

Hoofstuk 5

Visioenêre leierskap: rigtinggewende strategie in 'n laat *communitas*-fase

5.1 Inleiding

Terwyl hy besig was om die sakramente in 'n kapel in San Salvador te bedien, is Aartsbiskop Romero vermoor. Die rykes van die dorp wou hê dat hy na hulle pype dans, terwyl die jong Marxisties-gesinde priesters hom in die stryd teen kapitalisme aan hulle kant wou hê. Hy is dood as gevolg van die stryd tussen twee faksies. Die visie wat hy gehad het, was op die armes gerig, om hulle op te hef sodat hulle kon deel in die rykdom wat omstandighede wel aan hulle kon bied. Net so het Martin Luther King sy 'droom' in 'n onstabiele tyd in Amerika na die moord op John F Kennedy en sy broer Robert Kennedy, nie prysgee nie. Sy toespraak op 28 Augustus 1963 het hom sy lewe gekos.

In die vorige hoofstukke is onder andere aandag gegee aan leierskapsbeginsels vanuit die amp en die tradisie van die kerk. Daar is bevind 'n gemeente sonder leierskap is soos die spreekwoordelike waterlose wolke wat deur die wind rondgewaai word. Die gevolg van leierloosheid is dat al hoe meer beginsels vanuit die korporatiewe wêreld ontleen word om leierskap in die kerk op 'n duideliker koers te plaas. Talle skrywers het die terrein van gemeentelike visies en missies betree, gevolglik is daar waarskynlik nie 'n gemeente in die NG Kerk in Suid-Afrika wat nie 'n visie as rigtingwyser vir die betrokke gemeente geformuleer het nie. Daar is egter 'n gevaar daarin dat metodiek vir die opstel van 'n visie en doelwitte vanuit die korporatiewe wêreld, onveranderd in die kerk toegepas word.

Onderstaande verteenwoordig slegs enkele standpunte oor die daarstel van 'n visie om leierskap te bemagtig:

- Snyman (2001:116) meen dat leierskap vandag vereis dat 'n leraar 'n visie vir die gemeente het, en dat hy/sy die pad vorentoe duidelik daardeur laat bepaal.
- 'n Visie is 'n kenmerk van leierskap in die post-moderne era, skryf Botha (2001:145-147).
- Van der Merwe (1995:40) maak 'n duidelike onderskeid tussen 'n missie en 'n visie. Hy sê dat die missie verstaan moet word as die *mission statement*, dit is die *bestaansfunksie* van die instelling of geloofsgemeenskap. 'n Visie poog om gestalte te gee aan 'n spesifieke droom wat binne die tydsgewrig aktueel en haalbaar is. Vir hom gaan 'n missie oor in die visie van die gemeente. Dit is sy standpunt dat 'n goeie, aktuele visie mense in beweging bring. Dit is dus uiters noodsaaklik dat 'n visie die gemeente aanspoor in hulle taakgerigheid (1995:103).
- Wilkes (1998:65) is weer van mening dat 'n visie eintlik net die duidelik voltooide missie is. 'n Goeie visie bring opgewondenheid in die gemeente en veroorsaak dat lidmate by projekte betrokke raak.
- Hendriks (2002:84) omskryf dit in duidelike taal wanneer hy sê: *Zó willen we gemeente zijn! Daar willen we ons voor inzetten! Dáár zien we de zin van in en zo krijgen we er weer zin in. Een visioen raakt ons hoofd, hart en handen.*

We worden door de visie bewogen en zetten ons vervolgens in beweging! Hy sien 'n visie as 'n kort duidelike *identiteitsconcepie* (2002:32). Dit beteken dat die visie van die gemeente vir elke lidmaat duidelik en verstaanbaar moet wees. Vir Hendriks beteken dit dat die gemeente 'n *herberg* (veilige plek van rus) vir *straatwandelaars* wat op weg is, moet word. Die kerk van ons tyd behoort vir die verlore 'vreemdeling' 'n welkome tuiste te bied.

- Burger (1995:43-44) gee drie belangrike redes vir die vasstel van 'n gemeentelike visie:
 - (a) *Visie gee betekenis* daaraan om te verstaan wat sentraal in die gemeente is teenoor dit wat op die periferie lê en nie so belangrik is nie. *Visie bring helderheid en perspektief; dit help ons om te verstaan waaroor dit eintlik gaan; dit bring orde en duidelikheid in 'n situasie wat soms chaoties en deurmekaar kan wees.*
 - (b) *Visie gee rigting.* Dit gaan dus oor *die koers en waarheen daar op pad is.*
 - (c) *Visie gee energie en vitaliteit. Die onverwagte wins van 'n visie is dat dit energie gee.*

Die gevaar vir ouer gemeentes is dat kerkleiding verstar en daar min vitaliteit oor die toekoms is. Dan word wat eens 'n lewende visie was, gewone sinne wat iewers op 'n bladsy geskryf staan (in gemeente notules, geloofsbelydenisse, of selfs die Bybel) en wat mense nie meer roer of aanspreek nie. Dit is belangrik om te onthou dat opkomende geslagte in dieselfde gemeente nuwe eise stel in hulle aanbiddingstyl en ook nuwe bronne vir geestelike energie soek. Dit is die taak van die kerkleiding om soekend hieraan te help.

Sommige instansies in die korporatiewe wêreld maak nie meer onderskeid tussen 'n missie en 'n visie nie, in die sin dat 'n missie vervaag en die visie die enigste saak is waaroor die instansie op daardie gegewe tydstip besin en streef. Die standpunt hieroor is dat die twee sake, indien hulle onduidelik geformuleer is, dinge onnodig kompliseer en veroorsaak dat verwarring maklik kan ontstaan oor wat die visie in terme van die missie is. Daarom die keuse by baie instansies vandag om net van 'n visie te praat. Waarskynlik lê die geheim daarin dat denke duidelik en die formulering van 'n visie eenvoudig en verstaanbaar vir die gemeente moet wees.

Harris Lee (1989:11-19) vra indringend waarom party gemeentes groei en ander sukkelend en sterwend blyk te wees. Hy kom tot die gevolgtrekking dat leierskap die verskil in 'n gemeente bring. (Leierskap verwys in hierdie verband na van die predikant en die kerkraad of uitvoerende raad van die gemeente.) In die NG Kerk-tradisie is die leiding en toegewydheid van 'n Kerkraad van deurslaggewende belang in die saak oor visioenêre leierskap. Geen leraar kan op sy eie 'n gemeente lei en aanspoor tot hoogtes hoër as die geestelike en toegewydheidsvlak van die kerkraad nie. Leraars is buitendien kom en gaan figure. Vir Lee (1989:11-24) loop leierskap deur alle vlakke van menslike verhoudinge. Dit is sy siening dat visionêre leierskap die elemente van 'n *gawe, 'n roeping en 'n bediening* het.

Visiestelling was die afgelope dekade hoogmode in die NG Kerk. Talle besprekings, memorandum, vergaderinge, seminare wegbreeknaweke, het begin deel vorm van die welwesensbestaan van 'n gemeente. Die opstel van briefhoofde, visitekaartjies,

logo's en geskifte teen mure in ingangsportale, het alles deel gevorm van 'n poging om die kerk se visie aan lidmate bekend te stel.

Dit is interessant dat hierdie verskynsel na 1994 veel duideliker op die voorgrond getree het. Dit het baie te doen met die *communitas*-fase waarin die kerk inbeweeg het. Dit is asof die kerk in die daarstel van 'n visie, meer duidelikheid te midde van al die onsekerhede wou skep.

5.2 Visioenêre leierskap: die gawe van 'n enkeling?

Volgens John Miller (1986:15) is die sleutel tot die definisie van 'n visionêre leier *to describe such a leader is pacesetter. Pacesetters are people who motivate an ingrown church to outreach by setting example of a renewed leadership, people of faith who know God's will and are willing to make every sacrifice in order to fulfill it.* 'n Kerkleier moet uiteraard na die wil van God soek. Die vraag is egter hoe die leier wéét dat dit die wil van God is wat hy aan die gemeente voorhou. Hoe weet hy en sy volgelinge dat dit nie dalk sy eie, soms emosionele oortuiging oor 'n saak is nie? Die geskiedenis van die NG Kerk is vol murasies van individue wat beweer het dat hulle die *'van die wil van God navolg*, terwyl dit eintlik hulle eie emosionele missie was.

Paul Miller (1981:80) beklemtoon dat besluite in die kerk baie versigtig geneem moet word en dring daarop aan dat die besluitnemingsraad van 'n gemeente gemaklik moet wees met besluite. Veral makro- en mega-gemeentes het 'n probleem met deursigtigheid op leiersvlak. Lidmate hoor soms van besluite, sonder dat hulle daarvoor ingelig word. (Hulle het miskien die eredienste waar kernsake verduidelik is nie bygewoon nie.) Kommunikasie verg meer tyd in groot gemeentes en moet oor 'n wye vlak gedoen word.

