



## HOOFSTUK 4

### LEIERSKAP IN 'N TRANSFORMERENDE WÊRELD

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

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

#### 4.1 INLEIDING

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.2 LEIERSKAP: 'N OMSKRYWING

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

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

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

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

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

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

#### 4.2.1 Die leierseienskapbenadering

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

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

#### 4.2.2 Gedragsbenadering

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

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

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

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

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

Die gebeurlikheidsbenadering veronderstel vier aannames:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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



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

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

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

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

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

#### 4.5 DIE TAAL VAN KOMPLEKSITEIT

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

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

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

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

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

#### 4.5.1 Die Newtoniaanse Perspektief op Leierskap

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

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

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

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

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

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

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

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

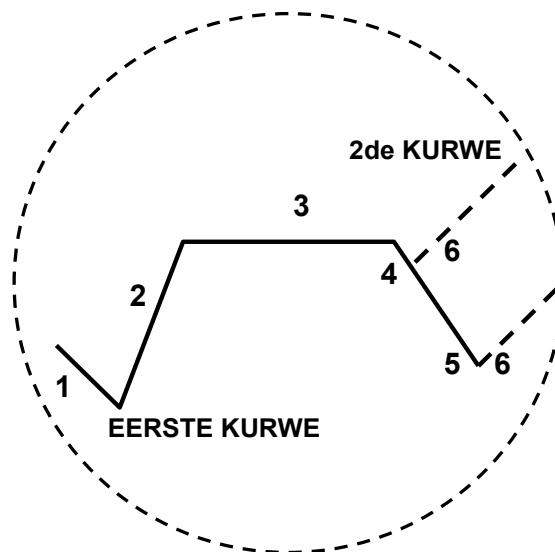
In die ekologie van lewende sisteme is daar sisteme binne ander sisteme, waar elke afsonderlike sisteem 'n invloed uitoefen op die konteks, maar terselfdertyd ook beïnvloed word deur die konteks. Waar 'n sisteem egter

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

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

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

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



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



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

#### 4.5.2.1 Sisteemdenke

'n Sisteem kan omskryf word as:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In die kwantumwêreld word die werklik dus slegs relasioneel waargeneem.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

#### 4.6 DIE BESTUUR VAN KOMPLEKSITEIT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

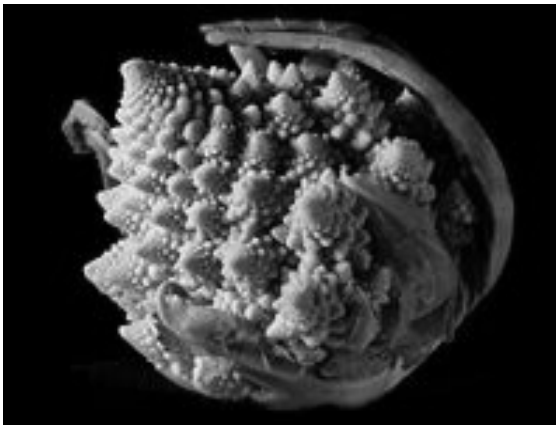
Die volgende verskynsel waarna verwys word binne chaosteorie is die verskynsel van Fraktale (Latyn: *fractus* wat "gebreek" of "gekraak" beteken): "Since fractals resist definitive assessment by familiar tools, they require a new approach to observation and measurement. What is important in a fractal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

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



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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 'n Goeie selfbeeld en sterk karaktertrekke.

