

## Hoofstuk 4

### Amp van die Predikant: Paradigmaskuiwe in 'n *communitas*-fase

#### 4.1 Inleiding

##### *Doemanie*

*'n Profiet van Jesus djy?*

*'n proefiet?*

*djy moet djou palys-hys*

*djy moet djou aeroplane-motorkar*

*djy moet daai kamma sêd smile van djou*

*en djou tears*

*en djou woerawarra op die pulpit*

*moet djou skorrelsvol braai-atappels en –vleis?*

*djou hys 'n woestyn? Nou sal mens djou verbeel!*

*en hoe lyk dit moet djou kale pote vi' die vel van 'n kameel*

*hoe lyk dit moet daai skorrelsvol vi' sprinkane en wille hiening?*

Adam Small (1983:458)

Uit die vorige hoofstuk blyk dit dat die ampsvervulling van die lerende ouderling, ouderling en diaken, soos deur Paulus in die Nuwe Testament beskrywe, diensbaarheid en leierskap in 'n gemeente veronderstel. Vanuit die veranderde omstandighede van die huidige *communitas*-fase waarin hierdie dienswerk verrig moet word, is dit logies dat nuwe weë daarvoor gevind moet word. Dit beteken dat daar 'n paradigmaskuif moet plaasvind ten opsigte van die tradisionele denke oor die funksievervulling van hierdie ampte.

Soos reeds uit vorige hoofstukke geblyk het, het die beeld van die predikant 'n radikale verandering ondergaan. Net so het daar 'n funksieverskuiwing ten opsigte van die rol van die ouderling en diaken plaasgevind. Die post-modernisme, wat in sekere opsigte 'n post-christelikheid impliseer, plaas skerp fokus op die tradisionele rolvervulling van die predikant, ouderling en diaken. Die vraag is of die identiteitsverskuiwing, veral ten opsigte van die rol van die predikant, nie ook identiteitsonsekerheid meebring nie. In die aanloop tot die volgende *societas*-fase is dit derhalwe noodsaaklik om die kernelemente in die totale funksionering van die predikant vanuit die ampsteologie toepaslik in te klee.

Malpurs (2003:14-21) noem 'n aantal kenmerke wat die amp van die predikant identifiseer. Hierdie kenmerke is steeds geldig in die oorgangstyd, ten spyte van identiteitsverskuiwing:

- Die persoonlike verhouding van die predikant met Christus is die beginpunt van alle sy/haar leierskap in die kerk.

- Die predikant behoort hom/haarself krities te ondersoek om duidelik vas te stel watter motiewe hom/haar dryf om 'n sekere rigting in te slaan in die uitvoering van sy/haar verantwoordelikhede as leier.
- Die liefde van Christus is die drang en motivering om te lei. Paulus het sy roeping daarin gesien om mense te vertel wat hulle *moes* hoor en nie wat hulle *wou* hoor nie.
- Paulus bestempel leierskap as een van die gawes van die Heilige Gees aan die Kerk. Die tradisionele kerke het min van hierdie waarheid gemaak, met die gevolg dat leiersposisies dikwels op grond van gewildheid toegeken is. (Dink maar aan die verkiesing van Ring- en Sinodale verteenwoordigers in die NG Kerk. Nie almal is daar op grond van leierskapsgawes nie maar dikwels omdat hulle gewilde sprekers is of 'gemaklike' persoonlikhede het. (Hy/sy is nie 'n skeibreker nie!).
- Malpurs (2003:26) wys daarop dat die kerk deur die pastor gelei behoort te word omdat die pastor oor die tyd en opleiding beskik om voltyds in die gemeente betrokke te wees. Lidmate (anders as die pastor) is dalk opgelei om op 'n bepaalde terrein 'n uitstekende leier te wees, maar sukkel soms in die kerklike milieu, omdat dit ander eise stel as die in die korporatiewe wêreld. *If you were to ask the average lay board member if he or she would allow the pastor to come in and run his or her business, the wise answer would be no. My question is, therefore, why are we doing this in the church?*
- Hy sluit by Howard Hendricks aan wanneer hy sê dat die grootste krisis in die wêreld vandag ontbrekende leierskap is, omdat min leiers die integriteit het wat by leierskap hoort. Hy wys daarop dat die gebrek aan leierskap binne die hoofstroom Amerikaanse kerke direk daartoe gelei het dat daar 'n afname in die groei van hierdie kerke was. *As its leadership goes, so goes the church.* Hy beweer tereg, *Godly character is the essential ingredient that qualifies Christians to lead others.* Malpurs verwys ook na die vereistes wat Paulus aan leiers stel in sy brief aan Timoteus in 1 Timoteus 3:1-10 en Titus 1:5-9 (Malpurs 2003:18-19).

#### 4.2 Definisie van leierskap

Daar is baie definisies oor leierskap en nadenke daaroor is geensins uitgeput nie.

- Stogdill (1981:7 en ook Bass & Stogdill 1990:150) kom tot die gevolgtrekking dat daar soveel definisies oor leierskap bestaan as wat daar persone is wat die saak wou definieer.
- Bass (1990:11) skryf dat leierskap 'n grootliks oneksakte onderwerp is wat bepaal word deur die hoek waaruit daarna gekyk word.
- Volgens Maxwell (1991:11) is leierskap die vermoë om invloed uit te oefen.
- Malpurs (2003:10) skryf dat daar twee dimensies van leierskap is: *First, Christian leaders are servants with the credibility and capabilities to influence*

*people in a particular context to pursue their God-given direction. The second builds off the first. Christian leadership is the process whereby servants use their credibility and capability to influence people in a particular context to pursue their God-given direction.*

- Burger (1995:42) sien leierskap as die vermoë wat iemand het om visionêr oor die toekoms te dink. Hy wys daarop dat hierdie vermoë al hoe belangriker in die korporatiewe wêreld word, omdat maatskappye hulle projeksies oor termyne wil bepaal. In die Bybelse wêreld word daar ook gedroom oor die dag van more, dus is hierdie konsep nie vreemd nie. Leierskap behoort egter so gefokus te wees dat dit 'n reële en duidelike prentjie skets van dit wat vorentoe op die pad van 'n gemeente (of maatskappy) behoort te gebeur.

Leierskap binne gemeenteverband is die gawe om as geroepene in die amp, 'n visie te hê wat die gemeente op die pad van groter diensbaarheid stel en om so inspirerend daaroor te wees dat die gemeente saambeweeg. Leiers is persone wat op pad iewers heen is. Hulle het doelwitte en stel in die toekoms belang eerder as in die verlede.

### 4.3 Die doel van leierskap

- Barna (1997:268) skryf dat leierskap oor die toekoms gaan. *'Leader' implies that someone is taking others to a destination beyond the here and now.* As die leier nie weet waarheen hy op pad is nie, kan hy mense nie saam met hom daarheen neem nie.
- Adair (2003:51) stel *rigtinggewing* as die hoofmoment en doel van leierskap. Vir hom wentel leierskapsbesluite tussen die *could*, *should* en *must*. Naas rigtinggewing, volg strategiese beplanning, organisasie, spanbou en die bou aan môre se leiers.
- Kuper (2006:39) sien *vertroue* as die kern eienskap en doel van goeie leierskap. Etiese waardes is intrensiek en nie instrumenteel, in die koers waarin die leier die groep/organisasie stuur. In die korporatiewe wêreld is die kernsaak vir die organisasie ten opsigte van leierskap om te lei, voor te bly, te groei en aandeelhouers tevrede te stel (Kuper 2006:1).
- Vir Bennis en Townsend (2005:8) is die doel van rigtinggewende leierskap deelnemende bestuur in die maatskappy of organisasie: *The militaristic command and control leadership of the past has become an anachronism.*

Binne die kerk is die ideaal van leierskap om lidmate, naas 'n persoonlike geloofsoortuiging, sover te kry om aan die aktiwiteite van die gemeente deel te neem. (Vergelyk ook Smit 1995.) 'n Sterk leierskapstyl is egter nodig om te keer dat hierdie deelname nie in chaos en individuele willekeurigheid verval nie. Motivering tot deelname is 'n belangrike saak. Volgens Halpern en Lubor (2003:11) is die *inspirasie* van lede as die tweede belangrikste aspek van leierskap (eerste is die ontwikkeling van verhoudinge). In die verhoudingstruktuur wat hulle vir leierskap ontwerp het, is die rol van verhoudinge ten opsigte van entoesiasme, lojaliteit en die skep van 'n wen-wen situasies baie belangrik. Die leier is dus belas met die opbou van die

instelling/organisasie waarin verhoudinge en verbintenis tot die gesamentlike doel van die organisasie bydra.

In verband met bogenoemde, behoort die teologie kennis te neem van 'n belangrike gebeurtenis in Suid-Afrika waaroor die media (**Burger** 11 Junie 2006) verslag gelewer het. Russel Loubser, Uitvoerende Hoof van die JSE en Brand Pretorius, Uitvoerende Hoof van McCarthy Holdings, is op 9 Junie 2006 vereer vir hulle bydrae tot *leierskapsdenke* en die vestiging van 'n wêreldklas *leierskapsetiek* in die Suid-Afrikaanse korporatiewe wêreld. Die doel van hierdie stuk oor leierskapsetiek is die vestiging van 'n netwerk van leiers en instellings wat fokus op beginsels, waardes en optrede wat as riglyn kan dien vir ondernemings wat globaal wil presteer. Die positiewe van hierdie gebeure is die bewuswording van leiers in die sakelewe dat etiek bepalend bly vir ekonomiese prestasie. Ongelukkig was die kerk, oftewel sy leiers op die gebied van die etiek, nie deel van hierdie navorsing en raadgewende proses nie. Vir onderrig in kerkleierskap sou die deelname van die kerk in hierdie navorsingsprojek van onskatbare waarde gewees het. Dit stem tot kommer dat die sakewêreld in ons post-moderne tyd nie meer die behoefte (of vrymoedigheid?) het om die kerk by hierdie sake te raadpleeg of te betrek nie. Dit is waarskynlik omdat die kerkleiding vandag ver verwyderd lewe van die tipe etiese vrae wat in die korporatiewe wêreld gevra word.

Die navorser was verantwoordelik vir die instelling van die vak Polisie-etiek in die Suid-Afrikaanse Polisie-diens. Die vak is van 1988 tot 1996 aan alle Polisielede onder opleiding aangebied. 'n Groep kapelane in die SAPD is later geselekteer om, in opdrag van die Kommissaris van Polisie, landswyd lesings in die vak aan te bied, van die vlak van konstabel tot op die vlak van generaal. Hierdie lesings was gemik op die bevordering van etiese optrede deur alle lede van die SAPD in die uitvoering van hul taak.

Om die doel van leierskap duidelik te definieer, stel Collins (2001:20) 'n onderverdeling voor. Hy plaas leierskap op vyf verskillende vlakke, naamlik:

- Vlak 5 – *Executive*
- Vlak 4 – *Effective leaders*
- Vlak 3 – *Competent manager*
- Vlak 2 – *Contributing Team member*
- Vlak 1 – *Highly capable individual*

Die vraag is of daar met dié onderskeiding nie binne die kerk 'n oorvleueling van hierdie elemente is nie. Die *competent manager* word dikwels as leier aangewys. Die kerk gee op hierdie stadium nie veel aandag aan 'n *executive* vir die gemeente nie. Wanneer daar na die mega-gemeentes buite NG Kerk verband gekyk word, is dit moontlik die grootste verskil in kerkleierskap tussen gereformeerde en charismatiese kerkgroepe. In die RSA vervul Ray McCauley, byvoorbeeld, die rol van die *executive* vir die Rema Kerk in Johannesburg.