Lee (1989:28-30) onderskei vier belangrike elemente in visioenêre leierskap:

- 'n Duidelike visie van hoe die gemeente gelei moet word
- Kernwaardes vir 'n eie lewenspatroon
- Die leier moet self die standaard wat hy/sy vir die gemeente stel, vergestalt. ('n Vergeetagtige pastor kan byvoorbeeld nooit uitnemendheid as 'n standaard vir die gemeente stel nie).
- Absolute toewyding en diens aan die gemeente.

Die krisis met leierskap in baie NG gemeentes lê duidelik op hierdie vlak. *Waardes en toewyding* ontbreek. Dit is skrikwekkend wanneer daar geluister word na gemeenteverhale oor die vlak van toewyding en ywer van sommige leraars.

Burger (1995:45) wys op die gevaar dat mense so visie-behep kan raak dat selfs 'n ideologie 'n visie vir 'n groep mense kan word. Kerkleiers stel soms hulle eie fokuspunte so helder dat dit deel van die visie van die gemeente word, al is dit nie tot heil van die gemeente nie. Geloofsgemeenskappe het al swaar gely op grond hiervan. Dit is belangrik dat kerkleiers besef dat daar planmatigheid moet wees in die opstel van 'n visie:

- Visies behoort hulle oorsprong in *nadenke oor God* te hê. Visies moet nie ontwikkel uit fundamentalisme of geesdrywery nie, maar moet uit die Woord

van God ontwikkel en gebore word. 'n Probleem van die post-moderne samelewing is dat daar nie meer so fyn geluister (of gehoor word) word wat God sê nie, maar dat 'n individu dikwels toegangsreg tot die *hoor* (boonop met alleenreg) van 'n goddelike visie het. In ons tyd is kerkgangers dikwels die aanhangers van individuele predikante of kerkleiers. Wanneer hierdie leiers dan met 'n visie vorendag kom, word dit summier as profeties bestempel. Die kernvraag is hoe bepaal die gemeente wat die stem of wil van God vir hulle is?

- Dit is dikwels vir die gevestigde kerke moeilik om te onderskei wanneer hulle 'n duidelike visie van God ontvang, aangesien so baie dinge in hulle daaglikse bestaan bepaal word deur eie beplanning en logiese beredenering. Die tradisie van hierdie kerke maak nie voorsiening daarvoor dat visies deur drome en ingewings gegee word nie. So 'n visie is baie subjektief gerig en kom uit die persoonlike belewenisse van die ontvanger.
- Die veiligste manier is om 'n visie in die Bybel te soek. God praat deur sy Woord. Die Bybel handel oor baie gebeure en behoeftes van gemeentes wat vandag steeds deel vorm van die kerklike lewe. Daar is Bybelse advies wat deel van die visie van 'n gemeente kan uitmaak. Die bestaansdoel van gemeentes leen hulle tot talle spesiale opdragte wat in die algemeen, maar ook spesifiek geïnterpreteer kan word.
- 'n Visie word gekenmerk deur 'n vaste lewensverbintenis deur 'n individu, groep/gemeente. Dit het wegbeweeg van statiese formuleringe na lewende en hoopvolle diensgerigtheid waarin mense 'n gemeente nuwe energie, stimulus en rigting vind. Indien die verbintenis egter nie gemaak word nie, sal die visie slegs 'n formuleringsoefening vir 'n individu of groep bly. Die diensaspek van 'n visie maak dit lewend en vol vitaliteit wat mense kan aanspoor tot oortuigende dienslewering.

Vir Bill Hybels kom 'n visie alleen na intense afsondering en afwagting van God. Gebed, vas, stilte, sondebelydenis en wye reiservaring is bykomende faktore wat hy as belangrik ag. Die vraag is of 'n visie vanuit eksterne faktore moet ontwikkel en of dit uit 'n interne belewenis/oortuiging van 'n individu of die gemeente moet kom, of moontlik 'n kombinasie van albei? Hy is van mening dat die ontvang van 'n visie 'n baie persoonlike, diep geestelike ervaring is, maar ook 'n praktiese aangeleentheid. Die belangrikste element van 'n visie wat ontvang is, is die vraag oor hoe dit gekommunikeer moet word? Hybels (2002:38) sê dit word gedoen deur, *embodying it, by personifying it, by living it out*.

Shawchuck & Heuser (1993:140) sê 'n visie hou verband met die navolging van God. Hulle verwys na Spreuke 29:18 in hierdie verband en pas dit op die gemeentelike bestaan toe. Indien die leiers van 'n gemeente teoretiese visies in maraton strategiese sessies formuleer, mag hulle na 'n tyd vind dat hulle slegs met 'n akademiese oefening besig was en hulle hul entoesiasme daarvoor verloor het. Wanneer dit gebeur, kan die gemeente nie geïnspireer word om daarvoor opgewonde te wees nie. *If you are not excited about future realities, how will you convince others to be?* (Shawchuck & Heuser 1993:150). Een 'spin-off' van die post-moderne era is dat mense 'n ontwakende spiritualiteit beleef: mense het 'n groter drang na geestelike belewenisse. Mary Price sê byvoorbeeld dat haar oorwinning in die 2000 vrouetennis enkelspel

toegeskryf kan word aan haar herontdekking van God en die Rooms Katolieke Kerk (**Volksblad**, 12 Junie 2000). Toe Goran Ivanisevic in die toernooi van 2001 die halfeindstryd teen Tim Henman gewen het, het hy gesê: *God wanted me to win this one* (**The Star** 9 Julie 2001). Wanneer oënskynlike 'los' kerkmense sulke opmerkings maak, dui dit op 'n groeiende bewuswording van die bestaan en wil van God buite die tradisionele dogma en gesag van die gevestigde kerke om. Dan word God erken en bely dat Hy menselebens bestuur en oor die lewenslot van mense beskik.

Dit is dus duidelik dat 'n visie drie belangrike aspekte het naamlik:

- 'n Godgerigtheid
- Insig in beperkinge van die self
- 'n Nuwe perspektief oor hoe dinge kan wees.

Shawchuck & Heuser (1993:70) sê dat 'n visie beteken: *God is dreaming God's dream in the heart of those who are called to lead. Such a 'vision' requires a particular 'eyesight' that does not match the seeing of those who are not thus 'sighted'. So they tend to label the one with vision as crazy or dangerous or harmless but 'blind to reality'.*

Argyris (1990:152) is ook van mening dat visies 'n drieërlei komponent het:

- Die strategiese komponent van 'n visie is die oorkoepelende filosofie.
- Die taktiese vlak van die visie is die filosofie daarvan in aksie.
- Die persoonlike vlak van die visie is die filosofie wat in die optrede van diegene wat die visie ondersteun, gedemonstreer word.

Al drie vlakke is van kardinale belang in die realisering van die visie.

Normaalweg beweeg 'n visie deur drie belangrike stadia:

- Dit begin wanneer die pastor en gemeente 'n spesifieke ervaring/ontmoeting met God het.
- Dan ontwikkel en groei dit in en deur die leierskorps wat die visie met die gemeente deel.
- Die laaste fase is wanneer die gemeente bemagtig word om die beginsels wat in die visie vasgelê is, na te streef en dat dit die hartklop van die gemeente vorm. Dan droom lidmate saam oor die gemeentedoel en toekoms.

As die leraars egter heroute van wanhoop is, kan hulle nie gemeenteleiers wees wat met 'n visie vorentoe beur nie.

Volgens Van der Merwe (1995:41) behoort 'n visie die ideale van God vir die wêreld te uiteen te sit. 'n Visie:

- Omskryf wie God is en wat Hy in Christus gedoen het en steeds doen.
(Die probleem met hierdie stelling is dat dit voorgee dat die mens presies weet wie God is en presies wat Hy wil doen en beplan. Dit is egter onmoontlik om

God te 'definieer' omdat Hy waarlik die Gans Andere is. In die woorde van WA de Klerk is die Bybel slegs 'n 'loergaatjie' op God.)

- Fokus op hoe God die huidige wêreldsituasie wil en kan verander. (*Ken ons werklik die wil van God en weet ons hoe God dink en beplan?*)
- Gaan uit van die standpunt dat gelowiges instrumente van God is en daarom gerig behoort te wees op dienslewering aan die samelewing.

Barna (1997 : 54-59) handhaaf die volgende vereistes vir die daarstel van 'n visie:

- Begrip oor die doel van 'n visie, die belang daarvan en die praktiese toepassing daarvan. Visie rig die fokus van die gemeente. 'n Gemeente ontwikkel strategieë vanuit 'n visie wat uitmond in 'n werksplan vir die gemeente wat die gemeentebestaan definieer. Die proses om van God te verneem hoe die pad vir 'n gemeente moet loop, is dikwels lank en uitputtend.
- Met die opstel of formulering van 'n visie moet leiers besef en aanvaar dat dit 'n moeisame proses is wat baie tyd in beslag neem. 'n Gemeente se visie behoort deur elke lidmaat toegeëien te word. Lidmate moet só daarby betrokke wees dat dit 'n 'eie saak' word waaraan hul hulself persoonlik toewy. *It must be a perception of a coming reality to which you are totally committed.*
- Die visie moet vir elke lidmaat 'n werklikheid wees.