#### 4.7 SAMEVATTING:

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

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

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

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

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



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

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

## HOOFSTUK 5

### DIE BESTUUR VAN VERANDERING

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

#### 5.1 DIE BESTUUR VAN DIVERSITEIT

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

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

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

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

### **5.1.1 Eksterne Kragte**

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

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

### **5.1.2 Interne Kragte**

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

- Struktuur
- Take
- Mense
- Fisies
- Besluitnemingsveranderinge

## **5.2 DIE DINAMIKA VAN VERANDERING**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

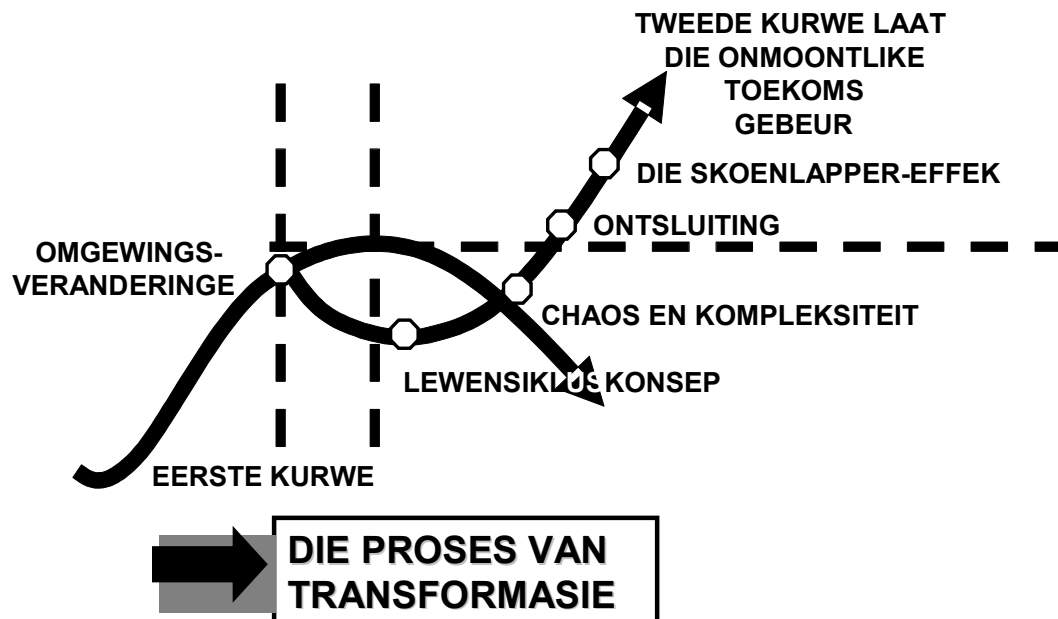
Wise are they that start the second curve at (this point) because that is the Pathway through Paradox, the way to build a new future while maintaining the present. Even then, however, the problems do not end. The second curve, be it a new product, a new way of operating, a new strategy or a new culture,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



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

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

## 2de KURWE DENKE



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

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

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

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

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

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

### **5.3 Tipes Verandering**

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

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

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

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

#### **5.4 DIE VERANDERINGSPROSES**

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

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

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

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

## **5.5 DIE NOODSAAKLIHEID VAN VERANDERING**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In die wêreld van kompleksiteit en verandering is die bestuur van verandering ’n noodsaaklikheid en derhalwe word leierskap konsekwent gekonfronteer met die daarstelling van nuwe rigting. Die dinamika van verandering is ’n komplekse aangeleentheid wat aan die hand van verskeie modelle geïnterpreteer en bestuur kan word, soos in die volgende afdelings aangetoon word.

### **5.6.1 ’n Konvensionele model: die model van Kurt Lewin**

In die identifisering van die verskillende fases van verandering, word die konvensionele, dog effektiewe model van Kurt Lewin (1943) gebruik (Malphurs 1996:129; Kreitner & Kinicki 2007:584). Die drie fases van verandering is ontvriësing, verandering en bevriësing.

Met betrekking tot die toepassing en gebruik van bogenoemde model is daar vyf onderliggende aannames wat altyd verdiskonteer moet word:

- Die veranderingsproses sluit die aanleer sowel as die afleer van nuwe gedrag, gesindhede en praktyke in.
- Verandering sal nie gebeur voordat dit effektief gemotiveer word nie. Volgens Lewin (soos aangehaal deur Keitner & Kinicki 2007:584) is dit heel waarskynlik die moeilikste deel in die veranderingsproses.
- Mense is die spil waarom verandering gefasiliteer word.

- Weerstand teen verandering is 'n realiteit waarmee altyd rekening gehou moet word.
- Effektiewe verandering vereis die daarstelling van nuwe gedrag, gesindhede en praktyke.

### 5.6.1.1 Ontvriësing

Gedurende hierdie fase word die lede van die organisasie bewus gemaak van die behoefte aan verandering. “Wanneer 'n lidmaat (lidmate) of 'n leier(s) bewus word van 'n probleem in die funksionering van die gemeente, is dit hoegenaamd nie vanselfsprekend dat die hele gemeente of 'n beduidende aantal uit die gemeente dieselfde aanvoeling het of waarneming maak nie. Gewoonlik is dit juis nie die geval nie. By die res van die gemeente is daar gevolglik 'n fase van ontvriësing nodig.” (Nel 1994:126.)

In gemeentebou word aanvaar dat die gemeente self ook subjek vir die opbou van die gemeente is. Die gemeente is self verantwoordelik om te bou aan 'n korporatiewe identiteitsbewussyn (Nel 1994:127). Die veronderstelling is dat al die lidmate sekerheid het oor hulle identiteit (oor wie en wat hulle in Christus is en veronderstel is om te wees), maar “[d]it ontbreek dikwels in 'n mindere of meerdere mate by 'n bepaalde aantal lidmate. Om 'n gemeente tot hierdie insig te begelei, is juis deel van die motiveringsfase en is op sigself motivering. Om die wese van die gemeente te verstaan, behoort dus die gemeente tot betrokkenheid te motiveer.” (Nel 1994:125.)