Oor leierskap in die korporatiewe wêreld skryf Collins (2001:1): *Good is the enemy of great. That's one of the key reasons why we have so little that becomes great.* In die NG Kerk-verband is die feit dat medeleraars in alle opsigte as mekaar se gelykes gereken word, die beperkende faktor. Daar word van kerkrade verwag om te sorg dat

hulle leraars almal oor die vermoë beskik om *great* te wees, terwyl die meeste in werklikheid net *good* is. Daar is nie in die tradisionele struktuur van die NG Kerk voorsiening vir 'n *executive* in 'n medeleraarsverhouding nie, omdat dit die *Primus inter pares* beginsel sou aantast. In die praktyk word 'n *executive* in medeleraarsverhoudinge binne die Presbiteriale stelsel nie maklik aanvaar, want elke geordende leraar beskou homself/haarself as leier in eie reg en *buig* (in die goeie sin van die woord) nie maklik onder 'n medeleraar se leiding nie. Die vraag is of die NG Kerk in die moeilik post-moderne tydvak nie die *Primus inter pares* beginsel moet afskaf en leraars wat oor die vermoëns beskik in leierskapposisies (leierleraars) binne medeleraarskap (span)verband moet aanstel nie.

#### 4.4 Die amp en leierskap

Vir die NG Kerk was leierskap in die verlede, met enkele uitsonderings na, nooit 'n saak wat veel aandag ontvang het nie. Dit is as vanselfsprekend aanvaar dat die ampte (leraar ingesluit) leiding sou gee. Die *Primus inter pares* beginsel is verhef tot een van heilige koeie in die kerkstruktuur. Dit is egter vandag opmerklik dat die enkele groeiende gemeentes in die land hierdie beginsel verryk met vereistes ten opsigte van leierskapsgawes en beginsels wat binne ander suksesvolle instellings/bedrywe in die samelewing aangetref word. Voorheen is daar nooit gevra of die gemeentepredikant(e) die gawe het om leiding te neem nie: dit is gesien as 'n deel van ampswerk waarvoor hy/sy opgelei is. Gekose Sinodale amptenare en kommissies is sonder meer as leiers aanvaar, vandaar dat die *Vicarius Christi*-sindroom dikwels in kerklike besluite en uitsprake kop uitgesteek het.

*Onze kerken zijn nog altijd in hoge mate domineeskerken* skryf (Heitink 2001:17). Wat die organisatoriese strukture en die kerkleiding betref, heers daar 'n hardnekkige *morfologisch fundamentalisme* want kerkvorme (wat uiteraard die funksionering van die gemeente raak) het deur die jare strak en moeilik veranderbaar gebly. Die uitoefening van ampsplig dui duidelik hierop: die predikantamp het 'n verhewe, onaantasbare karakter verkry. Dit is vandag steeds bykans onmoontlik om van hierdie predikantsbeeld in die kerk ontslae te raak.

Die leemte aan sterk leierskap waaraan daar tans wêreldwyd 'n behoefte is, bestaan ook in die kerk. Ook Robert Greenleaf (1977:5) beskryf hierdie tydperk as *a time when holders of power are suspect and actions that stem from authority are questioned. Legitimate power has become an ethical imperative*. (Vergelyk ook Greenleaf 1998 en 2002 waarin hy 'n oplossing, naamlik dienskneg-leierskap bepleit.)

Die rolverwagting wat aan leraars gestel word, is dikwels onrealisties. Predikantstake is *sacrosanct* verklaar, gevolglik word daar vanselfsprekend van die predikant verwag om spesifieke leierskapsrolle te vervul. Hierdie verwagtinge word steeds gekoester, al is die amp van leraar in ons tyd nie meer so gewild nie en moontlik 'n 'verbygaande' amp is. Gemeentegetalle krimp landswyd, maar steeds word onrealistiese verwagtinge aan die leraar gestel.

Daar is nie 'n enkele beeld in die Bybel van die ideale of enigste tipe kerklike leierskap nie. Daar word wel verwys na 'n aantal kernelemente van goeie leierskap en leierskapstyle. Leiers lei op verskillende maniere, soos wat omstandighede dit vereis. In sowel die Ou- as die Nuwe Testament is talle voorbeelde van leiers in transito-tye:

Abraham in Genesis 26:24; Josef in Genesis 39:17-19; Moses in Exodus 4:10; Joshua in Joshua 24:29; Dawid in 1 Samuel 17:32, 34 ; Daniel in Daniel 1:12; Paulus in Romeine 1:1; 1 Korintiërs 9:19; Galasiërs 1:10 en Petrus in 2 Petrus 1:1.

Die post-moderne tyd vereis dat gemeentes wat wil groei en oorleef leiers aanstel wat die koers en rigting van die gemeente kan bepaal. Schüler (1986:132) vra dat die kerk *dynamic, aggressive and inspiring leaders* sal ontwikkel om die *buitekerklikes* te bereik (buitekerklikes synde diegene met geen of min kerklike kontak in hulle lewe). Hulle is die sogenaamde kerklosses wat gekersten moes word deur hulle met vermaaklike *seeker services* na Christus te lei. Vir Schüler (1986:134) is leierskap gesetel in 'n persoon wat sy tyd voltyds spandeer om te beplan, te dink en die visie van die gemeente te verkoop, ook buite die gemeente.

In die huidige konteks is daar by gelowiges 'n neiging om van die kerk af weg te beweeg, gevolglik verbreed die terrein van buitekerklikes om die *uitgewykte, gelowige, gewese kerklikes* in te sluit. Dit bring 'n nuwe perspektief, naamlik om *gelowiges* wat die kerk verlaat het omdat hulle nie meer 'n geestelike tuiste daar vind nie, terug te lei (wen) in 'n *nuwe* gemeenskap van gelowiges. Hierdie nie-kerklike gelowiges het vrae oor die tradisionele kerk, sy strukture en die gepredikte boodskap. Dit is diegene wat nie meer tevrede is met dieselfde boodskap(pie) as veertig jaar gelede nie. Hulle is mense met indringende vrae oor, byvoorbeeld Judas se verraad, die nageslag van Jesus, die Maria Magdalena-verhaal, die maagdelike geboorte, die opstanding en die wederkoms soos wat Bybelskrywers dit organies-geïnspireerd, binne die konteks van hulle tyd aanbied.

Die kerk reik nie graag na hierdie *andersdenkendes* uit nie, omdat dit moeilik is. Die vrae wat beantwoord moet word sny dikwels te na aan die been en die kerk moet dikwels erken dat sy (soms wetend, soms onwetend) in die verloop van die geskiedenis nie altyd die volle waarheid verkondig het nie. Lidmate word, byvoorbeeld, steeds gevra om Sondag na Sondag te bely dat Jesus 'ter helle neergedaal' het, terwyl teoloë van die vroegste eeue af besef het dat die belydenis nie die volle waarheid is nie. Die kerk het geen uitreikaksie na hierdie andersdenkendes toe nie, behalwe om hulle dalk aanvanklik voor die Kerkraad of die Ring te daag en hulle van dwalinge te beskuldig. Wanneer hulle eers by die kerkdeur uit is, stel die 'Herberg' vir gelowiges nie juis meer in hulle belang nie. Die probleem is dat hierdie mense dikwels nie ongelowig is nie, maar juis soekers is na die dieper waarheid en die openbaring deur God. Hulle wil Hom dien, maar vind dit moeilik in die tradisioneel-denkende kerk.

#### 4.5 Die predikant: 'n geroepe leier?

Die roeping van die predikant loop soos 'n goue draad deur die geskiedenis van die ontwikkeling van die ampsbeskouing. Hierdie roeping is persoonlik van aard. Bybels-teologies vergestalt dit in die drievoudige amp van koning, priester en profeet. Die roeping staan gereformeerd tradisioneel bekend as die:

- *Vocatio internum* (Dit is die arbeid van die Heilige Gees in die individu - wat direk in verband met die uitverkieping staan.)
- *Vocatio externum* ('n Algemene, saaklike roeping vanuit die algemene openbaring – die skepping (Heyns 1978:304).

God se stem gaan uit na alle mense toe, maar slegs enkeles reageer daarop. Diegene wat reageer, internaliseer die innerlike roeping.

In die gereformeerde belydenis is die inwendige roeping die werk van die Heilige Gees alleen. So behoort dit ook met die keuse tot dienswerk in die amp van predikant te wees. Ander eksterne faktore in hierdie keuse behoort hieraan ondergeskik te wees. Om in die teologie geïnteresseerd te wees beteken nie dat daar noodwendig reeds 'n roeping tot die amp bestaan nie. Hieroor moet daar duidelikheid kom.

In Berkouwer e.a. (1949:415) skryf De Groot: *Het Woord des Heeren, zo wordt ons in de Heilige schrift voortdurend geleerd, is nooit een ijdele klank of zinloos teken. Het is levend en kragtig (Hebr. 4:12) en keert niet ledig tot hem weer, maar het zal doen hetgeen Hem behaagd en voorspoedig zijn in alles, waartoe hij het zendt (Jes.55:11).* Met ander woorde, die mens reageer op die Woord binne die welbehag van God. As God roep en die oor van die individu is oop, kan hy/sy nie anders as om te reageer nie – dit blyk duidelik uit die roepingsverhale van individuele predikante. Vir die uitvoering van die amp van die leraar is dit van kardinale belang dat die persoonlike of innerlike roeping konkreet is: dit is die *manna vir die dag* in sy/haar bediening. Burger (2005:1) skryf dat wanneer die roeping van God kom, dit 'n genadevoorreg en geleentheid word.

In die opleiding van voornemende predikante is dit die taak van Teologiese Fakulteite om ruimte te skep, al is dit deur buite-instansies soos die Kuratoria, om die roepingsbewustheid van studente tot 'n vaste duidelikheid te ontwikkel. In die huidige tydsbestek is dit 'n groot uitdaging om teologiese studente oor hierdie aangeleentheid te begelei. Beroepe na gemeentes is skaars. Baie studente het na die voltooiing van hulle studie geen visie vir 'n gemeentebediening nie. Post-modernisme word gekenmerk deur onsekerheid, terwyl roeping juis met sekerheid te doen het. Dit is ontenseglik so dat die energie om passievol in die bediening van predikant te volhard vanuit die persoonlike innerlike roeping kom. Roepingsvervaging in die amp lei maklik tot meganiese diens. Uiteindelik speel dit 'n rol in die uitbrandingsindroom wat tot identiteitsverlies lei.

Volgens Schüler (1986:62) is die grootste probleem ten opsigte van die predikant se roeping *that the typical pastor comes to the church without the determination to stay there long enough to make it a great church.* Baie predikante voel aanvanklik 'geroepe', maar sien nie die groter prentjie van die taak waarvoor hulle hulself beskikbaar gestel het raak nie. Hulle word nie genoegsaam onderlê in tydsbestuur en toekomsbeplanning ten opsigte van hulle roeping en alledaagse gemeente werksaamhede nie. Hulle werk van dag tot dag sonder 'n plan vir die gemeente in die toekoms, *...and when you fail to plan, you plan to fail. Putting it another way, when you set no goals for growth, you set your goals for no growth* (Schüler 1986:61).

Moontlik is die vrees vir mislukking 'n belangrike rede hiervoor. Schüler (1986:63) bely: *What cured me of my fear of failure? I once saw a calendar with this slogan written across the top: I'd rather attempt to do something great and fail than attempt to do nothing and succeed.* Maxwell (1993: 52) beweer: *In this world of rapid change and discontinuities, the leader must be out in front to encourage change and growth and to show the way to bring it about. He must first understand the two important*

*requisites to bringing about change: knowing the technical requirements of change, and understanding the attitude and motivational demands for bringing it about.* Wanneer verandering in 'n gemeente nodig is, is dit die predikant wat die verandering moet inlei. Hy moet dus self buigsaam wees en ook kan verander. Trouens, in situasies waar leierskap verandering moet bring, is dit die leier wat die voorbeeld hierin moet stel. In die woorde van Maxwell, moet die predikant bid: *Lord give me the grace to change myself* (1993:20).