Barna (1997:55) bepleit eenvoud in die formulering van die visie sodat die lidmate dit kan verstaan en onthou. Dit moet aan die lidmate van 'n gemeente 'verkoop' word. Dit is een ding om die visie te internaliseer, maar 'n heel ander saak om dit aan mense te bemark sodat hulle dit as hulle eie aanvaar en hulle daartoe verbind om dit na te streef. Visioenêre leiers is eintlik verkoopslui!

In die lig van hedendaagse snelle lewenspas en hoë beroepseise het die meeste mense nie tyd het om self 'n visie vir die gemeente te formuleer nie; lidmate het behoefte aan 'n visie wat klaar geformuleer is en wat vir hulle op geestelike vlak aanvaarbaar is. Hulle is gewoonlik heel gewillig om die visie wat die kerkleiding aan hulle voorhou, te volg.

Die visie van die gemeente moet lidmate inspireer om te beweeg. *For a leader to be effective, he must influence people.* Die visie moet by elke moontlike geleentheid gekommunikeer word: tydens eredienste, gemeentebyeenkomste, groepbyeenkomste, ens. Dit moet met *enthusiasm, relevance and confidence* gedoen word. *Whenever you have a chance to influence someone with the vision, exploit the opportunity. What makes a vision most attractive is fervor* (Barna 1997:56-57).

Om 'n visie daar te stel is om 'n saak tot realiteit te bestuur. Dit kan slegs geskied indien daar 'n ywerige span is wat die visie deur goeie beplanning laat realiseer. Hierdie span moet bereid wees om die strategieë uit te voer. Uiteraard moet 'n visie van tyd tot tyd aangepas te word, sodat dit aktueel bly. Dit beteken nie dat die *core elements*, die 'hart' van die visie, moet verander nie. Omdat die visie die gang van die gemeente bepaal, is dit nodig om van tyd tot tyd aan *reinforcement* aandag te gee (Barna 1997:59).

Lidmate moet van tyd tot tyd aangemoedig en bedank word vir hulle aandeel aan die realisering van die visie van die gemeente. Suksesse en vordering moet gevier (*celebrate*) word. *In order for followers to trust their leaders they expect the leadership to create and sustain a compelling vision. The leader's vision for the organization must be clear, attractive and attainable. We tend to trust leaders who create these visions, since vision represents the context for shared beliefs in a common organizational purpose* (Barna 1997:59). Jesus het telkens die 'wesensdoel' van sy koms na die aarde duidelik gestel en seker gemaak dat sy volgelinge dit hoor. Waarskynlik het hulle dit in die begin nie goed verstaan nie. Wilkes (1998:10-11) verwys in hierdie verband na Lukas 19:10.

Visies wat binne 'n geslote kring geformuleer word, word gewoonlik nie deel van 'n gemeentebelëwenis nie. Deelname van 'n gemeente aan die opstel van hulle visie moet egter nie met *demokratisering* verwar word nie. Dit is waar dat die gemeente aan die leiding en pad van die gemeente deel moet hê, maar uiteindelik is die veronderstelling dat God (en nie net die dominee en sy groepie getroue amen-sêers nie) die pad van die gemeente vorentoe bepaal. In die geskiedenis van die NG Kerk was dit dikwels die dominee wat die beroep na in die gemeente aangeneem het wat die pad aandui en die (dikwels nuwe) belangstelling van die gemeente bepaal het. Daarom steier talle kleiner gemeentes soms heen en weer in navolging van die oortuigings van elke nuwe dominee wat na die gemeente beroep word.

Uit Joël 2:28-29 is dit duidelik dat 'n visie deel van die Godgesinde toekomsdroom is. Volgens Shawchuck & Heuser (1993:69) is 'n visie *a mystical happening (a dream) dreamed in the hearts of God's servants by the spirit*. Met ander woorde, 'n visie kan nie beplan word nie want die ware visie is God se visie vir sy Kerk. 'n Visie is dus groter as die werklike konteks en word deur God in die harte van sy knegte opgewek. Dit is 'n *insight into God's splendor, beauty, and powers*. 'n Visie behoort tot 'n geestelike belevensis vir die gemeente te lei deurdat die leierskap God se wil vir die gemeente duidelik raaksien en dit so oordra.

In sy visie vir Saddleback-gemeente noem Rick Warren (1995:43) sewe belangrike sake:

- Die gemeente moet 'n hawe wees vir mense wat in die lewe seergekry het.
- Dis 'n plek waar die Goeie Boodskap van verlossing verkondig word.
- 'n Plek van liefde;
- waar mense tot geestelike volwassenheid gelei word;
- waar individue begelei word om hulle gawes ontdek;
- waar geestelike volwassenheid tot getuïenis deur gestuurdes lei; en
- waar lidmate die Here in 'n doelmatige kerkgebou kan aanbid.

Hierdie sake gee aan die gemeente 'n bestaansdoel. Dit behoort die dryfkrag in die gemeente te vorm, eerder as wat ander sake (*forces*) die koers van die gemeente bepaal. Warren (1995:81) stel 'n nuwe paradigma op waarin die bestaansreg van die gemeente 'n *doelgerigte* bestaan is. Hy beskryf dit as 'n *a purpose-driven church*.

In die tradisionele kerke kan dit 'n totale herwaardering beteken van dit waarmee die gemeente besig is. Soms is 'n gemeente so besig met onderhoud en instandhoudingswerk, dat die wese van kerkwees agterweë bly. Talle tradisies in die

gevestigde kerke, veral in die NG Kerk, het te make met *lidmaat-instandhoudingswerk*, byvoorbeeld huisbesoek, waarin dit gaan om lidmate *wat die dominee graag wil sien*, tevrede te hou. Planne, programme en persoonlikhede kan die gemeente nie op die lang duur in stand hou nie. Die voortbestaan van 'n gemeente lê daarin dat die wil van God gevolg en deurlopend gesoek moet word. Burger (1995:42) beklemtoon dat daar in 'n visie ook 'n teologiese riglyn oor die toekomstpad vir die gemeente neergelê word. Hy noem dit 'n *Bybels-teologiese visie*.

Hybels (2002:32) definieer 'n visie as *a picture of the future that produces passion*; dit word soms met 'n *'bang'* geopenbaar. (Vergelyk Paulus se passie oor die einddoel van sy roeping in Handeling 20:24.) Om die eindstreep te bereik en die oorwinning te behaal is uiteindelik al wat tel. Dit behoort ook die doel van die gemeentelike visie te wees.) Hierdie passie word gedryf deur die werking van die Heilige Gees met 'n boodskap uit die Bybel en is die lewegewende energie wat die visie aanvuur. 'n Gemeentevisie kom anders tot stand en funksioneer anders as bloot organisatoriese koersgewing of effektiewe gemeentebestuur. Rush (2002:78) sê dat 'n visie uiteindelik *a mental picture of the completed plan* is. Mense moet dit hul eie maak, hulle daaraan verbind en dit tot op die einde navolg. Dit is hoe Dawid uiteindelik vir Goliath verslaan het. Hy het 'n visie van die gebeure ná die geveg gehad. (Vergelyk 1 Samuel 17:45-46.)

Mittelberg (2000:118) beskou dit as van uiterste belang dat lidmate in die navolging van Jesus Christus moet weet waarheen hulle kerk op pad is. *If you want people to become personally and sacrificially involved, you'd better convince them that your mission is biblical, Christ-honouring, essential, and urgent- and the lives and the futures of hundreds of people around them depend on it.* In gemeentes waar talle ongekoördineerde dinge aangaan, is daar bykans geen vordering nie ten spyte van alles wat gedoen word. Mense weet nie van mekaar of van aksies in die gemeente nie en dink dat elkeen 'n besondere saak bedryf. Dikwels doen 'n aantal persone dieselfde dinge sonder dat hulle van mekaar bewus is. Eensgesindheid oor die koers van die gemeente is van groot belang. (Vergelyk Filippense 2:2.)

Paul Miller (1986:108) is van mening dat verantwoordelike visionêre leierskap beteken om aan lidmate 'n gebalanseerde geestelike dieet voor te sit. Dit is nie om 'n gemeente net aan die groot en wonderlike dinge te herinner nie, maar om hulle te lei om ook dankbaar en bly te wees oor die klein en gemiddelde dinge. Hy beklemtoon veral leierskap wat daarin slaag om die 'familie'-wees van die gemeente te realiseer, met verwysing na 1 Petrus 2: 9 en 1 Timoteus 3: 5, 15. Met ander woorde, visioenêre leierskap sorg dat die individuele gawes van mense raakgesien word, en dat hierdie mense doeltreffend in die gemeente aangewend word –veral in kleingroepe. Miller (1986:46) ondersteun Bill Hybels se konsep van feesviering wanneer mylpale bereik word.