Huidige gesindhede en gedrag moet verander word en die noodsaaklikheid om te verander moet deur leierskap geïnisieer en gemotiveer word. Indien 'n gemeente 'n nuwe rigting wil inbeweeg (soos deur haar visie verwoord), sal sy moet wegbreek van die status quo: “In any discussion of intentional change it is almost impossible to overstate the importance of discontent. Without discontent with the present situation there can be no planned, internally motivated and directed intentional change.” (Malphurs 1996:129.)

Veranderingsagente word geaktiveer om verandering te inisieer en te fasiliteer. Die gemeente moet insien dat verandering nie 'n bedreiging is nie,



maar 'n geleentheid tot groei en bou. Verandering word die geleentheid waardeur die gemeente kan word wie hulle in Christus reeds is. Leierskap aanvaar die verantwoordelikheid om die gedrag en sisteme binne die organisasie te verander. Leiers moet in die proses van verandering 'n proaktiewe rol aanvaar. Ten opsigte van dit (status quo) wat verander en gewysig moet word, het leiers ook die verantwoordelikheid om die nuwe ideaal na te leef met woord en daad.

Benchmarking” is 'n tegniek wat organisasies daartoe in staat stel om behoorlik te ontvries, en volgens Kreitner en Kinicki (2007:584) beskryf dit die “overall process by which a company compares its performance with that of other companies, then learns how the strongest-performing companies achieve their results.

#### **5.6.1.2 Verandering**

Gedurende hierdie fase moet die gemeente geskuif word na 'n ander vlak toe. Nuwe gesindhede en gedrag moet nou 'n realiteit word. Nuwe rigting moet nou in die harte en lewens van leierskap gesien word. Sonder 'n kragtige en goed gedefinieerde visie sal hierdie skuif moeilik plaasvind, maar “[o]rganizational change, whether large or small, is undertaken to improve some process, procedure, product, service, or outcome of interest to management.” (Kreitner & Kinicki 2007:584.)

Die gemeente kan maklik verval en stagneer in dit wat “is” (status quo), as dit wat “moet wees” (ideaal) nie in leierskap duidelik sigbaar word nie. Sonder 'n duidelike, goed gedefinieerde visie, doelwitte, aksieplanne en die implementering van die veranderingsproses, bly verandering 'n illusie.

#### **5.6.1.3 Bevriësing**

Druk ontstaan om terug te keer na die “goeie ou dae” (status quo). Leierskap moet daarom ten alle koste vashou aan hul visie en dit met sterk/positiewe gedrag opvolg: “Change is stabilized during refreezing by helping employees integrate the changed behavior or attitude into their normal way of doing things.” (Kreitner & Kinicki 2007:585.) Daar moet gewaak word om

nie terug te val, in die “ou” (verbygaande) gewoontes en gebruike nie. Indien die bestuur nie effektief en doelgerig is nie, sal sommige lede (wat veral weerstand teen verandering getoon het) hul negatiwiteit jeens die nuwe model verwoord. Leiers moet vasberade en gedetermineerd wees in die uitvoering van die nuwe modelle.

### **5.6.2 'n Rasionele benadering tot die bestuur van verandering**

Beer (Hughes et al. 2009:615) se veranderingsformule bied 'n logiese en sistematiese model aan tot die verstaan en bestuur van verandering. Bogenoemde model kan as padkaart gebruik word vir die implementering van verandering of as diagnostiese instrument tot die verstaan/rede waarom verandering nie sinvol verloop nie:

$$C = D \times M \times P > R$$

C = “Change”

D = “Dissatisfaction”

M = “Model”

P = “Process”

R = “Resistance”

In 'n wêreld van kompleksiteit en verandering kan bogenoemde veranderingsformule leiers daartoe begelei om in die proses van verandering 'n behoorlike diagnose te maak en die proses derhalwe meer effektief te bestuur. “D” Verteenwoordig die vlak van ontevredenheid by gemeentelêde ten opsigte van die status quo. Indien leierskap ten doel het om verandering te bewerkstellig, kan die vlak van tevredenheid verminder word. Hugh et al. (2009:616) verduidelik dat “[f]ollowers' emotions are the fuel for organizational change, and change often requires a considerable amount of fuel. The key for leadership practitioners is to increase dissatisfaction (D) to the point where followers are inclined to take action, but not so much that they decide to leave the organization.” Leierskap moet begryp dat hulle die vermoë en die invloed het om hierdie vlak van ontevredenheid te monitor en te beheer. Dit gee daartoe aanleiding dat die emosies van die gemeentelêde kan wissel en derhalwe moet die emosies konsekwent in lyn gebring word met die visie van die leier.