Daar is ongelukkig verwarring oor wat leierskap deur die predikant behels. Dit word byvoorbeeld dikwels gesien as die vermoë om fondsinsamelingsprojekte te lei, sodat die boeke kan klop. Indien dit goed gaan met 'n gemeente is dit omdat dit goed gaan met geldinsameling – so word in die wandelgange gepraat. Goeie kerkleierskap word dus dikwels gelyk gestel aan die vermoë om geld in te samel. Volgens Snyman (2001:117) is die grootste oorsaak van uitbranding onder predikante die oordrewe klem op fondsinsameling in die gemeente; finansiële kwellinge (persoonlike en gemeentelike) is die hoogste stresfaktor in die predikantsberoep. Fondsinsameling hoort egter nie tot die kern van die leraarstaak of die kerk se bedieningsaktiwiteite nie.

#### 4.6 Tipes leierskap

Binne kerklike konteks is daar 'n groot verskeidenheid leierskapstyle; sommige werk op die kerklike milieu in, ander positief.

Vermeulen (2002:199) identifiseer vyf leierskapstyle in die kerk:

- Die 'bestuurder' wat die kerk op 'n finansiële basis as instituut bestuur.
- Die 'baas'. Die kerk word streng hiërargies bestuur en die 'baas' sê wat in die gemeente moet gebeur. Min teenspraak word geduld.
- Die 'toeruster'. Die leraar sien homself/haarself net as toeruster wat ander moet bemagtig om die taak uit te voer. Binne die gereformeerde sisteem van denke funksioneer hierdie model nie in alle gemeentes nie, want lidmate is gewoon aan die herder-kudde-model waarin hulle *bedien* word en passief ontvang.
- Die charismatiese motiveerder. Die leraar is 'n 'heilighedsfiguur' wat vroom hande opsteek en 'alles aan die Here oorlaat!' Hierdie leierskapmodel bring dikwels groot ontugtering en teleurstelling. Die leraar moet ongelukkig die gholfhou deurswaai en iets doen.
- Die 'missionêre' leier. Die gemeente se bestaan wentel uitsluitlik om die uitreik en verkondiging van die evangelie aan hulle wat vër is en nog verlore. Dikwels word die welsyn van die gemeente as bruid van Christus ten opsigte van eie ontwikkeling ingeboet, omdat alles na buite gerig is en eie versorging min aandag kry. Callahan verkies die missionêr-gerigte leier wat stimulus in die gemeente bring en lidmate motiveer om na buite uit te reik.

Carl George (1992:34) onderskei hoofsaaklik tussen twee leierskapstipes in mediumgroepe grootte (die gemiddelde gemeentegroep van ongeveer 1000 lidmate):



- ‘Konsensus’ soekers wat die interne harmonie van die gemeente wil dien en besluite onbestrede wil handhaaf of deurvoer.
- Die ‘intreprenuer’ wat graag momentum in ’n gemeente inisieer en dan toekyk dat ander die taak verder voer.

Dit is belangrik dat ’n leier in staat moet wees om prioriteite in sy werksaamhede vas te stel. *A man was told that if he worked the very hardest he could he would become rich. The hardest work he knew was digging holes, so he set about digging holes in his backyard. He didn’t get rich, he only got backache. He worked hard but he worked without any priorities* (Maxwell 1993:23). Maxwell stel die volgende skaal op waarvolgens leiers behoort te funksioneer:

- Hoë belangrikheid en dringendheid: dit is die take wat eerste aangepak behoort te word.
- Hoë belangrikheid en lae dringendheid: teiken datums vir die voltooiing daarvan.
- Lae belangrikheid en hoë dringendheid: werk wat vinnig en sonder baie persoonlike betrokkenheid gedoen moet word.
- Lae belangrikheid en lae dringendheid: werk wat op ’n gesistematiseerde en geroetineerde basis gedoen moet word. Iemand anders sou gevind kon word om met hierdie take te help.

Vir Lee (1989:31) kristalliseer leierskap uiteindelik uit in twee belangrike rigtings: *transactional* en *transforming*.

- Eersgenoemde lei die gemeente op die manier waarop hulle gelei wil word. Daar word aan die volgelinge gegee wat hulle wil hê.
- Die tweede leierskaptipe bring verandering mee. Dit is waarskynlik nie die gewilde leierskapstyl indien daar tussen die twee gekies moet word nie. Transformerende leierskap verskuif grense, waag en verg veel harder werk. Dit is uitdagend. Transaksionele leierskap neig om sonder standpunte te wees, hanteer nie delikate aangeleenthede nie en vermy sensitiewe sake. Krisisse word liefes onder die mat ingevee.

In die kerk is daar ’n behoefte aan leierskap deur voorbeeld: *Example, ... means more than what the leader does; it also means what he or she represents by way of personal experience* (Shawchuck & Heuser 1993:125). Dit is nie woorde wat tel nie, maar dade. Moeder Theresa het sy gesê het dat mense nie net woorde gegee moet word nie, maar ook brood. Volgens Callahan (1990:45) is daar ’n direkte verband tussen ’n persoon se filosofie oor die lewe en sy begrip van die wese van leierskap.

Shawchuck & Heuser (1993:97) beweer dat die volgende leierskapstyle ’n negatiewe invloed uitoefen. (Vergelyk ook Callahan 1990 en Vermeulen 2002.)

#### 4.6.1 Depressiewe leierskap

- Depressiewe leierskap word gekenmerk deur moedeloosheid en uitbranding. Die kenmerk van hierdie tipe leierskap is die gebrek aan inisiatief en ’n vrees om te waag. Daar word baie gepraat oor wat verrig moet word, maar die aksies

wat uitgevoer word, lewer gewoonlik teleurstellende resultate op omdat dit te min is en dikwels nie uitgevoer word nie.

- *Feeling that things are hopeless, they are apprehensive about the need for change. Often, depressive leaders will wait for a 'messiah' from the outside to make key decisions and rescue the organization* (Shawchuck & Heuser 1993:105). Dié tipe leierskap funksioneer beter in 'n stabiele omgewing en oorleef dikwels langer: dit kan nie in 'n onstabiele en snelveranderende omgewing volgehou word nie. Hierdie leierskap is *timeworn bureaucracies who have lost sight of changing environments. The mission of the organization has been lost to administrative process that are routinise, predictable, and hierarchical* (Shawchuck & Heuser 1993:102).
- Sowel passiwiteit en 'n gebrek aan innovasie en motivering as 'n negatiewe pessimisme kenmerk hierdie tipe leierskap. Kommunikasie is swak en daar is weerstand teen verandering. Dit lei tot gemiddeldheid in die organisasie.

In die kerk word hierdie styl dikwels aangetref in gemeentes waar die leraar reeds vir 'n geruime tyd as pastor werksaam is en hy/sy inisiatief verloor het. Die gemeenteleierskap (kerkraad) lei na binne gekeer (*decidiphobia*) en ploeter voort op die bekende weë sonder noemenswaardige vooruitgang - *drifting with no sense of direction* (Shawchuck & Heuser 1993:105). Die leier het geen visie na buite nie en geleenthede buite die kerk word misgekyk of nie benut nie. Dikwels neem getalle in so 'n gemeente af en is die groei negatief. Baie energie word op roetine sake verspil: die perfekte omgewing vir die *activity trap* waarin kerkleierskap verval. So word ander aktiwiteite beperk. Die vraag is om watter redes die gemeente en sy leierskap in so 'n 'modus' verval? Dikwels is die geskiedenis van die gemeente die oorsaak.

#### 4.6.2 Dominerende leierskap

Die gemeentes waar hierdie tipe leierskap aangetref word, dra sekere kenmerke:

- Daar is dikwels rigiede kodes, reëls en regulasies, oordrewe inligtingstelsels en 'n fokus op presiesheid.
- Die leierskapstruktuur is dominerend van bo na onder. Ander persone in die organisasie moet streng hou by prosedures en reëls.
- Die leierskapstruktuur is perfekisionisties; daar is 'n obsessie met detail, roetine, rituele en effektiwiteit. Die struktuur is uitermatig hiërargies en 'n sekere status word aan verskillende posisies verleen.
- Die leierskap is daarop ingestel om alles en almal te beheer. Die ingesteldheid is dat hoe meer beheer die leierskap oor die instansie uitoefen, hoe minder probleme sal voorkom. Vrees vir verlies van beheer dryf dominerende leiers na 'n situasie waarin alles voorspelbaar moet wees en waar bevele en opdragte gegee word.
- Die gebeure is rigied en na binne gerig. Werkers is onderdanig, onkreatief en onseker.
- Strategieë word baie versigtig beplan. Die omgewing waarin daar gefunksioneer word, moet relatief stabiel wees vir die organisasie om te funksioneer. Beplanning is deeglik en niks word aan toeval oorgelaat nie.
- Die fokus val dikwels op enkele aspekte van die organisasie se funksionering, met 'n vernoude gevestigde tema (Shawchuck & Heuser 1993:103).

#### 4.6.3 Onbetrokke leierskap

- Die leier is nie betrokke nie en stel nie veel belang in die prestasie van die instansie/gemeente nie.
- Kritiek het skynbaar geen invloed op die leier nie. Die instansie/gemeente word gekenmerk deur konflik, 'n gebrek aan emosie en empatie, en daar is toutrekkery oor magposisies.
- Die strategie is onkonsekwent.

#### 4.6.4 Wantrouige leierskap

- Die mag word binne 'n uitgebreide informasieproses gesentraliseer. Eksterne faktore word tot vervelens ontleed.
- Die leierskap is gereed om alle aanvalle die hoof te bied en spandeer baie tyd op voorbereiding hiervoor. Daar is 'n hipersensitiwiteit oor eie prestasie en uitvoerige reëls oor die beskerming van die magstrukture binne die organisasie.
- Daar bestaan 'n *fight-or-flight* kultuur, 'n gebrek aan vertroue, vrees vir aanvalle en intimidasie.
- Die strategie binne so 'n instelling/gemeente is konserwatief, oor-analities en geheimhoudend.
- Niemand word regtig vertrou nie.
- In die klimaat van wantroue is die atmosfeer dikwels depressief. Mense is meer begaan om die baas tevrede te stel as wat hulle is om hulle werk te doen.
- Besluitneming is tydsaam omdat die atmosfeer van agterdog die implementering van besluite belemmer.

Binne sekere gemeentesituasies is baie van hierdie negatiewe kenmerke soms deel van die gemeentefunksionering en die interaksie tussen persone wat in die ampte dien.

#### 4.6.5 Oorreagerende leierskap

- Die leiers soek voortdurend aandag en stimulasie en het 'n tendens na uiterstes toe.
- Die leier het die aanmoediging van sy ondergeskiktes nodig: wil gereeld hoor dat hy/sy 'n 'goeie' leier is. Die leier is 'n katalisator vir ondergeskiktes se inisiatief en moraal.
- Die leierskap is dikwels intuïtief en informeel, waag maklik (*unconventional risk takers*) en laat min ruimte toe vir deelname in besluite.
- Die strategie hier is hiperaktief, impulsief en gevaarlik ongeïnhibeerd. Die besluitneming is nie-deelnemend.
- Die leier soek aandag van die mense wat in sy lewe saak maak.

#### 4.6.6 Die *enabler* leier

Die *enabler*-model van kerkleierskap is direk terug te voer na die konsep van 'amptelike' en 'nie-amptelike' werkers in die kerk. Die sogenaamde '*clergy*' en die leke. Binne die protestantisme het dit gelei tot 'n gemeenskap van gelowiges waarbinne die werk byna uitsluitlik deur die 'amptelike' werkers gedoen is. In die NG

Kerk het dit aanleiding gegee tot die lank-gekoesterde herder-kudde-model as enigste wyse van bediening. Die predikant en kerkrad, wat in kommissies ingedeel is, het al die werk gedoen. Lidmate was blote toeskouers, vandaar die opskudding in die kerk in die breë toe daar later ook klem op die liggaamsmodel geplaas is. Omdat die predikant die besoldigde amptenaar is, is van hom verwag om nie terug te staan sodat lidmate meer betrokke kan raak nie. Predikante het soms moeilik van hierdie 'posisies' afstand gedoen. Die korrekte beginsel is egter dat lidmate groter verantwoordelikheid vir die groei van die gemeente moet dra. (Vergelyk ook Gordon 1994:69-78.)