Om te beweer dat jy die wil van God aan 'n gemeente voorhou, is 'n uiters verantwoordelike saak: daar mag geen twyfel oor die leier se toewyding en navolging van God wees nie. Dit is egter 'n moeilike saak binne die tradisionele kerke waar eensgesindheid onder lidmate en leraars moeilik bereik word. Die neiging om selfgesentreerd te wees (ten opsigte van die sendende en uitreikende kerk), steek dikwels kop uit: *Members of the ingrown church body are characterized by tunnel vision that limit potential ministries of the church to those that can be accomplished*

by the visible human resources at hand. The possibilities are often further limited by recollections of past negative experiences of present obstacle (Miller 1986:29). Hy skryf voorts (1986:31) dat die selfgerigte kerk dikwels deur geestelike hoogmoed gekenmerk word, en dat die kwaliteit van lidmaatskap onder visielose leierskap vervlak: *members of the ingrown church are likely to feel inferior and shrivel up and die at the first sign of opposition*. Leierskap is nie altyd wat die as leraar doen nie, maar hoe hy/sy lidmate toerus en veral agterlaat wanneer hy/sy uit die gemeente vertrek. Visionêre leierskap behels: *teaching them the gospel, and by training them to use their spiritual gifts to serve Christ* (Miller 1986:142).

In Suid-Afrika word hierdie tendens duidelik waargeneem in die verskynsel dat breë besluite van die Algemene Sinode van die NG Kerk nie meer deur alle gemeentes aanvaar of as belangrik beskou word nie. Streeksinodes en individuele gemeentes besluit dikwels self oor hulle heil in die uitlewing van die liturgie in die erediens. Belydenisskrifte ontvang al hoe minder prominensie, ten spyte van die amptelike beskouing dat dié geskrifte die ‘riglyn’ van die belydenis behoort te wees. Geestelike leierskap het duidelik van die groot strukture na die plaaslike gemeente en leraar verskuif (Snyman 2001:119).

Hierdie tendens is ook duidelik waar te neem in die ‘stem van die volk’ - menings oor godsdienste, die kerk en godsdienstige belewenisse in die korrespondensiekolomme van die dagpers. Korrespondente stel dit duidelik dat hulle nie meer tevrede is met die ‘gewone’ bediening van die kerk nie, met ander woorde die oorvertel en dramatisering van Bybelsverhale nie. Mense soek leiding, rigting en duidelikheid ten opsigte van noodsaaklike lewensbevoegdhede in die bediening van die kerk.

5.3 Teologiese wesenselemente van ’n visie

Die behoefte aan ’n duidelike visiestelling is *the distinctive rallying cry of the organization* (Maxwell 1993: 140). Die visie verklaar die identiteit en nismark waarin die geestelike leier hom begeef. Die leier doen ’n beroep op mense om van sy/haar visie kennis te neem en by hom/haar aan te sluit en deel te word van die groep (gemeente). Die leier moet oortuig wees dat die visie van ’n organisasie/gemeente die rede vir sy/haar bestaan is en dat dit die sentrale motiveringsfaktor vir sukses is.

5.3.1 Begrip

’n Visie as deel van die gemeentestruktuur, wat die lidmate verstaan en in hulle daaglikse bestaan geïnkorporeer word, skep ’n klimaat van ondersteuning, vertroue, en onderlinge kommunikasie. Hieronder kan ’n visie nie werklik die inspirerende faktor wees nie.

5.3.2 Vertroue

Greenleaf (1977:152) lê baie klem op vertroue (*trust*): *True support and trust are characterized by open communication and vice-versa*. Wanneer onderlinge vertroue in ’n organisasie se leiersgroep ontbreek, is dit baie moeilik om eenheid in die nastreef van die visie te bewerk. Vir Shawchuck & Heuser (1993:153) is die bou van vertroue *a reciprocal process between persons or among groups, (that) relies on personal integrity*.

5.3.3 Korporatiewe besluit

’n Belangrike saak waarna van der Merwe (1995:46) verwys, is die feit dat ’n kerkraad of leraar nie ’n visie op die gemeente behoort *af te laai* nie. ’n Gemeente moet ingeskakel word by die gesprek rondom visieformulering. Hierdie proses kom eintlik nooit klaar nie, want dit is ’n voortgaande aksie is waaraan die gemeentelidmers voortdurend behoort te werk. ’n Visie dus nie ’n verstarde formulering of gebeure nie, maar moet aangepas en bygewerk word soos die behoeftes in die gemeente verander. ’n Visie is kontekstueel van aard en moet aanpas by die behoefte/nood van die gemeente op *daardie* spesifieke stadium. Dit is egter ook belangrik om daarop te wys dat daar wel ’n verskil tussen die *belydenis* en die *visie* van ’n gemeente is. ’n *Visie* kan verander, terwyl die *belydenis* van ’n gemeente vas behoort te staan.

5.3.4 Binnekamer van die leiersgroep

Ander kerklik administratiewe en organisatoriese aangeleenthede kan deur die lidmate hanteer en beheer word, maar die visie, die toekomsplan van die gemeente, lê in die binnekamer van sy leiersgroep. Waar hierdie waarheid ontbreek, word leierskap organisatories, ’n reëlingsliggaam wat so uitputtend besig raak met die daaglikse bestaansgewerskap van die gemeente dat daar weinig energie oor is vir die leierskap om die visie vir die gemeente lewend te hou. Kerkrade val maklik in hierdie gemeente-organisatoriese gat en grawe steeds dieper en dieper daarin, sonder om te besef dat hulle daaruit nie werklik leiding aan die gemeente kan bied nie.

5.3.5 Suksesvolle navolgelingskap

Op ’n onbewuste vlak wil lidmate graag hulle aspirasies in die leiding en leierskap van die gemeente vergestalt sien. Wanneer dit gebeur en die grootste groep in die gemeente deur die visie aangegryp word, lei dit tot suksesvolle navolgelingskap in die gemeente.

5.3.6 Entoesiasme

Visies in teorie, sonder die entoesiasme van die leiers, is vervlietende gedagtes teen die mure in kerkgeboue. ’n Visie moet kort en kernagtig geformuleer wees sodat die kernsake binne ’n paar minute volledig en verstaanbaar aan lidmate verduidelik kan word.

5.3.7 Duidelikheid

Seeing the clear picture again deepens their sense of ownership (Hybels, 2002:47). ’n Duidelike visie bring ’n duidelike verbintenis deur lidmate wat eienaarskap daarvan aanvaar.

5.3.8 Gefokus

’n Visie moet onbelangrike sake uitsluit. ’n Gemeente wat gefokus is, is een wat nie onnodige energie aan randsake spandeer nie. Kerkleiers moet sorg dat die visie altyd die hoofpunt van aandag bly in al die aktiwiteite van die gemeente.

Die probleem lê waarskynlik daarin dat die grootte van gemeentes sal bepaal hoe 'n reële werklikheid die uitleef van visie kan wees. In makro- en mega-opset mag dit nodig wees om die visie in 'onderafdelings' te verdeel om aan groepe se vereistes te voldoen. Hierdie afdelings moet verband hou met die sentrale missie van die gemeente. Die visies kan onderskeie bedienings, werkgroepe of kommissies moet die sentrale visie komplimenteer, terwyl dit uiting gee aan die betrokke groep se funksionering in die groter bestuursopset van die gemeente.

5.3.9 Verbintenis

Die realiteit oor 'n gemeentevisie is dat dit nie noodwendig suksesvol gaan wees nie. Daar is wel kanse op mislukking. 'n Visie word gevestig wanneer dit versterk word deur duidelike kommunikasie, entoesiasme en 'n verbintenis daaraan.

5.3.10 Terminering van visies

'n Visie kan deur 'n aantal faktore versteur of selfs vernietig word. Die volgende faktore kan vir die mislukking van 'n visie verantwoordelik wees:

- Wanneer individue in die gemeente deur hulle betrokkenheid diversiteit oor aspekte van die visie skep. Konflik oor onderskeie fokusse is moeilik beheerbaar. Wanneer individue voel dat hulle bydrae nie meer van belang is nie, verflou ondersteuning aan die sentrale visie van die gemeente.
- Bedieninge (kommissies) kan in hulle onderskeie visies vervreem van die sentrale visie en laasgenoemde nie meer heelhartig ondersteun nie. 'n Visie het die sterkste moontlike ondersteuning nodig om deel van 'n gemeente se toekomsdroom te wees. *If, however, the visioning activity becomes an advocacy process for the desires of a special interest group (even if it's the leadership team) or some individual (even if it's the leader), it will result either in compliance or conflict, and not commitment* (Shawchuck & Heuser 1993:153).
- Visies kan ook misluk omdat mense ontmoedig word as die realisering daarvan onmoontlik skyn te wees. Indien daar 'n gaping is tussen die visie en die realiteit is in die sin van uitkoms, sal lidmate van die gemeente nie meer deur die visie aangegryp word nie. *Personal mastery is necessary to overcome this discouragement and avoid organizational paralysis in the light of a vision that seems too good to be true* (Shawchuck & Heuser 1993:154).
- Die dag-tot-dag krisisse waardeur 'n gemeente soms bestuur moet word, kan veroorsaak dat horisonne vervaag en die bestaansdoel uit sig van die leierskap in 'n gemeente verdwyn. Om 'n visie lewend te hou, is goeie kommunikasie nodig en moet dit prioriteit bly terwyl daar met die daaglikse sloer en sturinge in die gemeente gehandel word. Indien dit nie gedoen word nie, sal 'n visie slegs 'n nostalgiese droom bly. Mittelberg (2000:119) wys daarop dat in die korporatiewe wêreld dit van belang is om die visie elke maand aan die werknemers voor te hou sodat geeneen onseker is oor waarheen die organisasie op pad heen is nie. Dit is ook waar vir 'n gemeente.