“M” simboliseer die model vir verandering. Daar is vier sleutelkomponente met betrekking tot die “M”-veranderlike in die veranderingsformule:

- *Oriëntasie ten opsigte van die interne sowel as eksterne omgewing*

Goeie leiers is altyd in voeling met die interne sowel as eksterne omgewing waarbinne hulle funksioneer. Die Kerk word op deerlopende basis blootgestel aan eksterne faktore soos ekonomiese, sosiaal-maatskaplike, tegnologiese veranderinge, ensovoorts. Deur proaktief ingestel te wees kan die leier vinnig reageer op bedreigings en veranderinge in die eksterne sowel as interne omgewing. Enige informasie met betrekking enige verandering ten opsigte van die konteks waarbinne die gemeente funksioneer, moet verdiskonteer word, en leierskap word derhalwe gedwing om die visie aan te pas of te wysig indien nodig.

- *Die visie en formulering van nuwe doelwitte wat ten doel het om die visie te komplementeer*

Die visie van die gemeente help die gemeente om keuses te maak met betrekking tot wie en wat hulle is en graag sou wou wees: “Just as the ancient mariners used the stars to navigate, so too should a vision provide guidance for an organization’s actions.” (Hugh et al. 2009:617.) Die visie van die gemeente is nooit ’n finale bestemming nie. Hierteenoor is die doelwitte binne die gemeente meer spesifiek en tasbaar. Maplhurs (1996:134) verwoord die doel van die gemeentelike visie as: “a clear and challenging picture of the future of a ministry as its leadership believes it can and must be.”

- *Nodige sisteemveranderinge*

Die kritiese vraag ten opsigte van hierdie aspek van die model vir verandering is of die huidige organisasiestruktuur of –kultuur die nuwe visie ondersteun of daarmee inmeng (Hugh et al. 2009:618). Leiers wat verandering effektief wil implementeer en bestuur sal hulself moet vergewis van sisteemdenke (soos bespreek in hoofstuk 4). In die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika sou leiers konsekwent rekening moet hou met die sterk kulturele waardes wat binne die konteks van Kerkwees figureer. Die persepsie dat die Nederduitsch Hervormde Kerk van Afrika ’n

tradisionele Kerk is met konserwatiewe waardes vir slegs blanke Afrikaners, kan 'n geweldige beperking wees met betrekking tot verandering binne 'n bepaalde sisteem. Om derhalwe 'n nuwe visie gevestig te kry, sal die huidige sisteem met 'n nuwe vervang moet word.

“P” Verteenwoordig die *proses*. Hugh et al. (2009:620) beskryf die proses- of P-komponent van die veranderingmodel as dié komponent “where the change initiative becomes tangible and actionable because it consists of the development and execution of the change plan.” Veranderingsplanne wissel van baie eenvoudig tot baie kompleks. Die plan dien slegs as padkaart vir die nodige veranderinge, terwyl verandering slegs gebeur as die aksies in die plan uitgevoer word. Die gemeente moet eienaarskap aanvaar vir die opstel en die tot uitvoering bring van hierdie aksieplanne. Omdat die dinamika van die gemeente kan verander behoort leiers derhalwe sensitief te wees vir die moontlikheid dat die rolle van bepaalde rolspelers ook kan verander.

“R” staan vir weerstand met betrekking tot verandering. Daar is verskeie redes waarom gemeentede weerstand teen verandering bied. Weerstand in die gemeente kan moontlik verband hou met 'n stuk frustrasie dat die gemeente nie vinnig genoeg en effektief genoeg die nuwe ideaal bereik nie. Die verwagting is dat verandering die Kerk onmiddellik daartoe sal begelei om nuwe sisteme en veranderde gedrag te vestig. Die “expectation-performance gap” (Hugh et al. 2009 622-623) dui die mate aan waartoe die aanvanklike verwagtinge met betrekking tot die uitkoms van die veranderingsproses en die werklike prestasie met mekaar verskil.

'n Tweede moontlike rede waarom die gemeente weerstand teen verandering bied is die vrees vir verlies: “Because of the change, followers are afraid of losing power, close relationships with others, valued rewards, and their sense of identity or, on the other hand, being seen as incompetent.” (Hugh et al. 2009:622.) Die veranderingsinisiatief kan meer effektief plaasvind indien enige vorm van weerstand vroegtydig geïdentifiseer en bestuur word.

“C” stem ooreen met die mate waartoe verandering plaasvind. Hughes et al. (2009:616) wys daarop dat D x M x P vermenigvuldigend beskryf word. Toenemende ontevredenheid sonder ’n goed gedefinieerde proses sal geen verandering tot gevolg hê nie. Indien die gemeente tevrede en gemaklik is met die status quo, sou dit vir leierskap uiters moeilik wees om enige verandering te implementeer, ongeag hoe geforseerd en duidelik die visie ook al is. Verandering is dus ’n sistematiese proses wat soms oor ’n lang periode effektief bestuur moet word om enige sinvolle verandering tot gevolg te hê.

