nonlinear dynamics. *American journal of physics* 72(4), 425-427.

Hughes R L, Ginnett R C & Curphy G J 2009. *Leadership: enhancing the lessons of experience*. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.

Janse van Rensburg, J 2002. Die postmoderne mens aan wie die evangelie verkondig moet word. *Praktiese teologie in Suid-Afrika/Practical theology in South Africa* 17(2):39-59.

Jaworski, J 1998. *Synchronicity: the inner path of leadership*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler Publishers.

Jenni, E & Westermann, C 1984. *Theologisches Handwörterbuch zum Alten Testament*. Zürich: Chr. Kaiser Verlag.

Joubert, G 1997. *Die groot gedagte: abstrakte weefsel van die kosmos*. Kaapstad: Tafelberg.

Joubert, S (red) 2007. *Die perfekte storm: hoe die gelowige van vandag die wêreld van môre kan oorleef.* Vereeniging: Christelike Uitgewersmaatskappy.

Kasper, W 1977. *Jesus the Christ.* London: Burns & Oates.

Keirse, D & Bates, M 1984. *Please understand me: character & temperament types.* Del Mar, Calif.: Promethean Books.

Koehler, L & Baumgartner, W 1985. *Lexicon in Veteris Testamenti Libros.* Leiden: Brill.

Küng, H 1968. *The church.* London: Search Press. 515 p.

Labuschagne, F J 1998. Kerkleierskap as medium tot 'n 'onmoontlike' werklikheid. MBL-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.

Lewin, R & Regine, B 1999. *The soul at work: unleashing the power of complexity science for business success.* London: Texere.

Lewis, L B 1998. Strategic forum: scenario learning via the strategic conversation. RSA. (Seminaar notas.)

Lewis, P S, Goodman S H & Fandt, P M 1998. *Challenges in the 21<sup>st</sup> century.* 2<sup>nd</sup> ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

London, S 2008. The new science of leadership: an interview with Margaret Wheatley <http://www.scottlondon.com/interviews/wheatley.html>.

Louw, J P & Nida, E A 1989. *Greek-English lexicon of the New Testament based on semantic domains*, vol. 1. Cape Town: Bible Society of South Africa.

Maimela, M & König, A 1998. *Initiation into theology: the rich variety of theology and hermeneutics*. Pretoria: Van Schaik Publishers.

Malphurs, A 1996. *Pouring new wine into old wineskins*. Grand Rapids, Mich.: Baker Books.

McGrath, A 2001. *Christian theology: an introduction*. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Blackwell.

McLaren, B D ([1998], 2000.) *The church on the other side: doing ministry in the post modern matrix*. Grand Rapids, Mich.: Zondervan.

McMullen, B 2003. Spiritual intelligence. *BMJ career focus* 326, S51.

Migliore, R H, Stevens, R E & Loudon, D L 1994. *Church and ministry - strategic planning: from concept to success*. New York: Haworth Press.

Minear, P S 1986. *The interpreter's dictionary of the Bible: idea of church (A-D)*. Abington Press.

Moltmann, J 1974. *The crucified God*. London: SCM Press.

Moltmann, J 1977. *The church in the power of the spirit*. London: SCM Press.

Müller, B A 1961. *Die lewende Woord aan die mens van die hede*.  
Zaandijk: Heijnis.

Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika. 1997. *Diensboek van die  
Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika*. 5de hers. Uitg. Johannesburg:  
Perskor.

Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika. 2004a. *Basistoerustingspakket*.  
Hervormde Teologiese Kollege (HTK).

Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika. 2004b. *Kerkorde van die  
Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika*. Volgens die besluite van die  
67ste Algemene Kerkvergadering.

Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika. 2006. *'n Gesprek oor wie ons is,  
wat ons doen*. Colloquium 2006.

Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika. *Herderlike skrywe*. 2007.  
Herderlike brief van die Kommissie van die Algemene Kerkvergadering aan  
alle predikante en kerkrade van die Nederduitsch Hervormde Kerk van  
Afrika.

Nederduitse Gereformeerde Kerk. Algemene Sinode. 2007. *Agenda vir die  
dertiende vergadering van die Algemene Sinode van die Nederduitse  
Gereformeerde Kerk*, deel 1: Dokumentebundel. Pretoria.

Neilson, G, Pasternack, B A & Mendes, D 2004. *Strategy & business*. 7  
*types of organizational DNA* 35, 2-10.

Nel, M 2001. *Ek is - die prediker*. Bloemfontein: CLF Uitgewers.

Nel, M 2002. Die missionêre koers van 58 gemeentes in Suid-Afrika - 'n empiriese verslag, dl. 2. *Praktiese teologie in Suid-Afrika* 17(1), 53-74.

Nel, M 1994. *Gemeentebou*. Halfway House: Orion Uitgewers. 320 p.

Nel, P S, Gerber, P D, Van Dyk P S, Haasbroek G D, Schulttz, H B, Sono, T & Werner A 2001. *Human resources management*. 5<sup>th</sup> ed. Johannesburg: Southern Book Publishers.