- Dit is belangrik om te onthou dat onderlinge verbintenis binne die gemeenskap van die gelowiges die hoof motiveringsfaktor vir die uitleef van 'n visie is. Die gees van die gemeentevisie verdwyn wanneer daar onderlinge wantroue en verlies van respek is. Wanneer groepsverdeling plaasvind en 'ons', en 'hulle' ontstaan, boet 'n gemeente sterk leierskap in en vervaag die bestaansdoel en die visie van waarheen die gemeente op pad is. Shawchuck & Heuser (1993:155) sê: *Vision is the fusion of the passion, desires, and energies of the congregation into a compelling volition that gathers up the past, the present, and the future of the congregation into one God-given and God-led pilgrimage.* Visie behoort die dryfveer te wees vir die vandag en die môre van 'n gemeente. Dit vra wat die lewensin van die gemeente is en bepaal die pad wat gevolg moet word om daarby uit te kom.
- Volgens Covey (1989:245) verdwyn visies in organisasies wanneer die metode om dinge reg te doen ooraksentueer word, in plaas daarvan dat die regte dinge gedoen word. *It seems that people tend to codify past successful practices into rules for the future and give energy to preserving and enforcing these rules even after they no longer apply.*

Barna (1997:268) skryf dat enige groep, organisasie of kerk 'n visie nodig het waarin mense moet kan glo. Veral die jonger geslag, die *Busters* en *Generation X*, het 'n behoefte om gelei word met 'n visie waaraan hulle 'n *commitment* kan maak. (Vergelyk Harper 1977.) Ouer lidmate in die NG Kerk het skynbaar nie regtig so sterk 'n behoefte daaraan nie. Hulle sal kerk toe bly gaan, vir die sending bydra en as lojale lidmate tot die einde toe aanhou om hul bydrae te lewer.

Dit is veelseggend dat visieformulering nie veel langer as die afgelope dekade en 'n half in die NG Kerk voorkom nie. Die hoofstimulus hiervoor het eers na 1994 na vore gekom. Dit kan dalk toegeskryf word aan die feit dat die NG Kerk vóór 1994 min vernuwing geken het. Die demokrasie ná 1994 het waarskynlik die kerk 'n groter blootstelling gegee aan die korporatiewe wêreld waar visiestelling belangrik is. Die jonger geslag is nie so lojaal aan 'n bepaalde gemeente of selfs kerkdenominasie nie. Hulle soek 'n doel in hulle Sondagbetrokkenheid en wil sien die kerk in reële terme besig is om sy visie uit te leef.

5.4 Praxis: Die toetsterrein vir 'n visie

If you want to be a leader, vision is not an option, it is part of the standard equipment of a real leader. By definition, a leader has vision: What else would a leader lead people toward, if not to fulfil that vision? (Barna 1997:47). Vir Barna is 'n visie a *clear mental portrait of the future* in die oog van die leier. *True vision comes from God. When we personally conjure up a vision of the future, it is fallible, flawed and limited; God's vision is perfect in every way. His vision is a gift, and He presents it to 'chosen' people. Vision, then is a view of the kind of world God wants us to live within, a world He can create through us if all those He has called as leaders, would lead according to the guidance provided by His Spirit* (1997:48). Hy voeg hierby dat dit die dienskneg-leiers is wat hierdie leiding van die Heilige Gees ontvang, juis omdat hulle diensknegte is wat bereid is om te luister en te hoor wat God sê. Visies

wat só ontvang word, verander nie alleen die ontvanger (pastor) se lewe nie, maar ook dié van die gemeente. As daar geen visie bestaan nie, konkludeer hy, kan daar ook geen leierskap wees nie.

Volgens Barna (1997:269) het 'n visie die volgende effek op lidmate:

- *Glue – they help leaders hold an organization together.*
- *A magnet – they attract newcomers as members, employees, customers or donors.*
- *A ruler – the tool by which a leader can measure how his group is doing.*

Die *Primus inter pares* beginsel verhoed dat daar maklik eenstemmigheid onder medeleraars bereik word oor die visie vir 'n gemeente. Visies is gewoonlik kompromie-besluite binne medeleraarspanne, want elke leraar wil 'n stukkie van sy eie gedagtegang daarin sien en party spandeer baie tyd aan semantiese woordspeling na smaak. 'n Interessante vraag is of die meer gereformeerde denke in die gevestigde kerke in staat is om 'n leier wat beweer dat hy of sy 'n visie van God ontvang het, te akkommodeer of ruimte te maak vir so 'n stelling. (Vergelyk Heifetz 1994.) In die charismatiese groeperinge is dit makliker omdat die kerkleier, pastor of evangelis met groter gesag optree en anders bejeën word as die predikant in gereformeerde kringe. In hierdie verband is dit belangrik om te onthou wat Gerben Heitink (2001) oor die plek en rol van die predikant in die kerk geskryf het. Hybels (2002:35) wys ook daarop dat dit nie net die pastor is wat deur die visie aangevuur word nie, maar dat die volgelinge ook daardeur geraak word as dit deur God ingegeë is. *A leader's passion is contagious.*

Dit is belangrik om te kan onderskei wanneer die pastor met 'n visie vir die gemeente besig is of wanneer hy met 'n eie passie doenig raak. In die kerkgeskiedenis is daar talle verhale van predikante wat vir 'n tyd lank eie visies as gemeente-eiendom gedryf het. Na so 'n predikant se vertrek vervaag die gemeentevisie gewoonlik. Die NG Kerk se sendingveld het baie sulke bakens wat vandag slegs murasies is en herinner aan 'n persoon of groepie wat vir 'n tyd lank 'n brandende passie vir 'n spesifieke saak gevoel het, maar wat nie daarin geslaag het om dit as lewenswyse aan volgelinge oor te dra nie.

Die opstel van 'n visie is nie die pastor se private domein van verantwoordelikheid nie: dit behoort gebore te word uit sy wisselwerking en kommunikasie met die gemeente. Hy is verantwoordelik om die behoefte aan 'n gesamentlike doelwit in die gemeente lewend te hou. Volgens Bill Hybels (2002:31) is *vision... at the very core of leadership. Take vision away from a leader and you cut out his or her heart. Vision is the fuel that leaders run on. It's the energy that creates action. It's the fire that ignites the passion of followers.*

Greenleaf (1977:139) sê: *Forsight is the 'lead' that the leader has.* Wanneer dit nie meer die geval is nie, sê hy, het effektiewe leierskap by die betrokke tot 'n einde gekom. Die energie wat 'n leier aanvuur, is die visie wat hy het. Dit is sy motivering, sy krag en gee hom die vermoë om in die dag van môre in te beweeg. Dinamiese leierskap 'droom' nie net oor die dag van more nie, maar werk doelgerig en konstruktief daaraan om mense saam te neem op die pad wat geloop moet word.

Leiers wat 'n visie vir die gemeente bepaal, dring lidmate daartoe om dit vir hulself toe te eien. *Visionary leaders shamelessly appeal to anybody and everybody to get on board with their vision. They talk about it, write about, and burn white-hot for it themselves* (Hybels 2002:141). Dit is moeilik om 'n mega-/makro-gemeente te beïnvloed om eensgesind agter 'n visie te staan. Die kerklike praktyk wys dat die kans groot is om 'n verskeidenheid van menings oor 'n visie te hê onder 'n groot groep mense. Motivering en die wen van mense se gesindheid behoort ook in die uitlewing van die visie 'n faktor te wees. Projekte wat suksesvol is, speel hier 'n uiters belangrike rol omdat neutrales aangemoedig kan word om deel van die groter groepsdenke te word. Hybels (2002:46) wys daarop dat beweging wat op sukses gebou word, energie skep wat mense tot aksie dwing. *It puts the match to fuel that most people carry around in their hearts and yearn to have ignited.*