### **5.6.3 ’n Emosionele benadering tot die bestuur van verandering**

Huidige navorsing met betrekking tot leierskap poog om leierskap as dinamiese gebeure te bestudeer. Leierskap het in wese niks te doen met iemand in ’n bepaalde posisie nie, en dit is ’n proses eerder as ’n posisie (Hugh et al. 2009:1). Leierskap impliseer gebeure wat gebaseer word op die interaksie tussen ’n leier en sy/haar navolgers.

#### **5.6.3.1 Transaksionele leierskap**

Hughes et al. (2009:632) voer aan dat “[t]ransactional leadership occurred when leaders and followers were in some type of exchange relationship in order to get needs met.” Die uitruiling van behoeftes kan ekonomies, polities of psigologies van aard wees. Transaksionele leierskap kom redelik algemeen voor maar is tog geneig om kortstondig te wees. Transaksionele leierskap kom in ’n sekere sin tog effektief voor, maar is nie primêr gerig op verandering en transformasie nie. Navorsing (Hughes et al. 2009:632) toon dat bogenoemde leierskapstyl in der waarheid die status quo legitimeer.

#### **5.6.3.2 Transformasieleierskap**

Transformasieleierskap het hoofsaaklik ten doel om verandering en transformasie te bewerkstellig, in die sin dat “[t]ransformational leaders articulate the problems in the current system and have a compelling vision of what a new society or organization could be.” (Hughes et al. 2009:632.) Transformasieleiers het dus die besondere vermoë om te “*reframe*”.

Charismatiese leierskap blyk in die wêreld van verandering en kompleksiteit die akkomoderendste en aanpasbaarste leierskapstyl te wees waarmee lidmate maklik kan identifiseer. Charismatiese leiers is passievolle leiers met die uitsonderlike vermoë om die toekoms in terme van 'n duidelike visie uit te beeld. Deur hierdie visie is hulle dan daartoe in staat “to generate high levels of excitement among followers and build particularly strong emotional attachments with them. The combination of a compelling vision, heightened emotional levels, and strong personal attachments often compels followers to put forth greater effort to meet organizational or societal challenges.” (Hughes et al. 2009:629.)

Die vooropgestelde visie het ten doel om die status quo uit te daag en skep derhalwe weerstand. Die visie word dan inderdaad ook die motiverende krag vir transformasie en verandering. Die entoesiasme en passie wat deur charismatiese leiers gegenereer word, is in die hande van die leier soos 'n twee-snydende swaard.

#### **5.6.4 'n Sisteembenadering met betrekking tot die bestuur van verandering**

Die sisteembenadering impliseer 'n holistiese perspektief tot die bestuur van verandering en berus op die gewaarwording dat “any change, no matter how large or small, has a cascading effect throughout an organization.” (Kreitner & Kinicki 2007:585.) Die vier primêre komponente waaruit die sisteembenadering tot die bestuur van verandering bestaan, is insette, die strategiese plan, teikenelemente van verandering en die uitsette (Kreitner & Kinicki 2007:585). Vervolgens word elke element kortliks bespreek.

##### **5.6.4.1 Insette**

Alle veranderinge binne die gemeente moet aan die hand van die gemeentelike visie gebeur. Die visie en die missie van die gemeente verteenwoordig *die rede en die doel* waarom die gemeente bestaan.

#### **5.6.4.2 Strategiese plan**

'n Strategiese plan omskryf die gemeente se langtermyn plan en rigting en die nodige aksieplanne wat benodig word om hierdie rigting te behou. Die strategiese plan word gebaseer op die resultate van 'n effektiewe SWOT-analise (soos bespreek in hoofstuk 5), en hierdie ontleding help met die ontwikkeling van “an organizational strategy to attain desired goals such as profits, customer satisfaction, quality, adequate return on investment and acceptable levels of turnover and employee satisfaction and commitment.” (Kreitner & Kinicki 2007:587.)

#### **5.6.4.3 Teikenelemente**

Die teikenelemente van verandering is daardie komponente binne die gemeente wat veronderstel is om te verander. As sodanig verteenwoordig hulle “change levers that managers can push and pull to influence various aspects of an organization. The choice of which lever to pull, however, is based on a diagnosis of a problem, or problems or the actions needed to accomplish a goal ...” (Kreitner & Kinicki 2007:587.) Die teikenelemente van verandering kan wissel van organisasie struktuur; beleid; reëls; die gesindhede; motivering en kennis van mense; tot prosesse en organisasie kultuur; kommunikasie en leierskap.