Wagner (1984:75) staan egter krities teenoor die *enabler*-model: *An enabler or facilitator is a relatively uninvolved technician who understands the process by which things are accomplished and who enables others to achieve goals.* Schaller (1979:53) het eens 'n lekewerker in sy kerk gevra om 'n 'toeruster' te beskryf: *'We called a self-identified enabler type, minister, he said, 'and we got burned'. We found the word enabler was a synonym for not being an initiator, not calling, not being aggressive, and not taking leadership responsibilities.*

Die idee van die predikant as *enabler* is waarskynlik 'n reaksie uit 'n tydperk in die Amerikaanse kerke toe daar sterk teenkanting teen leierskap in die algemeen bestaan het. Volgens Hutcheson (1979:60) het dit in die veertigerjare begin met die ontwikkeling van die menseregtebewegings na aanleiding van die groepdinamiekteorie van Kurt Lewin: *The major values of the movement stressed interpersonal relationships. Planning and control within an organization were frowned upon. Decisions were to be made through collegiality, mutuality, and group activity, but not through the exercise of authority which Hutcheson says is perhaps the dirtiest word in the lexicon.*

In die sestigerjare het die heersende waardes 'n invloed gehad op die ontwikkeling van groepsdinamika, met die klem op individuele vervulling. Die aksent het op groepsbesluitneming begin val, weg van die leiding deur 'n individu. *Seminaries picked this up and taught non-directive counselling techniques, relational theology, and the enabler model for the pastor. The pastor's major task was not to move the organization (the church) ahead or to be concerned with its growth. Helping the church members rise through Maslow's hierarchy of needs was the goal. Someone said that if you asked a pastor with this training what time of the day it was, you would get one of two answers: 'Why do you ask?' or 'What time would you like it to be?'* (Wagner 1984:76).

Wagner sê verder: *A whole vocabulary has been developed to discredit pastors who have tended toward aggressive leadership. It is called 'dictatorial', conjuring up images of Hitler or Idi Amin. It is said to be a 'Jim Jones' type of leadership, so obnoxious to sensitive Christians. Many practicing pastors tend to measure their role in the church against the characteristics of the enabler* (Wagner 1984:7; vergelyk ook Covey 1989:31-68.)

Die aangewese weg is dat die predikant eerder 'n visionêre leier as 'n *enabler* behoort te wees, maar dan ook nie in die rol van navolger van iemand anders se visie nie. Wagner steun sterk daarop dat die predikant 'n definitiewe leierskapsrol in die gemeente te vervul het. Hy wys daarop dat die predikant nie 'n administratiewe rol in

'n gemeente moet vervul nie. Hy moet ook nie die *enabler* wees nie, omdat dit tot leierloosheid binne die gemeente aanleiding gee. Wagner stem egter saam dat lidmate in 'n gesonde, groeiende gemeente wel 'n rol moet speel (Wagner 1984:102). (Vergelyk ook D'Souza 2001.)

Die pastor as toeruster het toenemend 'n groter rol in die Amerikaanse kerke begin speel en literatuur in hierdie verband is wêreldwyd versprei. Sekere aspekte van kerkleierskap is hierdeur negatief geraak. Die neem van verantwoordelikheid en aanspreeklikheid (*accountability*) is aangetas. Wagner (1984:76) wys daarop dat dit dalk nie toevallig is dat die *enabler*-model saamgeval het met die afname in getalle in die hoofstroomkerke nie. Lyle Schaller (1979:162) beweer: *While it is impossible to affix dates on trends such as this one, it appears that the concept of the pastor as an enabler peaked in popularity in the late 1960's and has been declining ever since.*

Die positiewe sy van die *enabler*-model is dat die predikant meer op die agtergrond geskuif het en dat daar 'n groter klem op die lidmaat se deelname in die gemeente gekom het. *The wave of emphasis on body life and spiritual gifts that is bringing so much life and renewal to the churches is one of its positive outcomes* (Schaller 1979:162).

Aan die negatiewe kant het die groei in hoofstroomkerke as gevolg van hierdie leierskapsmodel nie aanmerklik toegeneem nie. *With all the stress on the need for lay ministry, the pastor tended to forfeit his or her God-given leadership authority. Pastoral ministry has been people-orientated but not task-orientated* (Wagner 1984:77). Die gevolg is dat 'n leierloosheid-sindroom in baie kerke posgevat het. Groepe en kommissies besluit oor sake, dikwels met 'n meerderheidstem deur die groep, wat toewyding en leierskap oor 'n saak verder in die wiele ry.

Buvton bied tans 'n kursus **Netwerk vir Leierskapbegeleiding** vir predikante aan waarin daar naas die rol van *enabler* (bemaagtiger) ook klem op vier ander elemente in die rolbepaling van die predikant gelê word, naamlik:

- Dissipel
- Visioneerder
- Vriend
- Mobiliseerder

Die klem val op die persoonlike ontwikkeling van predikante ten opsigte van genoemde rolle.

#### 4.6.7 Dienskneg-leierskap

In 1939 skryf John Murray: *The tragedy of Europe today is that it is a Christian civilization that has lost the key to its own nature; and that the fatal defect of our non-religious education is that it cannot teach men where to look for it.* Hy praat oor die probleem van sektarisme wat 'n ingrypende effek op die samelewing en sy strukture gehad het. Murray vra: *What is the price of leadership in the world today? It is first of all, clearly to conceive and firmly to hold that what is in issue today, is the life or death of Christian civilization. A national church must believe and lead in the highest sense that what is right. This is the pillar of her own existence. This is what she*

*opposes to the maximum of the world, that things are right which we make so by our rules and conventions; therefore, she must lead her children to ask bravely and boldly, 'What is?', encouraging them by all means to expect an answer; teaching them in what frame of mind to wait for it, to receive it, and to give thanks for it* (Murray 1939:65, 183, 189).

Wagner (1984:194) sien egte kerkleierskap as dienskneg-leierskap. Vir hom is die pastor die *change agent* wat soms te doen het met beperkende tradisies wat groei en vooruitgang in die kerklike milieu strem. Die enigste manier om verandering hier aan te bring, is om die dienskneg van die mense te word en hulle so te laat sien hoe hulle moet glo en volg. Om die kerk te lei, moet die pastor deur voorbeeld en daad die reg verdien om die leier te wees. Wanneer jy as die leier aanvaar word, is dit makliker om verandering teweeg te bring. (Vergelyk ook Greenleaf 2002 oor dienskneg-leierskap.)

Om die begrip 'dienskneg-leierskap' te verstaan, moet ons na die lewe van Jesus Christus kyk. (Vergelyk Matteus 20:25-28; Markus 10:41-45 en 13: 1-17.) Hy het gedien en in die proses sy dissipels ook gelei. In die onderrig van sy dissipels verwys Hy na Homself as die herder wat skape lei. Oor hierdie tipe leierskap sê Malpers (2003:34) *Shepherds were leaders – however, today many people commonly equate the term exclusively with pastoral care. It's true that shepherds cared for their sheep, but they did much more than sheep-care.* Wanneer daar na die teksverwysing gekyk word, is dit duidelik dat dienskneg-leierskap *humble service of others based on our love for them* is. (Vergelyk Wilkes 1998:26-27.)

Dienskneg-leierskap is diens in nederigheid, vanuit liefde vir die ander. Nederigheid stel die leier se eie ego eenkant en is meer begaan oor die welsyn van die 'ander'. Jesus spreek Hom nie uit teen leierskap as sodanig nie (leierskap vra tog dat 'n sekere mate van gesag uitgeoefen word), maar oor die wyse waarop dit gedoen word.

Hebreërs 13:17 dui op die manier waarop leierskap uitgeoefen behoort te word. Christen-leierskap volg nie sekulêre magsbehepte leierskap na nie, maar beoefen dit onderdanig aan die Meester se voorbeeld. Dit beteken dat predikante in die proses van leiding bied, nie oor ander sal heers nie, maar dat eie ambisies opsy gestel word en dat blydschap heers oor ander se suksesse. *Thus the image of 'servant' expresses humility, and willing withdrawal from the competition for status and power.* Malpers (2003:40) verwys na hierdie proses as die grootste uitdaging wat aan goeie leierskap gestel word.

Die beste voorbeeld van hierdie leierskap was toe Jesus sy dissipels se voete gewas het (Johannes 13: 1-17, vergelyk ook Hendriksen 1959). Dit dui op totale oorgawe in liefde as leier aan sy dissipels. Dienskneg-leierskap is direk verbonde aan die liefde wat die leier vir die groep het. *The dirt on their feet will test our love for them* (Malpers 2003: 42; vergelyk ook Barna 1997:154-155).

Dienskneg-leierskap het die volgende kenmerke:

- nederigheid
- meer ingestel om te gee eerder as om te ontvang
- om die ander hoër as die self te ag

- om, simbolies gesproke, 'n handdoek as teken van diens te dra eerder as om op 'n troon te sit.

Moontlik het die kerk in sy poging om die *Primus inter pares* beginsel volgens die Kerkorde te handhaaf die klem te eng op die diensbaarheidsbeginsel gelê. Dit is waarskynlik 'n oorgelewerde, gereformeerde reaksie van die Protestantisme teenoor die hiërargie van die Rooms-Katolieke Kerk. In die tyd van Jesus was nederigheid iets wat in die slawekultuur aangetref is. Wanneer iemand in die lewe iets bereik het, of 'n sekere aansien gehad het, het nederigheid afgeneem. Nederigheid is nie in die Griekse wêreld as 'n deug gesien nie (Malpers 2003:35; Burger 1999:185).

Jesus leer dat die wese van dienskneg-leierskap dienslewering en nie status is nie. Dit beteken dus diens waarin daar gegee word, sonder die verwagting om te ontvang. Hierdie beginsel word in twee woorde duidelik uitgedruk: **διάκονος** en **δουλος**. Die **διάκονος** het in die eerste eeu op diegene gedui wat vrywillig gedien het. 'n **δουλος** was as slaaf iemand wat geen regte gehad het nie en aan sy meester onderdanig was. Met ander woorde, dienslewering sonder om iets in ruil te verwag. Beide hierdie begrippe is op die dissipels (dienskneg-leiers) van toepassing.

Jesus se dissipels moes 'n groot aanpassing in hulle denke maak om veral die 'slawediens'-begrip te aanvaar en om hulle gewillig daaraan te onderwerp. In Jesus se tyd was mense was daarop ingestel om vry te wees en diens slegs teen vergoeding te lewer. Dienslewering het beteken dat die persoonlike lewe opgeoffer is in 'n totale verbintenis; slegs 'n paar oomblikke van persoonlike tyd en toewyding was nie genoeg nie. Jesus het hierdie diens tot aan die kruis gelewer en die voorbeeld aan leiers in die kerk gestel. Dienskneg-leierskap is onselfsugtig en vra nie *wat is daarin vir my* nie. Dit is ook nie 'n swak tipe leierskap waarin die ander wang gedurig gedraai word in die sin dat die leier 'n verkeerde begrip het van wat dit beteken om 'nederig' te wees nie. (Vergelyk Blackaby 2001: 69-99 en Lissack & Roos 2000.)

Paulus wys ook hierop in Filippense 1:20-21. Wat het Paulus bedoel met 'swak' wees? Hy skryf baie hieroor in 2 Korintiërs 11:21; 29-30; 12:5; 9-10; 13:4,9. Dit gaan in hierdie gedeeltes nie oor leierskap nie, maar wel oor die broosheid van die mens in sy lyding (2 Korintiërs 11:23-27), fisiese swakheid ten opsigte van kragte en vermoëns, en moeilike omstandighede. Paulus erken die almag van God en roem daarin. Die mens is beperk, terwyl God in sy wese onbeperk is.