- Vir die leierskap in 'n gemeente geld die volgende: 'n Visie kan nie 'n realiteit in die gemeente word as die kerkleiding dit nie aan lidmate oordra nie. Die oordra is alleen suksesvol wanneer mense 'n visie hulle eie maak en dit hulle daaglikse lewe op die pad van hulle diensbaarheid aan God beïnvloed. Mittelberg (2000:119) sien die rol van die senior pastor in die gemeente as baie belangrik en verwag van hom om die sleuteldraer van die visie te wees. Wanneer 'n gemeente sy visie op só 'n gemeenskaplike wyse ontdek, ervaar en daar 'n behoefte ontstaan dat dit die horisonfokus van die gemeente word, sal dit deel van die lewensmotivering van die gemeente wees.
- Volgens Shawchuck & Heuser (1993:140) is 'n visie *a path where there is no pathway; it brings clarity when there is obscurity and provides the impetus to keep going no matter how formidable the roadblocks. Vision transcends; it lifts the entire congregation to new realizations of possibilities; it generates enthusiasm and power; it aligns the thoughts, emotions, and actions of the people in pursuit of a common and compelling purpose.*
- Robert Greenleaf (1977:88) glo weer: *Someone in the church must paint the dream. The growing edge church will be a painter of dreams for all its people, something to lift their sights above the ordinary and give them a great goal to strive for.* In hierdie proses moet die leierskap van die gemeente die bestanddele ('*constituents*') in die gemeente identifiseer. Dit is raadsaam om sowel die invloedryke groepe in die gemeente as individue te raadpleeg oor die breë rigting waarin denke oor die visie van die gemeente behoort te vloei. In makro-opset is daar strukture waardeur menings oor 'n visie gekry kan word, terwyl kleiner groeperinge in klein gemeentes 'n waardevolle bydrae behoort te kan lewer. Van sentrale belang is om in hierdie proses die vinger te lê op die behoeftes, aspirasies, bestaansdoel en drome van die gemeente. Dit is bepalend vir die vasstel van die visie.
- Westley en Mintzberg (1989:20) sê: *While it may be conscious or unconscious, people desire to see their leader symbolize their hopes and dreams. By wedding perception with symbols the visionary leader creates a vision, and the vision, by evoking an emotional response, forms a bridge between leader and follower as well as between idea and action.* By hulle lê strategiese leierskap daarin dat visionêre leiers die vermoë het en daarin slaag om die verbeelding van volgelinge aan te gryp en hulle te motiveer om die

visie te realiseer. *Visionary leaders sense the the hidden potential that others can bring to the corporate vision, inviting their involvement in the spiritual enterprise of the church* (Shawchuck & Heuser 1993:149).

- 'n Belangrike opmerking van Hybels (2002:48) is dat 'n visie in 'n gemeente die opvolging in leierskap vergemaklik. Hy skrywe: *one of the greatest gifts we can give our churches is a clear, God-honoring vision that will outlast us*. Die probleem in gemeentes is soms dat kerkrade nie 'n deurlopende (oorkoepelende) visie het nie. Wanneer 'n nuwe leraar in die gemeente kom, bring hy weer 'n nuwe visie wat daartoe lei dat 'n gemeente naderhand net toeskouers in hierdie oefening word. Dit vind veral in plattelandse gemeentes plaas. Kontinuïteit bly 'n baie belangrike faktor vir die groei en ontwikkeling van 'n gemeente se bestaansdoelwitte.

Van der Merwe (1995:104-105) sien die *formulering en verkoop, die oordrag en aanvaarbaarmaking* van 'n visie as 'n visioeneringsproses wat deel is van die gemeenteleier se taak. Hierdie taak is deel van die leier se opdrag en die kerkraad moet hom/haar daarvoor bemagtig. Die leier moet:

- oor die regte sake praat,
- Skriftuurlike boustene vir 'n visie daarstel en
- verkeerde waardes of opvattinge regstel.

Maxwell (1993:144) verwys ook hierna wanneer hy sê: *The temperature of an organization is measured by putting thermometer in the leader's mouth*. Volgelinge vind eers die leier en dan die visie. Eers ontvang die leiers die visie en dan die volgelinge. Daar lê gevaar daarin wanneer 'n gemeente te besig is met die soeke na eie identiteit: *Busy dealing with day-to-day programs, pressures, and problems that, over time, we lose track of what we are trying to accomplish. Before we know it, we have slipped into thinking, mission statements, values, strategies – Who has time to worry about such things when we're already working overtime just trying to keep up?*

Sou Wilkes (1998:65) ook hierdie onsekerheid in gedagte hê wanneer hy skryf dat die visie van 'n gemeente die prentjie is wat die gemeenteleier (leraar) vorentoe sien? Teoreties behoort leierskap die vermoë te hê om die gemeente te betrek by aksies wat die toekoms van die gemeente raak. Die kerkraad behoort 'n bevoegde leraar wat oor die nodige leierskapsvermoëns beskik hiervoor af te sonder/te taak indien daar meer as een leraar in die gemeente is. Efesiërs 4:1-16 dui op die nodige en noodsaaklike elemente van hierdie proses. Gemeentegroei vind nie plaas uit programme en strategiese nadenke nie, maar uit waardes en dit waarin die leiers glo.

Dit is die sake wat uit die hart van die leierskorps kom en Skriftuurlik verantwoord is wat die gemeente op 'n vaste koers plaas. Mittelberg (2000:89) beweer dat dit die leiers is wat 'n organisasie se rigting bepaal. *Your church will be an outsider-orientated ministry only if you and those around you are outsider-orientated leaders*. Hy maan ook dat daar gewaak moet word dat spesifieke doelwitte in 'n gemeente se bestaan, byvoorbeeld die oprigting van 'n sopkombuis, in 'n visie te omskep word en wys daarop dat 'n visie dikwels die missie in die sekulêre wêreld vooraf gaan. Die kerk het 'n saak wat vasstaan terwyl die 'instansie' na gelang van bestaansrede 'n visie daarstel. Vir die kerk is daar 'n basiese gegewe – dit is die visie. Ander sake wat

hiermee saamgaan en in visies omskryf word, is visionêr van aard en pas in by die voortbestaan van 'n gemeente. Die missie van die kerk is basies geleë in die bestaansdoel van die gemeente, naamlik om die Evangelie te verkondig. Visies is 'projekte' wat afgehandel word om hierdie wesentlike bestaansdoel te realiseer.

Dit is die taak van die kerkraad om die pad van die gemeente te bepaal. Indien dit aan die betaalde amptenaar, die leraar, oorgelaat word, sal dit uiteraard telkens verander omdat leraars wissel en nie almal deur dieselfde sake aan die hart gegryp word nie. Daar was nie verniet altyd 'n klompie 'sendingvriende' in die NG Kerk nie. Vir hulle was die enigste saak van belang om die kerk op sendinggebied te dien. Die gooi van sementvloere en die opsit van sinkplaatdakke was die hoogtepunt van die sendingdiens. As die dominee van die gemeente nie so ywerig hieroor was nie, is hy op hulle gebedslys geplaas. Die Here moes hom/haar dan self oortuig van die nood aan sakkies sement en sinkplate!

Die pad wat 'n gemeente loop behoort 'gesien' te kan word. Blackaby (2001:73-74) haal Spreuke 29:18 aan om aan te toon dat indien 'n mens nie kan sien waarheen jy gaan nie, die kans skraal is dat jy daar sal uitkom. 'n Visie is die poolster vir die gemeente. As dié ster nie gevolg word nie, word die gemeentebestaan slegs 'n bestaan sonder 'n werklike doel. Die visies wat mense ontvang, moet egter duidelik deur God geïnspireer wees.

Wagner (1984: 195) beweer: *Visions are caught more than taught*. Hy lê groot klem op die kommunikasie van 'n visie vanaf die preekstoel. Gemeentebulletins is belangrik, maar die prediker moet die geleentheid gebied word om mense deur die prediking te beïnvloed. Volgens Blackaby (2001:86) kan 'n swak kommunikeerder nie 'n goeie leier wees nie. Mense hoef nie in die kommunikasieproses oorgehaal te word nie; hulle moet egter *sien* dat God 'n belofte maak. Snyman (2001:120) beklemtoon dat die Skrif aan die mens die betroubaarste visie op God gee: die uitleg van die Woord en teksinterpretasie bekragtig hierdie visie.

5.5 'Outoriteit' as basis vir 'n visie

'n Visie vir die gemeente word bepaal deur die geestelike verbintenis wat die leierskap met God het en hoe hulle die toekoms van die gemeente in die lig hiervan interpreteer. Volgens Snyman is 'n vêr-siende visie in die eerste plek 'n visie op God. *Om as geestelike leier na God te wys, beteken om self vir God raak te sien voordat 'n mens vir ander na God kan wys*. Die gemeenteleier moet nie bysiende raak deur sy/haar aandag te fokus op sake wat nie werklik met die heil van die gemeente te doen het nie, maar voortdurend die wil van God vir die gemeente te soek (2001:119).

Die begrip 'outoriteit' stam van die Latynse woord *auctor* wat 'oorsaak', 'promotor' of 'borg' kan beteken. *Auctor* is ook verwant aan die begrippe *fide* en *pistis* wat 'betroubaar' beteken. Die Griekse woord *ἐξουσία*, soos in die Nuwe Testament gebruik, beskryf die outoriteit van Jesus, wat mag en gesag impliseer. Hy het hierdie gesag aan sy dissipels gedelegeer. (Vergelyk Matteus 28:20 en Lukas 9:10.) Jesus se gesag is egter gekenmerk deur liefde, nederigheid en diens (Thuruthumaly 1993:134-150).

Paul's authority is established consistently as from the Lord, an authority to be exercised as servant of others (Doohan 1983:202). Paulus, byvoorbeeld, het gesag gehad omdat hy deur Christus self as apostel aangestel is. Hy wys op verskillende plekke in sy skrywes hierna, veral wanneer hy sy apostelskap moet verdedig. Hy praat met hierdie gesag wanneer hy in gemeentes afwykinge van die leer wat hy aan hulle gegee het, moet regstel. (Vergelyk 1 Korintiërs 14:37; 2 Korintiërs 5:18 en 1 Tessalonisense 2:2-4, 13; 4: 15.)