#### **5.6.4.4 Uitsette**

Uitsette verteenwoordige volgens Kreitner & Kinicki (2007:587) die gewenste eindresultate van verandering. Hierdie uitsette moet (soos die insette) in lyn met die gemeentelike visie en missie bestuur word.

### **5.7 REAKSIE OP VERANDERING**

Elke individu reageer anders op die veranderingsproses. Die hoofrede waarom verandering as 'n bedreiging ervaar word, is die vrees vir verliese: “Because of the change, followers are afraid of losing power, close relationships with others, valued rewards, and their sense of identity or, on the other hand, being seen as incompetent.” (Hughes et al. 2009:622.)

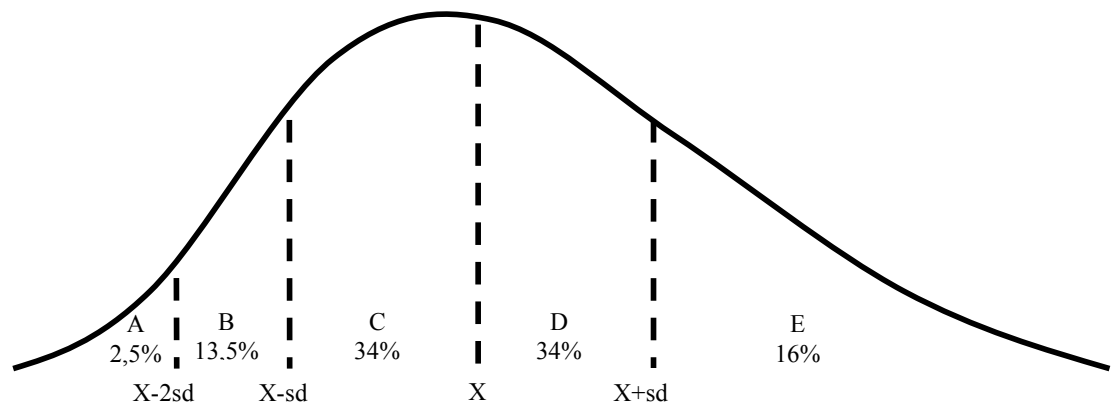
Ongeag hoe effektief of oneffektief verandering bestuur word, is daar altyd individue wat verandering nie as noodsaaklik en wesenlik beskou nie.

Volgens Hughes et al. (2009:624) is daar hoofsaaklik vier psigologiese reaksies op verandering, naamlik skok, woede, verwerping en aanvaarding (die sogenaamde SARA model: *S-shock*; *A-anger*; *R-rejection* en *A-acceptance*). Elke individu reageer uniek ten opsigte van bogenoemde vier fases. Leierskap moet egter bewus wees van die feit dat verandering eers werklik gebeur wanneer 'n individu deur die aanvaardingsfase beweeg het.

Leierskap, soos verteenwoordig deur die verskillende ampte in 'n bepaalde gemeente, sou volgens Hughes et al. (2009:624) meer toeganklik en oop vir verandering kon wees en kon dus makliker en vinniger deur die verskillende fases beweeg as gemeentede wat nie 'n bepaalde leierskaprol vervul nie .

Die reaksie op verandering word deur Rogers & Schoemaker (1971:182) in vier verskillende kategorieë ingedeel soos deur hierdie Bell-kurwe uitgebeeld:

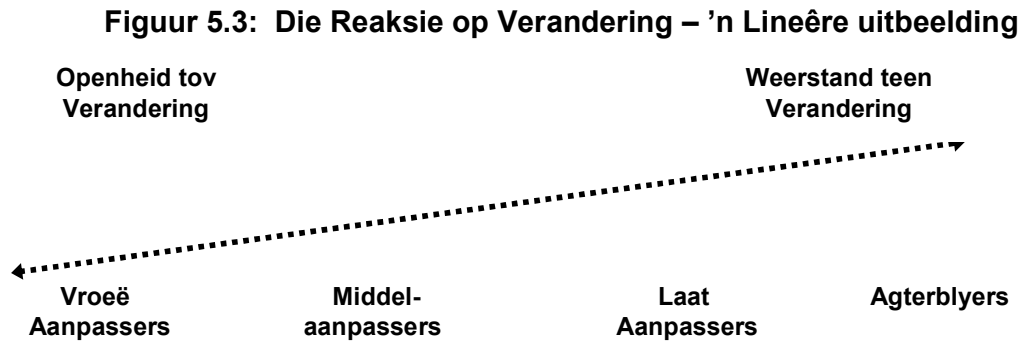
**Figuur 5.2: Die Reaksie op Verandering**



- A Innoveerders
- B Vroeë Aanpassers
- C Vroeë Meerderheid
- D Laat Meerderheid
- E Agterblyers



Die reaksie op verandering volgens bogenoemde vier kategorieë kan lineêr soos volg uitgebeeld word:



Aangehaal uit *Pouring New Wine into Old Wineskins: How to Change a Church without destroying it* (Malphurs 1996:102).