Wanneer Jesus sy dissipels oproep tot dienskneg-leierskap, beklemtoon Hy dat hulle soos diensknegte teenoor mekaar moet optree. Dit is makliker om teenoor 'n aangestelde leier diensknegskap te betoon as wat dit is om dit onder gelykes reg te kry, *To serve their competitors is much more challenging* (Malpers 2003:40). Dit beteken dat die tipe diensskap so beoefen word dat dit die goeie in die ander na vore bring. Volgens Malpers ervaar die dienskneg-leier blydschap wanneer ander vordering toon. *Thus the image of 'servant' expresses humility, and willing withdrawal from the competition for status and power* (Malpers 2003:40). (Vergelyk ook Greenleaf 1998.)

Daar is natuurlik ook waninterpretasies oor dienskneg-leierskap. Sommiges meen dat hierdie tipe leierskap baie passief is: daar word slegs op die ander gefokus; die leier is altyd gewillig om ander se werk vir hulle te doen; en die eie behoeftes word geïgnoreer omdat dit nie belangrik geag word nie.

Hierdie beskouing het bygedra tot die wanbegrip dat die pastor in die gemeente vir alles verantwoordelik is, omdat hy die leier is en opgelei is om leierskapsrolle te vervul. Die passiewe element in die herder-kuddemodel is waarskynlik aan hierdie interpretasie toe te skryf. Malpers (2003:44) wys daarop dat *many church people believe sincerely that God will hear a pastor's prayers before he'll hear theirs*. Baie lidmate wil die pastor, byvoorbeeld, by hulle siekbed hê en is nie altyd tevrede om iemand anders uit die gemeente daar te ontvang nie. Dit hang saam met die tradisie dat die leraar vir die bediening verantwoordelike is en niemand anders nie. Hieraan doen die 'gewillige' leraar mee as hy dienskneg-leierskap vertolk as 'n reël wat bepaal dat hy alleen vir alles in die gemeente verantwoordelik is. Baie leraars aanvaar hierdie beskouing gelate as deel van hulle 'diensbaarheidsbeeld' in die gemeente.

Dienskneg-leierskap soos in die Bybel, is iets totaal anders. God se kinders ontvang gawes en het almal take en pligte om in die gemeente te vervul. Die feit dat so baie gemeentes onmondig bly, het direk te make met die talle 'dienskneg-pastors' wat hulle rolle verkeerd verstaan en nie reg lei nie. (Vergelyk die verantwoordelikheid wat lidmate van die gemeente ontvang in Efesiërs 4:11-13.) Die pastorale taak van die leraar is om sy lidmate 'toe te rus vir hulle dienswerk'. Binne die gevestigde en tradisionele kerke is hierdie saak 'n onderontwikkelde fenomeen en is lidmate nie baie geneë daartoe om hulleself te sien as selfstandige en verantwoordelike werkers en lidmate binne die gemeente nie. Die gevaar van dienskneg-leierskap is dat dit die gemeente kan beroof van hulle gegewe bediening en lidmate soos diensknegte op hulle meester laat wag om hul diens te rig. Hierdie passiwiteit veroorsaak 'n gebrek aan inisiatief en lei tot 'n 'onderhoudingsteologie' waarin die onderhoud (*maintenance*) van strukture en sisteme die belangrikste aspek is. *If it ain't broke, don't fix it* (Malpers 2003:45).

'n Belangrike aspek van dienskneg-leierskap is dat daar proaktief gedink en opgetree moet word. Hierdie waarheid word gevind in Matteus 25:14-30, die gelykenis van die talente. Leierskap op hierdie vlak neem proaktiewe stappe om 'n goeie uitkoms te verseker. (Vergelyk ook [www.ccel.org](http://www.ccel.org); [www.gbgn-nmc.org](http://www.gbgn-nmc.org))

In teenstelling met Lawrence O. Richards en Clyde Hoeldtke (1981) se bewering dat hulle 'n Bybelse metode vir kerkleierskap vasgestel het, meen Wagner (1984:98) dat nie een spesifieke leierskapsmodel as die enigste korrekte een beskou kan word nie. Leierskapstyl, meen hy, word bepaal deur die opset en situasie binne die bepaalde gemeente. Natuurlik moet alle leierskapstyle Christelike uitgangspunte hê, maar 'n gemeente behoort eie omstandighede te ontleed en daarvolgens te bepaal aan watter styl die gemeente behoefte het. Wagner (1984:98-99) verwys na die Duitse sosioloog, Max Weber, wat drie tipes leierskap identifiseer: *Legal-rational*, *traditional*, en *charismatic*.

- Die wetlik-rasionele het min te make met die individu, maar alles met die gangbare tradisie (kerklike wette) op die betrokke stadium in die gemeente se bestaan.
- Tradisionele leierskap bepaal dat die leier in 'n tradisionele rol inpas wat vooraf bepaal is en in die betrokke instelling gehandhaaf word. Dit sou verduidelik kon word na aanleiding van die tradisionele liturgiese gang in die



erediens soos in die **Kerkboek van die NG Kerk** voorgestel. Min predikante beweeg buite hierdie tradisie sonder om as ‘vrydenkend’ of ‘liturgies-liberaal’ geëtiketteer te word.

- Charismatiese leierskap is vir Wagner die leierskap wat die charismatiese leier deur die werking van die Heilige Gees vir hom- of haarself toe-eien. Vir hom lê die geheim van gesonde kerkgroei in hierdie tipe leierskap.

Dat die Heilige Gees wel in gemeentegroei ’n rol speel, is nie vreemd nie. Daar kan wel gevra word of net sekere predikers deur die Gees uitgesonder word om vir gemeentegroei verantwoordelikheid te dra, terwyl ander nie beskore is om deel daaraan te hê nie omdat hulle minder charismaties-georiënteerd is. Lê kerkgroei met ander woorde in die charismatiese eerder as in die tradisionele? Is die Charismatiese ’n oormatige druk op die emosionele gemoedstoestand van die luisteraar waardeur hy/sy (emosioneel) gekondisioneer raak en so meer gebonde voel aan die betrokke gemeente? Wagner (1984:99) is van mening dat *church growth leadership is strongly gift-based*.

Besinning oor die identiteit van die kerk bring die besef dat die kerk nie aan mense behoort nie, maar die eiendom van God is en in sy diens staan. Die gemeente is ’n gemeenskap onder opdrag, geroep om die verlossingsdade te verkondig. Belangrike tekste in hierdie verband is 1 Petrus 2:9; Matteus 28:18-20; Johannes 20:21; en Handeling 1:8. (Vergelyk ook Burger 1999:49, 78 en 79). David Bosch (1991:15) beskou die hele Nuwe Testament as ’n missionêre dokument: ’n dokument wat geskryf en saamgestel is om gemeentes te help in die uitvoering van die roeping wat hulle ontvang het. Dit is om in diens van die Evangelie van Christus aan die hele wêreld te verkondig.

Volgens Van der Merwe (1995:1) kan onvermoë om hierdie opdrag uit te voer, toegeskryf word aan:

- *Gebrekkige spiritualiteit* (Die wyse waarop mense hulle verhouding met die Here verstaan en utoeleef.)
- *Identiteitloosheid* (Gemeentes wat geen Wat ‘Waarom?’ of ‘Hoe?’ ten opsigte van hul bestaan het nie.)
- *Visieloosheid* (Lei tot gebrekkige betrokkenheid.)
- *Gebrekkige leierskap*

Maxwell (1993:68) fundeer sy standpunt oor leierskap op die beeld van Sandhill kraanvoëls wat tydens hulle seisoenale migrasie ver afstande vlieg: *These large birds, who fly great distances across continents, have remarkable qualities. First they rotate leadership. No one bird stays out in front all the time. Second, they choose leaders who can handle turbulence. And then, all during the time one bird is leading, the rest are honking their affirmation.* Hierin is ’n groot waarheid ten opsigte van kerklike leierskap opgesluit. Dikwels is leierskap (as en waar dit wel bestaan) ’n eensame pad waarin net die outoritêre leier skynbaar oorleef. Mettertyd verloor hy egter sy gevolg, juis omdat hy alleen moet lei en daar net na hom gekyk word om koers aan te dui. Waar daar ’n onbetrokke kerkraad is wat sonder entoesiasme ’honk’, is leierskap ’n eensame en opdraande pad.

Paulus was bekend met konflik en spanning in sy bediening. (Vergelyk Handeling 20:29-30.) Hy het die gemeente in Korinte ongeveer in 50 n.C. gestig. (Vergelyk F.J. Pop 1965: 428-432.) Volgens Timoteus het die gemeente in die lente van 55 n.C. egter skeef geloop. As Paulus die gemeente daarna besoek, blyk dit dat hy 'n traumatiese botsing met iemand gehad het. Volgens 2 Korintiërs 1:15-16, sou Paulus die gemeente besoek, maar hy stuur eers 'n skerp bewoorde brief aan hulle. Dié brief het egter verlore geraak. In die proses is Paulus oor die brief verwyt en word sy apostelskap deur sommige lidmate bevraagteken. In 2 Korintiërs 1-9 skryf Paulus oor sy vrese vir verdere verwarring en pyn in die gemeente. Hy het hom in sy verhouding met die gemeente misreken deurdat hy skynbaar nie by almal die nodige apostoliese gesag gedra het nie. *Paul had badly misread the historical setting of his ministry in Corinth and misjudged his own relationship to the community* (Bondi 1989:89). Sy dienskneg-leierskaprol het uiteindelik die deurslag gegee en die gemeente weer op 'n vaste koers geplaas. *There are paralysing fears and misgivings that often afflict the minister. Such entanglements and fears tempt us not to lead and prevent us, whether out of myopic blindness or personal fright, from taking up the risky path of transforming leadership* (Bondi 1989:88).

#### 4.7 Roluitklaring van die predikant

##### *Miskruier*

*Sy Sondagsnaam is scarabaeus  
maar op weksdae is hy net 'n miskruier.*

*Bedags snuif hy aan hope mis  
en swoeg ritmies met 'n reukbol  
na 'n donker gat vir die toekoms.*

*Saans reinig hy sy hande in 'n ritueel  
ná 'n voldag se rondstoot.  
Hy dank die Here vir al die afval*

*van elke dag se genoeg rou stront  
om – vir die nageslag –  
sy lewe volmaak af te rond.*

Cas Vos (2003:59).

In die besinning oor die rol van die predikant (De Klerk 1998:77) kom die volgende vrae na vore: Is hy:

- *profeet in die gemeente?*
- *humane medemens en teenwoordige vriend?*
- *organiseerder en ondernemer van die kerkaksies?*
- *geneser van vermoeide siele?*
- *verteenwoordiger van die kerk by alles en nog wat?*
- *toeganklike of afgetrokke heilige?*
- *ernstige, swaartillende man van God?*

- *professionele kerklike openbareverhoudinge-meneer wat met handigheid, gemaakte hartlikheid, neerbuigende vriendelikheid, gladde hulpvaardigheid en aangeplakte belangstelling die beeld van die kerk bevorder?*
- *uitsnuffelaar van sondes wat gedurig moet waarsku teen die sonde?*

Beukes (HTS:672) beweer dat daar wêreldwyd fout met die amp- en roluitklaring van die predikant is. Om in die bediening te oorleef, skryf hy, is eerder die uitsondering as die reël. Egskeidings onder predikante neem toe, meer predikante is in die gevangenis as ooit tevore, en al hoe meer bedank voortydig uit die bediening. Heitink (2001:50) verwys na die foto's van leraars wat in baie ou Protestantse kerkgeboue hang as teken van die sentrale plek wat die predikant eens daar ingeneem het. Oor die ampsbekleding vra hy: *Hoe lank nog? Bijna wekelijks zijn er signalen te beluisteren dat het niet goed gaat met de predikant. Het beroep heeft het moeilijk in een krimpende kerk. Sommigen tillen zwaar aan hun amp. Anderen klagen over de hoge werkdruk. Er zijn er die het ambt verlaten. Van weer anderen gaat de voorkeur uit naar een baan in het bedrijfsleven. Er verschijnen onderzoeken over disfunctioneren en burn out onder predikanten . Dit alles geeft de dominee een nogal tobberig imago.* Hierdie dinge skaad die amp en rol van die predikant wat sedert die Kerkhervorming 'n ryke tradisie het. Dié beeld is ver verwyder van die ideaal van die Hervorming vir die predikantsamp na die breuk met die *gewijde priesterschap, dat binnen de Rooms-Katholieke kerk een dominerende positie innam* (Heitink 2001:13).