Niemandt, N 2007. *Nuwe drome vir nuwe werklikhede. Geloofsgemeenskappe in pas met 'n postmoderne wêreld*. Epping: ABC-Boekdrukkers.

Oswald, R M & Kroeger, O 1988. *Personality type and religious leadership*. Alban Institute.

Pannenberg, W 1998. *Systematic theology*, vol. 3. Grand Rapids, Mich.: Eerdmans.

Pascale, R T, Millemann, M & Gioja, L 2000. *Surfing the edge of chaos*. New York: Crown Publishers.

Pieterse, H J C 1979. *Skrifverstaan en prediking*. Pretoria: NG. Kerkboekhandel.

Pieterse, H J C 1981. *Die daad by die woord*. Pretoria: NG Kerkboekhandel.

Pieterse, H J C 1993. *Praktiese teologie as kommunikatiewe handelingsteorie*. Pretoria: RGN.

Pieterse, H J C 2002. Prediking in 'n postmoderne lewensgevoel. *Praktiese teologie in Suid-Afrika/Practical theology in South Africa* 17(1), 75-101.

Prekel, T 1993. *Grondslae van bestuur*. Pretoria: Unisa.

Prigogine, I 1996. *The end of certainty: time, chaos, and the new laws of nature*. New York: Free Press.

Prins, J M G 1997. Post moderniteit en jeugbediening - enkele aspekte van 'n paradigmerskuiwing en die implikasies daarvan vir die kerklike jeugbediening. *Praktiese teologie In Suid-Afrika/Practical theology in South Africa* 12(2), 38-47.

Roberts, J H 1963. *Die opbou van die kerk volgens die Efese-brief*. Groningen: V.R.B.

Roodt, A 2005. The soul of leadership. *Management today*, 6-10, August.

Sanborn, M 2005. Leadership: delivering results the right way. *Management today yearbook* 10-13.



Scharmer, C O 2006. *Theory U: leading from the future as it emerges: the social technology of presenting*. Shambhala Institute for Authentic Leadership, September/October.

Schippers, K A 1982a. Werken aan de gewone gemeente I. *Praktische Theologie* 9, 96-105.

Schippers, K A 1982b. Werken aan de gewone gemeente II. *Praktische Theologie* 9, 181-192.

Schippers, K A 1982c. Werken aan de gewone gemeente III. *Praktische Theologie* 9, 211-224.

Senge, P 1990. *The fifth discipline*. New York: Doubleday

Senge, P M, Scharmer, J J, Jaworski J & Flowers B S 2004. Awakening faith in an alternative future. *SoL journal on knowledge, learning and change* 5(7).

Singh, H & Singh, A 2002. Principles of complexity and chaos theory in project execution: a new approach to management. *Cost engineering* 44(12), 23-33, Dec.

Smit, A s.a. Die Myers-Briggs Type Indicator® Afrikaanse Kortbegrip. Jopie van Rooyen and Partners: Consulting Psychologists & HR Development.

Smit, P J & Cronjé, G J de J 1992. *Bestuursbeginsels*. Kaapstad: Juta. 499 p.

Steenberg, D 1991. Chaos at the marriage of heaven and hell. *Harvard theological reviews* 84, 447-466.

Stoner, J A & Freeman, R E 1992. *Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Ströh, U & Jaatinen, M 2001. Change management and complexity. *Journal of communication management* 6(2), 148-165, Dec.

Ströh, U M 2005. *An experimental study of organisational change and communication management*. Pretoria: University of Pretoria. (Etd-05092005-123748.)

Thompson, J L 1993. *Strategic management: awareness and change*. London: Chapman & Hall.

Tyler, N 2005. Thought leadership: it is about inventing the future. *Management today* 24-25, September.

Van Aarde, A G 2006. Hoe om in te kom en hoe om binne te bly - die "groot sendingopdrag" aan die Kerk vandag volgens Matteus 28:16-20. *HTS* 62(1), 103-122.

Van Wyk, B J 1991. *Die Presbiteriaal-sinodale kerkbegrip*. Pretoria: Kital.

Venter, P M 2006. Kerkeenheid in 'n postmoderne idioom. VTT Lesings 3-6. Hervormde Teologiese Kollege.

Vorster, J M 1999. Die ontwikkeling van postmoderniteit. *Die Kerkblad*: 10-12, 24 Maart.

Weber, O 1983. *Foundations of dogmatics*, vol. 2. Grand Rapids, Mich.: Eerdmans Publishing

Wheatley, M J 1999a. *Leadership and the new science: discovering order in a chaotic world*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.

Wheatley, M J 1999b. *Bringing schools back to life: schools as living systems in creating successful school systems*. Christopher-Gordon Publishers. <http://www.margaretwheatley.com>.

Wheatley, M J 2005. How is your leadership changing? <http://www.margaretwheatley.com>.

Wheatley, M J 1996. *Leadership and new science video communicators*. Pretoria: Universiteit van Pretoria. (CRMW - 0001 R: T 25 Mins).

Yukl, G A 2006. *Leadership in organizations*. 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

Zerfass, R 1974. Praktische Theologie als Handlungswissenschaft. *Praktische Theologie heute* 164-177.