Inherent in Bybelse leierskap was daar outoriteit of gesag, wat in die pneumatologie vestig - nie in die sin van mag nie, maar diensknegskap/diensbaarheid (*diakonia*). Hahn (1994:7) praat van die twee dimensies van gesag/otoriteit in die Romeinse kultuur, naamlik dié van 'n interne pneumatologiese (*charismata*) outoriteit en 'n eksterne sosiale aspek waarsonder gesag/otoriteit nie kon funksioneer nie. Sonder die aanvaarding en goedkeuring van die gemeenskap, kon daar nie erkende leierskap wees nie. Dit blyk dus dat daar voortdurend 'n balans tussen outoriteit en diensknegskap was om leierskap sinvol te laat funksioneer. 'n Kenmerk in die tydperk van Konstantyn was juis dat kerklike leierskap met dié van die samelewing vermeng is. Diegene in kerklike ampte is as staatsamptenare beskou en moes hulle algaande meer beywer vir die welvaart van die koning en die staat.

5.6 Strategiese teologiese beplanning

Strategiese teologiese beplanning dien as 'n instrument van uitvoering wanneer 'n visie en oorkoepelende plan vir die gemeente geskryf is. Die proses behoort te fokus op die spesifieke vermoë en roepingsbewustheid van die gemeente en stel 'n struktuur daar waarbinne die leierskap van 'n gemeente kan ontwikkel en funksioneer. In ons tyd het lidmate 'n behoefte aan doelgerigte en goedbeplande leiding waarin spesifieke lewensvatbare en uitvoerbare projekte geskep word.

Wanneer 'n gemeente daaraan dink om doelwitte vir die bestaan en toekoms van hulle gemeente op te stel, is dit noodsaaklik om duidelikheid te kry oor die rede waarom die gemeente haarself intern versorg. Lewende en groeiende gemeentes is doelwitgedrewe en het duidelikheid oor sowel hulle welsyn as oor hul wesensbestaan, naamlik dat hulle die Evangelie van versoening aan ander moet verkondig. Wanneer 'n gemeente die wesensdoel van haar bestaan bepaal het, moet alle funksies in die gemeente evalueer word om te bepaal tot watter mate hulle op hierdie wesensdoel gerig is. Küng (1970:11) skryf: *De kerk kan zich, of zij wil of niet, helemaal niet buiten deze mondiale nieuwe oriëntering houden, waarin een nieuwe tijd voor de wereld aanbreekt; zij leeft immers in deze en niet in een andere wereld.* Die belangrike saak is om te onthou dat die kerk *relevant* behoort te bly.

Oor die doel van 'n gemeente sinspeel Paulus in 1 Korintiërs 3:13-14 daarop dat God die werk van ons hande sal evalueer na aanleiding van ons bestaansdoel, naamlik om die Koninkryk in die lewens van ander mense te laat aanbreek. Warren (1995:81) skryf voorts: *Plans, programs, and personalities don't last. But God's purpose will last.* Hieruit volg dit dat elke gemeente op die punt moet kom waarin die bestaansvraag gevra moet word: *Waarom bestaan ons as gemeente?* Dit mag nodig wees dat 'n herdefiniëring nodig is. Warren (1995:81) se aanbeveling is: *Recapture a clear vision of what God wants to do in and through your church family.* Niks laat die

geestelike lewe van 'n gemeente vinniger herstel as die herontdekking van haar bestaansdoel nie.

Dit is belangrik dat leiers doelwitte vir hulleself opstel. Wagner (1984:188) beweer: *You usually hit what you aim for*. As daar geen doelwit is nie, word niks bereik nie. Leiers kan nie verwag om volgelinge te hê indien hulle mense nie lei om te verstaan dat hulle bemagtig word om God se doel in hulle lewens te bereik nie (Shawchuck & Heuser 1993:148). Die geheim van effektiewe leierskap is om mense sover te kry om hul energie in die gemeenskaplike doel van die organisasie of instelling te gebruik. Dit beteken dat die leier die veranderingsagent is wat mense moet kan besiel met die missie en doel van die instelling. In die kerk moet die leierskap lidmate beïnvloed om die gestelde doelwitte na te jaag. Die kommunikasievermoë van 'n gemeenteleier speel hier 'n besonder belangrike rol. Swak kommunikasie verongeluk die gemeenskaplike strewe om die visie te realiseer en veroorsaak dat lidmate onseker is oor waarheen die gemeente wil beweeg. *People cannot respond to a signal if the signal is unclear, and they will not respond if the signal is dull, flat or boring* (Shawchuck & Heuser 1993:148).

Gibbs (1981:276) maan dat 'n gemeente daarteen moet waak om te veel aksies en doelwitte te hê. Hy beveel aan dat daar van tyd tot tyd nagedink word oor die koers en motivering vir die daarstel van spesifieke doelwitte. Dit behels vernuwing van die visiestelling asook hersiening van die doel waarvoor dit in die gemeente funksioneer; wat die sterk en swakpunte van die gemeente is; en waarheen die gemeente wil beweeg. Die visie moet gereeld hersien en opdateer word (Warren 1995: 391). Dit moet gedurig aan die gemeente voorgehou word en verslag moet gedoen word oor doelwitte wat reeds bereik is, anders *we will succumb to the temptation to fill in the background with so many details that the foreground goes underground* (Gibbs 1981:276).

- Dit is belangrik om te onthou dat die gemeente 'n geroepe groepering mense is. Vaste strukture en organisasie (soos in die opstel van strategiese planne) hoort wesentlik tot die bestaan van die **ἐκκλησία**. Heyns (1977:47) skryf dat die **ἐκκλησία** nie 'n statiese grootheid is nie, maar 'n gebeurte wat steeds plaasvind. Dit beteken dat die gemeente keer op keer haar posisie in die samelewing moet bepaal en daarvolgens strategieë vir funksionering opstel. 'n Gemeente wat geen beplanning of nadenke oor funksionering het nie, leef nie, maar bestaan net en het die spreekwoordelike 'talent' begrawe.
- Strategiese beplanning raak nie net die interne sake van 'n gemeente nie: dit het ook met eksterne sake te doen. Dit behels meer as doelwitbestuur of probleemoplossing. Die visieformulering neem die geestelike volwassenheid van die gemeente in ag en pas eksterne aktiwiteite hierby aan. Dit is die enigste wyse waarop eksterne werksaamhede sinvol deur 'n gemeente as geheel beoefen kan word en nie net deur groepe of enkelinge in 'n gemeente nie. Gemeentes in 'n post-moderne tyd wil graag ook projekte in die eie omgewing aanpak en nie net in ander lande betrokke wees nie. Dit is belangrik om 'n deeglike analise te doen van die ruimte waarbinne 'n gemeente funksioneer. Voorstedelike gemeentes wat in die randstad omgewing funksioneer, mag vind dat hulle omgewing binne vyf jaar so drasties verander

as gevolg van die buitewaartse stuwings van die stad dat hulle 'n bedieningsbedryf wat nie meer vir hulle eie omgewing aktueel is nie.

- Om die proses reg te bestuur, is dit nodig dat 'n strategiese beplanningsdokument opgestel word waarin die roeping van die gemeente duidelik omskryf word soos wat hulle dit op daardie stadium verstaan. Gewoonlik omvat hierdie dokument die sin en vitaliteit van die gemeentelike bestaan op daardie oomblik. Dit is 'n saak wat vir die gemeente van groot belang is, waaroor daar die algemeen gemeenskaplike instemming is. Dit moet die gemeente opgewonde maak.
- In hierdie dokument word die realisering van die visie in 'n aantal doelstellings uiteengesit. Doelstellinge vereis dat doelwitte oor die bereiking daarvan geformuleer word.
- Vir elke doelwit word bepaalde aksiestappe uiteengesit.
- Keerdatums waarop die beplande aksiestappe afgehandel behoort te wees, word ook opgestel, waar moontlik. Daar moet gewaak word teen die gevaar wat elke gemeente bedreig, naamlik dat daar nie by sperdatums gehou word nie. Menige gemeentebou-oefening wat met groot erns aangepak is, het as gevolg hiervan skipbreuk gelei. Dit is uiters demoraliserend vir 'n taakspan en 'n gemeente wanneer doelwitte daargestel word wat mettertyd onuitgevoer vervaag, omdat die aksiestappe nie nagekom is nie. (Vergelyk ook Nel 1994.)

Dit is belangrik om daarop te let dat die daarstel van 'n strategiese beplanningsdokument ook 'n spiritualiteits-oefening vir 'n gemeente is. Van der Merwe (1995:46) beklemtoon dat die gemeente moet bepaal wát die wil van God vir hulle is – en dat hulle seker moet wees dat dit waarmee hulle besig is, hiermee te doen het. Dit is met ander woorde 'n geloofs-oefening. 'n Gemeente se visie word gedra deur die geloof in dit wat God kan doen. Dit behoort die uitgangspunt van strategiese denke en beplanning en die uiteindelijke strukture in 'n gemeente te wees.

Die gemeentestorie en- kultuur moet tydens die strategiese beplanningsproses deeglik in ag geneem word, anders kan die taakgroep wat daarmee besig is, hulle buite die realiteit van die gemeentelike bestaansomgewing bevind. Van der Merwe (1995:47) wys daarop dat die begrip 'strategiese beplanning' gemaklik met 'visiebou' vervang kan word, omdat dit nie 'n kerklike begrip is nie. Volgens hom is nie alle gemeentes gemaklik met eersgenoemde begrip nie.