Wanneer die predikant die beeld van dienskneg het (soos wat alle Christene behoort te hê) word hy/sy egter maklik 'n *institutional employee*. Die predikant word dan vasgevang *between serving conscience or serving consequences, and very often only conflict and difficulties will follow* (Bondi 1989:43). Baie spanning en lyding kom in die kerk voor wanneer die kerkbestuur vergeet dat hulle die kerk anders behoort te bestuur en lei as 'n besigheid of organisasie, juis omdat dit *kerk* is. Arbeidswetgewing verdring soms die basiese beginsel van liefde binne die gemeente Wanneer wetgewing klinies korrek op die amp van die predikant toegepas word, kan dit die indruk van ongevoeligheid skep. Bondi verwys in dié opsig na die lyding wat Paulus soms moes deurmaak in gemeentes wat hy gestig of help stig het. (Vergelyk 2 Korintiërs 9-10.) *That phrase, 'for Christ's sake', should remind us that there is a point to suffering and that the worth of suffering depends on why it is undergone* (Bondi 1989:43).

In die onsekerheid oor die rol van die predikant word daar toenemend daarop gewys dat die predikant wel 'n visioenêre leierskapsrol het om in die gemeente te vervul. Daar word vandag duidelik na *Moses-figure* gesoek: leiers wat weet waarheen hulle die gemeente moet lei (Snyman 2001:114). Die wesentlike vraag wat hiermee saamhang, is of alle predikante wel geskik is om in hulle werksituasie leiers te wees. Is dit met die predikant nie maar ook die geval soos met 'Mevrou Dominee' wat vanselfsprekend die 'susters' moet lei 'omdat dat sy met die dominee getroud is' nie? Of sy bevoeg of gewillig is, is nie ter sake nie. Die leierskapidentiteitsvraag in die kerk hang waarskynlik saam met hierdie tipe aanname.

LO Richards (1980:15-31) is sterk gekant teen burokraties-institutêre leierskapstyle wat tiperend is van die sogenaamde 'dominee-kerk' waarbinne die amp van die gelowige nie tot sy reg kom nie. Veral in die hoofstroomkerke word die rol van die predikant oorbeklemtoon, binne die Amerikaanse konteks. Volgens Richards lê die

teologiese grondbeginsel in die vraag of Christus die hoof van die gemeente is, en of die prosesse in die gemeente hiermee rekening hou. Hy wys daarop dat die funksionering van die predikant in die gemeente nie maar net taak- en kontrolegerig is nie, maar doelgerig 'n volwasse lewende verhouding met Jesus Christus behoort te weerspieël. (Vergelyk ook die *Emotional Intelligence [EI]* begrip van Goleman Boyatzis & McKee 2002.)

Die doel van kerkleierskap is nie die handhawing van die heersende orde nie, maar die groei van 'n gesonde liggaam. Kerkleiers se identiteit lê dus in die rol wat hulle as diensknegte vervul. Dit sou egter 'n verskraling wees om die kerkleier net as 'enabler' te sien. Hy/sy is primêr ook 'toeruster' wat 'n leierskapsrol vervul. (Vergelyk ook Gordon 1994.) In enige groot gemeente met lidmate uit verskillende sosiale groepe waar verskillende bedienings ontwikkel word, is daar 'n behoefte aan bestuur, organisasie, koördinerende, beplanning en oorhoofse leierskap (Hendriks 1992:154). Malpers (2003:32) wys daarop dat enige Christenleier se leierskapsmotief alleen bepaal kan word deur dienskneg-leierskap. *Is your motive as a leader to serve Christ and his church and ultimately to glorify God, or is it to gain for yourself personal prominence, prestige and power?*

Wanneer die predikant nie 'n vêrsiende visie het nie, het dit 'n verlamme invloed op die gemeente, omdat die gemeente sy werkplek is en daar in hierdie verband verwagtinge aan hom gestel word. Annes Nel (2003:70) wys daarop dat lidmate oor kontroversiële sake 'n standpunt van hulle leraar verwag. *Ons leef in 'n tyd waar daar verskeie standpunte deur Christene gehandhaaf word oor sake soos homoseksualiteit, buitehuwelikse seks, abortsie en Skrifgesag. Die stilswye van leraars oor baie van hierdie sake, is vir mense 'n teken van papbroekigheid. Allereers kan dit wees dat jy te bang is om standpunt in te neem en daarom eintlik dienstig is aan die een of ander groep. 'n Ander oorsaak mag wees dat jy wêreldvreemd is. 'n Laaste rede wat aangegee word, is dat jy nie die teologiese onderbou het om oor die sake 'n besluit te neem nie.*

Wanneer leraars nie oor sensitiewe sake standpunte inneem nie, aanvaar lidmate dat die kerk nie 'n standpunt het nie. Pastorale sensitiwiteit beteken nie ruggraatloosheid nie. Dit is belangrik dat die waarheid, soos die kerk dit verstaan, aan die gemeente oorgedra moet word. Ongelukkig wil baie predikante nie oor sensitiewe standpunt inneem sake nie, omdat hulle bang is dat lidmate mag aanstoot neem aan hulle opinies. Hierdeur verloor die predikant sy/haar outoriteit by party lidmate en laat lidmate in 'n onseker situasie waarin hulle leiding soek maar dit nie ontvang nie. Lidmate verwag dat leraars hulle bediening handhaaf, met ander saamwerk, etiese en morele leiding gee (Nel 2003:71).

Met die huidige verlies aan sekuriteit in Suid-Afrika, is die kerk een van die min instansies uit die ou bedeling van voor 1994 wat byna onveranderd gebly het. Vir baie lidmate bied dié bekendheid 'n mate van vastigheid. Tradisionele bedieningspatrone, soos die herder-kudde model, is vir lidmate iets kosbaars uit hul meer geborge verlede, daarom het baie lidmate ook steeds 'n behoefte aan die tradisionele 'huisbesoek'. Dit wys 'die kerk gee vir my om'. Die vraag is of die afskaffing van huisbesoek in baie gemeentes nie daartoe bygedra het dat lidmate 'n losser verbintenis met die kerk het nie? Mense het iemand in die hoogte en laagtepunte van hul lewe nodig – meermale iemand van die kerk, by name die predikant. Daar is ook 'n ander

verwachting: die post-moderne mens wil die dominee nie net as 'n herder, leraar en helper hê nie, maar dikwels ook as 'n vriend.

#### 4.8 Gemeenteleierskap: slegs manlik?

Heitink (2001:194) bied die volgende skets van die geskiedenis van die toelating en aanstelling van vroue in die amp in die Hervormde Kerk in Nederland. In 1913 promoveer die eerste vrou in die Teologie. In 1958 word die ampte van ouderling en diaken vir die vrou oopgestel en in 1959 word die eerste vrou in Zeevang in die amp bevestig. Die Gereformeerde kerke begin eers in die sestigerjare aan die hieroor gesprek hieroor deelneem. In 1970 word die eerste vrou in die leraarsamp bevestig. In Nederland het vroulike leraars aan die begin moeilik beroepe ontvang. Vroue het aanvanklik gevoel dat hulle moes aanpas in 'n manlike kerkstruktuur. Dit is interessant dat Heitink vermeld dat ouer vroue makliker in die manlike milieu ingepas het, met 'n mate van geëmansipeerdheid in hulle rolvertolking, terwyl jonger vrouepredikante 'n eie natuurlike en vroulike beeld van die predikantspos wat hulle vul na buite vertoon.

Grey (1990:70) meld dat vroue in 1932 toegelaat is om Sondagskoolonderwyseresse in die NG Kerk te word. In 1965 het die Kaapse Sinode hulle as evangelisasiewerkeers toegelaat. In 1982 het die Algemene Sinode 'n studie gelas om die gepastheid van die vrou in die amp te ondersoek. Hierdie opdrag is in 1986 verder gevoer toe daar besluit is om die Algemene Kommissie vir Leer en Aktuele Sake opdrag te gee om verdere ondersoek te doen of die vrou volgens die Bybel uit die amp van lerende ouderling uitgesluit is of nie.

Ann Huff (1990:3) skrywe dat die vrou binne die kerklike milieu waarskynlik nie maklik leierskapsfunksies sal verrig nie, omdat die atmosfeer in die kerk binne die manlike paradigma val en dat die blote styl van vrouwees gebruik sal word *to keep them in their place*. Sy skrywe dat vroue wat binne 'n manlike enklave werksaam is soos mans beoordeel word en dus makliker uitval as dit by die fisieke eise kom. Sy meld dat dit opvallend is dat wanneer 'n vrou volgens haar vroulike geaardheid optree en daarop beoordeel word, *they are considered weak and ineffective*. Volgens Mitchell (1988:30) word die vrou binne hierdie gebeure, veral in die kerk, tot *the role of organizational church or wife* gereleë. Tannen (1991: 24-25) wys op 'n interessante verskil tussen mans en vroue in leierskapsposisies: *The goal of men in conversation is power, whereas for women it is establishing relationships*.

Die oorheersende kenmerk van die leierskorps in gewone samelewings is manlik. Manlike leiers behoort *alles te weet en antwoorde vir alles te hê*, terwyl vroue in leiersposisies meer as *fasiliteerders* gesien word. Shawchuck & Heuser (1993:255) pas hierdie waarneming ook op kerklike leierskapsposisies toe. Kuhn (1970:17-18) se waarneming is dat die nuwe geslag vroue *encourage participation, share power and information, enhance other people's selfworth, and get others excited about their work*.

Die toneelstuk, *Groet die Grotman*, wat sedert 2006 landwyd opgevoer is, beklemtoon die feit dat vroue die *wewers* is: hulle het die vermoë om dinge bymekaar te bring. Heitink (2001:195) meld ook dat vroue skynbaar in leierskapsrolle in die samelewing meer demokraties funksioneer. Hy wys egter daarop dat vroue as leiers nie altyd deur almal aanvaar word nie.

Volgens Conger (1985:16) is die wesentlike probleem vir vroue in veral kerklike leierskapposisies dat daar groot gewag gemaak word van die feit dat sy as *vrou*, die betrokke werk moet doen. Die belangrikste vraag wat gestel word is altyd of sy dink dat sy as vrou die vermoë het om die werk te kán doen. Dit was ook die geval in die NG Kerk met die verkiesing van die eerste vroulike verteenwoordiger in die Moderatuur van die Algemene Sinode in 2004. Toe ds. Elsjé Büchner as eerste vrou in die amp tot dié Moderatuur verkies is, is sy gevra of sy dit as 'n *deurbraak vir die vrou in die amp* sien. So 'n vraag hoort nie tuis in die gemeenskap van gelowiges waar gelykheid van die geslagte in die amp reeds vir dekades bepleit word nie. (*Chauviniste in die kerk het wel in die wandelgange bespiegel dat sy met hierdie verkiesing maar net 'n kwotaspeler was en dat die kerk met haar verkiesing 'n bevryde beeld wou uitdra.*) Volgens Shawchuck & Heuser (1993: 226) plaas sulke vrae vroue onder stres, omdat dit hulle van hulle individualiteit beroof en laat voel dat hulle slegs *deel van vroue in die algemeen* is.

Heitink (2001:195) meld dat daar gedurende die afgelope aantal jare merkwaardige ontwikkelinge ten opsigte van vroue in die amp van leraar plaasgevind het. *Jonge zelfbewuste vroue slaagen er in toenemende mate in het predikantskap een eigen gezicht te geven*. Hulle word rolmodelle vir die vrouelidmate van die gemeente. Daar is egter duidelik dat op kerklike en teologiese gebied nog veel gedoen moet word om die *onderdrukkende krachten het hoofd te bieten*. Die vraag is: Maak die amp die belewenis van 'n vrouepredikant anders?