Die grootste aantal lidmate in die gemeente sal die verandering aanvaar indien hulle die regte leiding ontvang. Daar sal egter ook lidmate wees wat die veranderinge nie gaan aanvaar nie en die gemeente sal verlaat. Dan sal daar ook die lidmate wees wat die veranderinge nie gaan aanvaar nie, maar nogtans verkies om eerder deel van die gemeente te bly. Die groot meerderheid wat die verandering aanvaar het, word as die “Vroeë Meerderheid” en die “Laat Meerderheid” beskryf. Die lede wat teen die verandering gekant was en die organisasie verlaat het, is die agterblyers. Die lede wat teen die verandering gekant was en gekies het om te bly, is die laat aanpassers. Die leierskorps word hoofsaaklik as die vroeë aanpassers voorgestel.

Innoveerders maak ongeveer 2,5% uit van die veranderingsproses. Hierdie groep bestaan hoofsaaklik uit individue wat die pioniers en skeppers/ontwerpers van nuwe idees is en hulle word deur Malphurs (1996:100) beskryf as “highly creative dreamers who see all kinds of possibilities for the ministries of the church.” Rogers en Schoemaker (1971:183) tipeer innoveerders as avontuurlustig: “He desires the hazardous, the rash, the daring, and the risky.”

Die innoveerders is 'n groep leiers wat in die Kerk baie gefrustreerd kan raak vanweë die feit dat hulle baie potensiaal raaksien. om maar net weer te hoor

dat hierdie bepaalde idees nie in hierdie Kerk of gemeente geïmplementeer kan word nie. Malphurs (1996:100) beskryf die profiel van innoveerders soos volg: “Their goal is unique accomplishments and dominance. They judge others by their progressive ideas and influence others by setting the pace in developing a system. Their value to the church is in their abilities to initiate and design change.”

Die vroeë aanpassers maak ongeveer 13,5% uit van die veranderingsproses. Dit is die groep wat grotendeels in opstand kom teen die status quo. Die vroeë aanpassers is ontvanklik vir verandering en soek altyd nuwe idees vir die Kerk. Ellis (soos aangehaal deur Malphurs 1996:101) beskryf die vroeë aanpassers as “willing to try a change that promises progress” en as “not necessarily impetuous, but ... sensitized to the idea of change and respond to an opportunity quickly.”

Potensiële aanpassers kontroleer met vroeë aanpassers in terme van advies en informasie met betrekking tot die innoverende proses. Rogers en Schoemaker (1971:184) beskryf die vroeë aanpassers as “the man to check with before using a new idea.”

Die vroeë meerderheid en die laat meerderheid maak 64% uit van die veranderingsproses. Hierdie groep lê tussen die twee uiterstes van die vroeë aanpassers en die agterblyers. Hulle is die sleutelgroep, want “their response to the leader or the change agent will determine whether or not the church is revitalized.” (Malphurs 1996:104.) Hierdie groep is volgens Malphurs (1996:105) ambivalent ten opsigte van verandering: “More inclined toward the status quo, they do not actively pursue change nor will they automatically reject it. When confronted with new ideas and proposals, they prove to be cautious, skeptical, and full of questions.”

Die laat meerderheid maak 34% uit van die veranderingsproses en die agterblyers 16%. Die laat meerderheid is die laaste groep wat verandering in die gemeente sal goedkeur en aanvaar. Malphurs (1996:105) wys daarop dat hulle die verandering dalk nooit in soveel woorde sal aanvaar nie, maar dat hulle “will fall in line with the direction of the majority or middle adopters; as the majority goes, so go the late adopters.” Net omdat die laat

meerdeheid by die veranderingsproses aanpas beteken dit daarom nie noodwendig dat hulle die noodsaaklikheid vir enige verandering insien nie.

Leierskap het die verantwoordelikheid om die veranderingsproses in die gemeente te bestuur. Vanuit 'n relasionele perspektief is dit krities om sensitief te wees vir die wyse waarop elke individu in hierdie geïnisieerde proses kan reageer.

## **5.8 PERSOONLIKHEIDSTIPES EN LEIERSKAP: DIE MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR<sup>®</sup>**

Die MBTI is 'n selfrapporteringsvraelys wat ontwerp is om Carl Jung se teorie oor psigologiese tipes vir die alledaagse lewe toeganklik te maak. Volgens Arnold Smit (Die Myers-Briggs Type Indicator<sup>®</sup> – Afrikaanse Kortbegrip:2) berus die kern van Jung se teorie op sy aannames rondom denkaktiwiteite. Volgens hom beoefen ons twee denkaktiwiteite, naamlik waarneming en besluitneming.