5.6.1 Die opstel van doelwitte:

Rush (2002:76) skryf oor die opstel van doelwitte die volgende: *Defining the purpose motivates people to unite behind a cause. Jesus always recruited people to a cause or a purpose – not a job or a plan.* Wanneer doelwitte opgestel word, moet 'n paar vrae daarvoor gevra word:

- Waarom is die doelwitte wat gestel is belangrik?
- Waarom sou lidmate daarby betrokke wou raak?
- Waarom moet die take wat die doelwitte stel, gedoen word?

- Waarom moet die doelwit(te) wat gestel is, prioriteit verkry?

Nehemia formuleer die rede vir die opstel van sy doelwit om die muur om Jerusalem te herstel, baie duidelik in Nehemia 2:17 wanneer hy daarop wys dat die muur herbou moet word om die skande van die volk af te haal. Hy het 'n duidelike doelwit aan hulle gestel en die rede daarvoor saamgevat. Dit het as motivering vir die volk gedien.

Wanneer Noag die Here vra waarom hy die ark moet bou, gee Hy aan hom die nodige motivering – die rede. Dit vorm dan die inspirasie en doelwit vir Noag wanneer hy die ark bou en die bykans onbegonne taak begin om die verskillende diere te versamel soos wat die gedeelte in Genesis 6:9-22 aandui. Beplanning om die doelwitte te bereik is noodsaaklik. *A strong sense of purpose helps the conviction and commitment needed for the work of planning. If the purpose is not understood, planning may be considered 'just more busywork' by those involved* (Rush 2002:77).

5.6.2 Doelwitte en sleutelsuksesfaktore

Met die opstel van doelwitte moet daar seker gemaak word dat hulle uitvoerbaar is. Hendriks (1992:186) verwys in hierdie verband na *sleutelsuksesfaktore* wat afgehandel moet wees voordat doelwitte bereik kan word. Van die inligting wat nodig is in hierdie proses is antwoorde op vrae soos byvoorbeeld;

- Hoe belangrik is die doelwit vir die gemeente?
- Hoe dringend is dit om die doelwit op die bepaalde tyd te bereik?
- Waarom behoort die gestelde doelwit eerste aandag te ontvang?

Daar behoort ook 'n meetbaarheidsfaktor en tydskaal aan doelwitte gekoppel te wees. So 'n instrument moet ontwikkel of ontwerp word met die formulering van doelwitte sodat hulle nie net vae ontwerpe op papier bly nie. Daar moet 'n stelsel van verantwoording ingebou wees in die doelwit. Gibbs (1981:281) sê dat doelwitte 'n geloofsvisie verteenwoordig wat bereikbaar en meetbaar is. *A goal must be scientific enough to eventually be able to measure whether or not you have attained it!*

(a) Algemene opmerkings oor doelwitte:

- 'n Goeie doelwit is belangrik omdat dit rigting aandui.
- Daar moet gebalanseerd oor doelwitte gedroom word.
- Hulle behoort nie te klein of onuitvoerbaar te wees nie. Dit help nie om onrealisties oor doelwitte te wees nie. Menige instansie het al pragtige doelwitte op papier geformuleer wat nooit uitgevoer is nie. Dit is egter beter om iets groots te probeer en nie te slaag nie as wat dit is om niks te doen nie. Wagner (1984:189) vermaan: *Coming up with pipe dreams and setting ridiculous goals is counterproductive and produces so much frustration that some people who do it no longer want to practice goal setting.*
- Om doelwitte uit te voer, moet daar persone wees wat getaak is om dit te doen. Eienaarskap van doelwitte kan gemeet word aan die toewyding van verantwoordelike persone aan die betrokke doelwitte. Leierskap beteken in hierdie verband om mense te motiveer om gestelde doelwitte na te jaag.
- Teikendatums en uitvoerbaarheidsmeting moet deel van 'n doelwit vorm. Die Wat? Hoe? en Wanneer? is die belangrikste metingsaksie as doelwitte voor oë

gestel word. Indien 'n doelwit nie meetbaar is nie, kan dit ook nie bestuur word nie.

- Meetbare doelwitte gee inhoud aan geloof deurdat mense kan sien waarmee hulle besig is en wat hulle verder kan verwag. Dit gee ook inhoud aan hulle gebed deurdat hulle God vertrou om die nodige leiding en middele te voorsien.

(b) Spesifieke opmerkings oor doelwitte:

Dit is belangrik dat 'n goeie doelwit:

- konkreet
- realisties
- spesifiek
- bereikbaar
- meetbaar en
- kontroleerbaar moet wees sodat dit binne 'n bepaalde periode afgehandel kan word. Baie keer faal beplanning omdat die doelwitte wat gestel is vaag, prakties onuitvoerbaar, niksseggend of sonder aksiestappe is (Hendriks 1992:186).

Om doelwitte operasioneel te maak is dit belangrik om saam met die doelwitte aan te dui:

- Wie die persoon of groep is wat die inisiatief moet neem om die saak uit te voer.
- Waar dit moet plaasvind.
- Wat die tydsduur en begindatum is.
- Die wyse waarop dit hanteer moet word.
- Die wyse van evaluering, verslaggewing en opvolg.

Hendriks (1992:187) wys daarop dat verskillende doelwitte verskillend hanteer sal word omdat elkeen 'n eie teiken het. Hy tref die onderskeid tussen korttermyn en langtermyn, reaktiewe en pro-aktiewe doelwitte.

5.6.3 Bedieningsdoelwit

Hoe bereik 'n gemeente haar bedieningsdoelwit (dit is bestaansdoelwitte of missie in die breë)? Word dit deur 'n komitee uitgedink of deur die leier voorgestel? Oor die algemeen is daar nie 'n eenvoudige antwoord op hierdie vraag nie. Baie sal afhang van die tipe leierskap van die gemeenteleraar, die betrokkenheid van die kerkrade en die verbintenis van die gemeenteleraar aan die toekoms van die gemeente. Dit is egter ook waar dat die gemeenteleraar die motiveerder van die nadenke hieroor moet wees. Deeglike beplanning moet vooraf gedoen word ten einde te beweeg van die *way things are* na die *way we want things to be* (Gibbs 1981:285).

Te veel beplanning lei uiteindelik tot die vraag waarom daar in die eerste plek met die spesifieke saak begin is. Net so kan dit beteken dat soveel beplanning so in die struktuur opgaan dat die uitvoering daarvan 'n probleem word. Kerkrade stel partymaal persone aan om as beplanningsgroep of visiespan te funksioneer. Hierdie groep stel die doelwitte vir kerkrade en gemeentes duidelik op, maar wanneer dit by

die uitvoering daarvan kom, is daar nie hande om dit uit te voer nie. Die gevaar hiervan is dat die ontvangers van die betrokke doelwitte nie inkoop in die plan nie, met die gevolg dat die intens nagevorsde koers en rigting vir die gemeente net nie van die grond af kom nie. Dit is absoluut noodsaaklik dat die doelwitte deeglik aan die uitvoerders daarvan gekommunikeer word. Hulle moet eienaarskap daarvan neem.

5.7 Samevatting:

Die vermoë tot visionêre leierskap is 'n gawe wat aan individue gegee word. Daarom is die leiding wat hieruit voortkom 'n ononderhandelbare en noodsaaklike faktor in die huidige laat *comunitas*-fase waarin die kerk verkeer. Hierdie soort leierskap fokus op die daarstel van 'n visie vir die gemeente wat eenvoudig, duidelik en nagevolg kan word en die energiepunt vir 'n gemeente word. Visies genereer 'n toekomsdoel vir die gemeente.

Baie gemeentes is sukkelend omdat die leierskap in die gemeente geen toekomsvisie het nie. Die gemeente is aan die beweeg maar het nie bepaalde rigting waarheen hulle bediening onderweg is nie. Sinodale leiding wat in hierdie verband as motivering kan dien word ook nie nagevolg nie. (Vergelyk Agenda Algemene Sinode 1998:217 e.v.)

Visies word in die binnekamer van die leiers van die gemeente gebore. Daarvandaan moet dit na die gemeente uitgedra word sodat hulle deel kan vorm van die entoesiasme oor die visie. Visioenêre leierskap gekoppel aan 'n individu wat verantwoordelik vir die visie is, funksioneer moeilik binne medeleraars verhoudinge in die kerk. In die verlede is individuele leierskap afgewys omdat dit vertolk is as senioriteit, baasskap of outoritêre gesag. Die vraag vandag is egter of daar nie ruimte geskep behoort te word vir gemeentes wat die behoefte daaraan het om 'n individu aan te wys as visioenêre leier nie. Dit bring nie die *Primus inter pares* beginsel in gedrang nie maar lê spesifieke verantwoordelikheid daarop.

Visioenêre leierskap is die leiding wat entoesiasies en gefokus op die toekoms van die gemeente gerig is en beplan strategies om die bestaansdoelwit van die gemeente te realiseer.