In die NG Kerk beroep min kerkrade vroue as gemeenteleraars - dit terwyl, sonder uitsondering, 50% of meer vroue reeds op kerkrade in die ampte van ouderling en diaken dien! Dit skyn dat manlike kerkgangers meer krities ingestel is teenoor vroulike predikers. Ten opsigte van die aanstelling van vroue as leraars is kerkrade in die NG Kerk in Suid-Afrika meer begaan oor die *werksomstandighede* as teenoor die geslag van die leraar as sodanig. Kan die vrou in die aand kerklike werk gaan doen? Kan sy kinders grootmaak en 'n huishouding behartig indien sy 'n voltydse aanstelling as leraar ontvang? Lidmate is nog nie heeltemal tuis met 'n swanger dominee wat later 'n baba tuis het nie. Geslagsrolle en verwagtinge speel 'n beduidende rol.

Dit is waarskynlik waarom vroue in die NG Kerk oor die algemeen aangestel word met spesifiek omskrewe take, soos byvoorbeeld die van jeugwerker. Feministe gebruik hierdie tendens as verwyf teenoor die sogenaamde 'manlike gesagstruktuur' waarin die amp van predikant in die gemeente steeds gegiet is. Dit is tans byna ondenkbaar om die vrouepredikant as strategiese leier in die kerkraad aan te stel.

Dit is duidelik uit die Pastorale briewe dat vroue in die vroeë kerk spesifieke dienswerk verrig het. Hierdie dienswerk het waarskynlik amptelike lering uitgesluit, maar het te doen gehad met die wese van gemeentedienswerk, die erediens, uitreike na onbekeerdes en die versorging van mense in die gemeenskap. Vroue moes ook met hulle mans geestelike gesprek voer oor die egtheid van profesieë. (Vergelyk 1 Korintiërs 14:33-36.) Die verbod op lering deur vroue moet saamgelees word met die rol van die vrou teenoor haar man (1 Timoteus 2:11-13). In die tydperk van die groei van die vroeë kerk het die heersende kultuur aan die vrou 'n spesifieke plek en rol toegeken. Dit moet nie buite rekening gelaat word in eksegetiese oordele oor die rol van die vrou in die gemeente nie. Daar is aanduidings dat vroue wel toegelaat is om sowel te

profeteer (1 Korintiërs 14:26) as om te vermaan (Kolossense 3:16). Vroue het gedeel in die erediens en die werking van die Gees solank as wat hulle uit respek teenoor die mans hulle hoofde bedek het (1 Korintiërs 11:2-16).

Binne die NG Kerk is die vrou in die amp van leraar toegelaat ten spyte van hewige debat oor die aangeleentheid. Vir baie jare is hulle 'beperk' tot Sondagskoolonderwys en Kinderkrans. Volgens die destydse eksegeese van 1 Korintiërs 11:5 mog sy nie sonder 'n hoofbedekking in die kerk kom nie. Die veranderinge ten opsigte van al hierdie dinge is nie net te wyte aan politieke, sosio-ekonomiese, teologiese denkverskuiwinge en demokratisering nie, maar ook aan hoofstroom sekularisasie van die godsdiens wat Suid-Afrika nou eers in sy volheid tref.

'n Eeu gelede was stemreg vir vroue en vroue in die kerkamp te wêreldwyd vergesog. Die 'Suffragettes', 'n groep vroue in Engeland wat hulle vir stemreg beywer het, is beskou as 'n *lunatic fringe* van die samelewing. In die kritiek op hierdie beweging is Paulus dikwels aangehaal (1 Timoteus 2:11; Titus 2:5; 1 Petrus 3:1). Hierdie uitsprake as gesaghebbend aanvaar - die vrou mag gesien, maar nie gehoor word nie (Van Niekerk 2005:51). In die NG Kerk kon die vrou eers die laaste twee dekades haar regmatige plek inneem.

In sy intreerede aan die Vrystaatse Universiteit in 1983 het EPJ Kleynhans 'n homononwonde uitgespreek daarteen dat die vrou in die amp van leraar optree. Terselfdertyd het Adelbert Scholtz in sy Magisterverhandeling getiteld *Die amp en die vrou in die kerk* (Hofmeyr 2002:215) hom ten gunste van die vrou in die amp uitgespreek. In 1990 het die Algemene Sinode besluit dat die vrou in al die ampte van die NG Kerk mag dien. Die eerste vrou is in 1994 in die Vrystaatse gemeente, Kopsiekampus, as predikant georden en bevestig.

Onder leiding van drie afgestudeerde vroueproponente het die Buvton-vrouenavorsingsgroep 'n werkstuk opgestel wat as beskrywingspunt deur die Wes- en Suid-Kaapse Moderamen op die agenda van die Algemene Sinode van 1998 geplaas is. Dié dokument vra om billike arbeidspraktyk in die kerk wat vroue sal insluit, asook restituisie vir vroue wat as ongeordendes nie toegang tot 'n pensioenfonds het nie, omdat hulle nie beroepe ontvang nie. Die Sinode het ook skuld bely vir die onreg wat vroue aangedoen is deur hulle geslagte lank uit kerklike ampte uit te sluit. Die Algemene Sinodale Kommissie van die NG Kerk het 'n vrouekonferensie vir 15 en 16 September 2000 by die Andrew Murray-gemeente in Johannesburg belê. 'n Sentrale tema van dié konferensie was vrouepredikante se frustrasie dat hulle nie beroep word nie en dikwels as goedkoop arbeid in gemeentes diens moet doen sonder dat hulle georden en bevestig word. Daar is wêre 'n skuldbelydenis gedoen. Die vraag is egter: Het die situasie sedertdien werklik verbeter?

Na dertig jaar se gewroeg oor die vrou in die amp het die Sinode van die Gereformeerde Kerk van Suid-Afrika in 2003 besluit dat die vrou in die amp van diaken mag dien. Die Sinode van 2006 het egter besluit dat dié besluit vanweë 'n tegniese fout nie geldig is nie en daar is besluit om die vrou uit die amp te weer. Na hierdie beslissing het 32 Gereformeerde predikante (onder leiding van dr. Wim Vergeer, leraar van Potchefstroom-Oos) die volgende verklaring oor die besondere ampte uitgereik (weergegee in **Rapport** van 7 Februarie 2006): *Die reg van vroue om God in die besondere ampte te dien, is geen mensereg nie. Dit is geen geslag se reg*

*nie. Dit is nie 'n vergunning van 'n sinode wat dan gegee en daarna geneem kan word nie. Dit is en bly die reg van Jesus Christus alleen. Hy het dit aan die kruis verdien.*

Wat die Gereformeerde Kerk amptelik met hierdie verklaring (uitdaging) gaan maak, is nog nie duidelik nie. Dr. Pieter Bingle van die Gereformeerde Gemeente Kaapstad het laat blyk dat die GKSA nie kan wag om eers oor drie jaar die vrou haar beskore plek in die kerk te laat toekom nie. Die GKSA sit nou met die dilemma dat baie lidmate dreig om die kerk te verlaat omdat hulle vertrou in die leierskap verloor het. 'n Brief van dertien vroue lidmate van Potchefstroom skryf hulle dat hulle klaar 'gekoek, getert en gekoeksister' is in die GKSA en dat hulle hul goddelike opdrag gaan uitvoer, met of sonder sinodebesluite (**Rapport** 7 Februarie 2006).

#### **4.9 Leierskap en Bestuur: Aanvullende komponente**

Ten opsigte van leiers in die NG Kerk is die probleem waarna Warren verwys (1995:90) dikwels die werklikheid: *they generate a lot of activity, but there is little productivity. Energy is wasted on trivial issues. It's like rearranging deck chairs on the Titanic; everything may look nice and organized, but it doesn't matter because the ship is still sinking! It is not enough for a church to be well organized; it must be well organized to do the right things.*

Volgens Rush (2002:1) het leiers in die huidige tydvak ook bestuurseienskappe nodig. Hy maan egter daarteen om besigheidsbestuur net so op die kerklike milieu toe te pas, omdat van hierdie beginsels nie altyd met geestelike waardes wat in die kerk gehandhaaf behoort te word, ooreenstem nie. Baie Christenleiers is tans op soek na 'n nuwe benadering tot kerkleierskap. In Suid-Afrika het die arbeidswetgewing die Kerkorde en Bepalinge van die NG Kerk vervang en bestuur kerkrade die kerk se werknemers tans volgens suiwer juridiese aanwysers.

Die kerk het nog nie daarin geslaag om by die wetgewing 'n kerklike dimensie te voeg wat nie net op die letter van die wet nie, maar ook op die 'sagtheid' van die evangelie ingestel is. Rush (2002:5) skryf: *Jesus knew that the world's approach to management and leadership creates relationship problems and poor productivity. Sy standpunt is dat kerklike leierskap en bestuur daarop gerig moet wees om aan die behoeftes van mense te voorsien terwyl hulle hul werk verrig. Werkgewers het gelukkige werknemers indien daar na hulle behoeftes omgesien word. People will voluntarily, eagerly, and continually meet his needs in return* (Rush 2002:5). (Vergelyk ook 1 Konings 12:7.)

Dalk is die probleem met kerklike leierskap nie alleen dat die sekulêre konsep van leierskap stremmend is, maar dat verwarring bestaan oor wat bestuur is. Kerkbestuur en kerkleierskap was baie lank simbioties met mekaar vervleg.

- *Currently most leaders in Christian organizations are receiving the bulk of their management training from the secular business community. This means many Christian leaders are attempting to manage God's work using a secular philosophy that has been condemned by God* (Rush 2002:9).
- Kouzes en Posner (1987:27) wys op die volgende verskil tussen leiers en bestuurders: *the distinction between getting others to do (management) and*



*getting others to want to do (leadership)*. Hy lê ook klem op die feit dat leiers die *weg* moet aandui, 'n *visiedraer* is, die *proses* om dit te bereik uitstippel, en ander persone *bemagtig* om op te kan tree en 'n *emosionele* ondersteuning te bied. (Vergelyk ook Kouzes and Posner 1995.)

- Volgens Bennis en Nanus (1985:21) dryf leiers die emosionele en geestelike dimensie van 'n organisasie, terwyl bestuurders die fisieke en materiële goedere hanteer en bestuur.
- Rush (2002:12) verdeel leierskap en bestuur in twee kategorieë, naamlik *things* en *ideas*. Dit is oor die algemeen makliker om *dinge* te bestuur. *Idees* val in die kategorie van kreatiwiteit en realisme. Vir *dinge* kan 'n plan, struktuur en begroting uitgewerk word, terwyl *idees* op die terrein van motivering en inspirasie lê. *Idees* is nie altyd sigbaar nie, is moeilik om te verduidelik en mense staan dikwels skepties daarteenoor.
- Barna (1997:51) wys daarop dat leierskap meer beteken as om net probleme in die bestuur van 'n instelling uit te wys. Daar moet daadwerklik oplossings gevind word: *True vision leads to holistic, consistent and transforming action. It results in neither temporary nor disjointed solutions. Vision brings victory.*

Baie leiers spandeer die meeste van hulle tyd aan die bestuur van *dinge* eerder as om *idees* te skep en dit in die visie van die organisasie te inkorporeer om deel te word van die toekomsdroom. Die leier wat 'n toekomsdroom vir sy organisasie het, skep *toekomsidees*. Hoe 'n organisasie more gaan lyk, word bepaal deur die *idees* van vandag. Instellings is dikwels dood sonder dat die betrokkenes dit agterkom. Die strukture is daar, maar passie om vorentoe te beweeg ontbreek. Dikwels kom die leiers nie agter dat hulle 'n dooie struktuur aan die lewe hou deur nog getrou die telefoon te beantwoord, talle vergaderings te hou, en stadig nêrens heen gaan nie. *The organization that focuses on using the creativity of its people will discover workable solutions to its problems. It will find new and better ways of accomplishing its tasks* (Rush 2002:23).

John W Gardner, voormalige Sekretaris-Generaal van die Departement van Gesondheid in die Verenigde State van Amerika praat van *Leader Managers* met die volgende karaktertrekke:

- Hulle is langtermyndinkers.
- Hulle sien die groter prentjie en stel belang in die hele organisasie se doen en late, nie net in die deel waarvoor hulle verantwoordelik is nie.
- Hulle reik uit en het ook invloed buite hulle gemeentes.
- Hulle koester waardes en skep visie.
- Hulle dink in terme van vernuwing en handhaaf nie net die status quo nie.

Die vraag is of *leader managers* nie juis die twee dimensies, leierskap en bestuur, weer as 'n eenheid sien nie.

Shawchuck & Heuser (1993:21) beskryf leiers as persone wat toesien dat die *regte dinge* gedoen word terwyl bestuurders toesien dat *dinge gedoen* word. Hy is egter van mening dat gemeentes daarvoor verantwoordelik is dat leraars bestuurders is omdat

die verskeidenheid van take wat van hulle verwag word, hulle daarvan weerhou om strategies te dink en leidend op te tree. Volgens Van der Merwe (1995:106) beteken dit dat gemeenteleiers:

- Strukture skep of in stand hou waar die lidmate 'n bydra kan lewer en insette kan maak;
- kommunikasie aan die gang hou so lank as wat dit nodig is;
- konflik goed bestuur en aanwend as 'n groeiproses; en
- beplanningsprosesse goed bestuur.

Covey (1989:246) tref die volgende onderskeid tussen leierskap en bestuur. (Vergelyk ook [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com))

- Leierskap dui rigting en koers aan.
- Leierskap skep visie en lei mense om dit te volg.
- Leierskap inspireer en motiveer mense.
- Leiers minimaliseer disfunksionele spanning, maar erken dat die krag van spanwerk in verskeidenheid berus.
- Die hoofsaak van 'n leier is om 'n span te bou waar die krag in die vermoë gesetel is in elkeen se sterk punte en nie die swakhede van individue beklemtoon nie.

Bestuur, daarenteen, fokus op:

- die spoed waarmee dinge gedoen moet word;
- die skep van strukture en sisteme om resultate te verkry; en
- logistiek.

Wagner (1984:87) beklemtoon dat leierskap te make het met visie en strategiese gang binne die organisasie of groepering. Hy wys daarop dat leierskap die gemeente motiveer om vorentoe te beweeg. Hy sê ook dat 'n leier 'n bestuurstaak moet kan verrig, en dat 'n bestuurder nie noodwendig 'n leier is nie. *The leader sees possibilities that others do not see, and changes the perspective of the church members to fit these possibilities* (Wagner 1984:87). Hy sê ook *leadership cares about effectiveness while management cares about efficiency* (1984:88). Leierskap word in Romeine 12:8 vermeld, terwyl administrasie in 1 Korintiërs 12:28 genoem word. (Die woord vir administrasie – *kubenesis* – beteken om 'n skip te stuur.)

Die Westerse wêreld is linkerbrein-dominant: logika en feitlikhede oorheers. Regterbreindenke, wat meer kreatief en holisties is, speel 'n kleiner rol in leiers- en bestuursaktiwiteite. Die linkerbrein funksioneer met analise, logika, woorde en tydsgebondenheid terwyl die regterbrein met sintese en die groter prent besig is en ook minder tydsgebonde is. Baie akademiese instellings bied uitsluitlik linkerbrein-dominante, feite-onderrig aan, terwyl regterbrein vrydenke minimaal aandag kry.

Die Griekse filosowe het in terme van *etos*, *patos* en *logos* gedink (Covey, 1989:248). *Etos* hang saam met 'n persoon se geloofwaardigheid (die emosionele bankbalans van 'n persoon), *patos* het te doen met motivering en emosies, terwyl *logos* na die logiese prosesse van die linkerbrein verwys. 'n Bestuurder funksioneer dus baie meer

linkerbrein georiënteerd, terwyl 'n leier regterbrein denkend is. Regterbreindenkers is kreatief, kry dinge gedoen en beweeg vorentoe. Die ideale is om 'n balans tussen linker en regterbrein denke vir die leiersposisies in die kerk te vind. In die kerk domineer die feitlike en logiese gewoonlik op vergaderings; leierskapsake lê baie laag op die prioritiseringslys en val dit dikwels onder 'Algemeen' op die agenda.

In die verlede het kerkrade in die NG Kerk min gedoen om leierskapsontwikkeling onder die leierskorps te bevorder en te ontwikkel. Organisasies wat korttermyn dink en net met harde-data werkbaar is, laat dikwels na om die regte ontwikkeling ten opsigte van leierskap aan te moedig: hulle is gewoonlik moeg gespoek om die logistieke en bestaanswese van die organisasie te beveilig.

Barna (1997:32) is van mening dat daar van die meeste leiers in die kerk verwag word om goeie bestuurders te wees, terwyl daar nagelaat word om te besef dat *leadership focuses on human resources. It has to do with the way we treat people, develop people and relate to people*. Hy wys ook daarop dat daar wel leierskapbeelde deur die luisterende groep (die gehoor) geskep word wanneer 'n figuur in die publiek optree. Baie mense het vir Billy Graham oor televisie as 'n leiersfiguur erken alhoewel hulle nooit direk met hom te doen gehad het nie. Barna verwys hierna as *image leadership*.

Gibbs (1981:256) wys op 'n baie belangrike aspek van gemeentebestuur wat nie altyd in die idealistiese planne vir leierskapstrukture in die kerk verreken word nie. Kerklidmate is vrywilligers wat nie vir 'n salarisse in die betrokke gemeente afhanklik is nie. Hulle funksioneer dus *vrywillig*. Kerkleierskap is soveel moeiliker omdat dit op die *welwillendheid* van mense staatmaak. Gemeenteleiding moet daarom met groot sensitiwiteit geskied. Omdat alle gelowiges verskillende gawes en talente het (Lukas 19:11-27), kan dit wees dat die kerklike leierskap mense verkeerdelik aanwend omdat hulle net op diegene wat bereid is om 'n bydra te lewer kan steun. Iemand kan byvoorbeeld aanbied om in die kerksentrum se klankkamer te werk, die nodige opleiding ontvang, maar geen aanvoeling hê vir die regulering van klankbeheer tydens die erediens nie. So 'n persoon is dan nie geskik om die taak te verrig nie. Dit is nie maklik om so iemand te vervang nie, want die kerk is sterk *verhoudingsgerig*.

Naas hulle teologiese opleiding behoort teologiese studente uitvoerige opleiding in gemeentebestuur te ontvang. *If management skills are required for running industry, they are even more needed in the church, for there the management task is more complex* (Gibbs 1981:257). Die leraar wat in 'n leierskapsposisie aangewys word, het nodig om top bestuursvermoëns te hê om in staat te wees om die span wat leiding moet bied saam te snoer (Gibbs 1981:262).

#### 4.10 Samevatting

- Uit die briewe van Paulus is dit duidelik dat die ampte in die kerk verantwoordelik is om leierskap te genereer. Die vorm waarin dit geskied kan varieer na gelang van wisselende omstandighede in die kerklike bestaan.
- Leierskap in die kerk behels die gawe om as geroep in die amp van leraar, ouderling en diaken, 'n visie daar te stel wat die gemeente op 'n pad van groter diensbaarheid plaas. Dit beteken dat die gelowiges in die gemeente rigtinggewend gelei word waarin motivering tot diensbaarheid die doel van die gemeente voorop stel.
- Ongelukkig het die kerk in die verlede aanvaar dat alle predikante wat tot die gemeentebediening toegelaat is oor die gawe en vermoëns van leierskap beskik. Hierdie leierskapseienskappe moes boonop binne die *Primus inter pares* beginsel beoefen word indien daar tot 'n medeleraars verhouding toegetree is. Omdat leraars maar onlangs in enkele gemeentes toegelaat is om te spesialiseer, is waarskynlik verantwoordelik vir baie spanning binne die leierskorps van die kerk. Geen organisasie in die korporatiewe omgewing, wat met mense werk, stel gelyktydig twee of meer leiers op gelyke vlak vir dieselfde werksaamheid aan nie. Daar moet differensiasie plaasvind met leierskap wat 'n verantwoordelikebeginsel handhaaf.
- Gemeentes behoort te bepaal watter tipe leierskapstyl hulle omstandighede pas en hulle leraars so aanwend. Daar moet in hierdie proses teen individualisme gewaak word en 'n spesifieke beleid en visie vir die gemeente neergelê word wat die fokuspunt bly al wissel die persone wat die predikantsposte vul.
- Geroepenheid is 'n uiters belangrike maar ook hoogs persoonlike saak vir elke predikant. Dit bly die manna vir die dag in die lewe van die predikant. Dit gee die passie en energie om vol te hou en nie uiteindelik te swig voor die moedeloosheid wat die bediening dikwels oor die predikant laat toesak nie. Dit is uiters belangrik dat 'n Kerkraad bepaal wat die roepings passie van die predikant(e) in hulle diens is. Die probleem is egter dat daar nie 'n eenstemmige maatstaf is wat in die NG Kerk beskikbaar is en deur elke gemeente gebruik word nie.
- Daar is baie tipes leierskap op die kerklike terrein. Dit blyk dat indien die dienskneg – leierskap model reg aangewend word, dit op die huidige tydstip die aangewese model vir die NG Kerk is. Die navorsing stel in die laaste hoofstuk 'n bediening struktuur-model daar, waarbinne hierdie leierskapsmodel kan funksioneer. Die volgende *societas*-fase sal moet voortbou op die verhoudingsbehoefte wat in die gemoed van mense in die post-modernisme ontwikkel is.
- Die naderende oorgang na die volgende *societas*-fase vereis egter dat die rol van die gemeentepredikant duidelik formuleer word. Voor 1994 en tydens die huidige *communitas*-fase was dit duidelik dat rol verwarring verkeerde leierskapsmodelle in die kerk geskep het. Duidelike identifisering van leierskapsrolle wat ampsidentiteit versterk, is nodig en kan gevind word indien gemeentestrukture duidelik formuleer en prakties uitvoerbaar is, omdat dit onsekerheid uit die weg ruim. 'n Feit wat aanvaar moet word is dat die

predikant altyd pastor in die gemeente gaan bly. Dit ten spyte van die feit dat hy/sy spesialistake verrig. Rolverwarring is verantwoordelik vir die spreekwoordelike ‘uitbranding’ van talle predikante. Die kerk het egter steeds nie meganismes in plek om daadwerklike aandag hieraan te gee nie.

- Die NG Kerk funksioneer nog met ’n ‘manlike’ beroepsagtergrond as norm ten opsigte van die funksionering van die predikantsfunksies in ’n gemeente. Gemeentes moet in die huidige tydse fase poste so plooi dat die vroulike teenwoordigheid in die amp tot verryking van die diensies van die predikante span lei. Die kerk het baie verklarings in hierdie verband uitgereik maar moet dit nou prakties in die breë, toepas.
- Leierskap en bestuur is nie presies dieselfde proses in ’n gemeente nie. Die kerk het vir te lank goeie bestuur summier as goeie leierskap gesien. Die onderskeid tussen hierdie twee kernaspekte word duidelik in die bediening struktuur-model van die laaste hoofstuk, uitgelig. Leierskapsgawes móét in die medeleraarspan bepaal word sodat daar daarvolgens funksioneer kan word.
- Daar bestaan ’n groot behoefte in die NG Kerk om leiers in gemeentes te identifiseer, naas die in die ampte, en hulle doelmatig op te lei vir hulle opbou funksie van die gemeente. In die proses mag dit nie uit die oog verloor word dat leierskap alleen moontlik is indien daar volgelingskap is nie. ’n Gemeente het dikwels ’n goeie leier in die span maar sien hoe alle ratte tot stilstand knars omdat volgelingskap ontbreek binne ’n gespanne verhouding waarin die magspel van afguns en dikwels ook jaloesie aan die orde is.