- Daar is twee benaderings tot waarneming, naamlik sintuiglik (S) en intuïtief (N). Die sintuiglike en intuïtiewe benaderings het te doen met die wyse waarop informasie ingeneem en geprosesseer word: “People who take in information through the five senses (S) prefer to focus on observable facts and details – what they can see, hear, touch, taste and smell. They tend to dwell on present reality ... Intuitive people (N) take in information holistically, preferring the world of ideas, possibilities and relationships. They are the world’s visionaries who thrive on change and new ideas ... change agents are clearly N’s. Change agents must be strong visionary leaders who prefer the innovation that encourages growth in plateaued and declining churches.” (Malphurs 1996:69.)
- Daar is ook twee benaderings tot besluitneming, naamlik denkend (T) of gevoelsmatig (F): “Thinking leaders (T) make their decisions on the basis of logic and objective analysis.” (Malphurs 1993:69.) T’s fokus sterk op objektiwiteit en analyses en hulle volg dikwels 'n onpersoonlike benadering in besluitneming en kan maklik as onsensitief ervaar word.

Leaders who pay attention to their feelings (F) make their decisions on the basis of personal values and motives ... They take a personal approach to decision making and communicate warmth and harmony” (Malphurs 1996:69.) F’s volg dikwels die subjektiewe en persoonlike benadering wat primêr gerig is op die behoeftes en hart van die mens: “Various studies on change indicate that those who have a strong people orientation and are sensitive to people and their feelings and ideas (F) are change agents. The problem is they eventually stop exercising consistent strong leadership, which results in a church’s plateau. This is not true of NT clergy. T’s and NT’s in particular serve well as change agents because they are strong visionary leaders who press for change. (Malphurs 1996:69.)

Naas die vier tipes denkprosesse, het Jung ook waargeneem dat mense hulleself op twee verskillende maniere tot die eksterne wêreld oriënteer, naamlik volgens ekstroversie en introversie.

- Ekstroversie (E) beskryf energie wat buitewaarts gerig is na mense en gebeure in die eksterne omgewing: “They are energized by contact with people.” (Malphurs 1996:68.)
- Introversie (I) beskryf energie wat binnewaarts gerig is op gedagtes en ervarings van die innerlike lewe: “They draw energy from solitude and find themselves drained if around a lot of people for a lengthy period of time.” (Malphurs 1996:68.)

Oswald en Kroeger (1988:34) meen dat pastorale leiers hoofsaaklik ekstroverte kan wees. Hierteenoor meen Malphurs (1996:69) dat pastorale leiers beide ekstroverte of introverte kan wees, want “God uses both E’s and I’s to lead churches that need strong direction and numerical growth. I would grant only a slight edge to extraverts.”

Isabel Myers en Katherine Briggs het op grond van Jung se werk nog ’n skaal bygevoeg, naamlik dié van lewenstyl. Hierdie byvoeging het nog ’n belangrike eienskap van menswees verreken, naamlik hoe ons onself aan die omgewing oriënteer en besluite struktureer:

- Dit gebeur op 'n beslissende en geordende wyse (J). Die J-tipe leiers het sterk voorkeure vir 'n gestruktureerde benadering vanweë hul ingesteldheid om beheer en kontrole toe te pas. Hulle is goed georganiseerd en oriënteer hulself sistematies en beslissend, en die J's "have an advantage in their ability to make hard decisions, take a strong stand, and commit themselves to a clear course of action. However, when combined with the sensing type (SJ's), they can become very rigid and inflexible and prefer the status quo. Consequently, SJ's do not serve well as change agents." (Malphurs 1996:70.)
- Dit kan egter ook op 'n spontane en aanpasbare wyse (P) plaasvind. P's is minder gestruktureerd vanweë hul aanpasbaarheid. P-tipe leiers is geneig om meer buigsaam en spontaan te wees in hul benadering: "P's have an advantage in their openness to change, which brings both new options and a freshness to their leadership. However, their openness and flexibility often results in indecisiveness and failure to commit themselves to a plan for the future." (Malphurs 1996:70.)

Die instrument (MBTI<sup>®</sup>) stel leiers daartoe in staat om hul spesifieke temperament te bepaal en te ontsluit. Keirse en Bates (1984:27) meen dat "Temperament can denote a moderation or unification of otherwise disparate forces, a tempering or concession of opposing influences, an overall coloration or tuning, a kind of thematization of the whole, a uniformity in the diverse. One's temperament is that which places a signature or thumbprint on each of one's actions, making it recognizably one's own."

In terme van verskillende leierskapstyle word die MBTI<sup>®</sup> as effektiewe maatstaf gebruik. In die MBTI<sup>®</sup> word daar vier temperamentse onderskei: SJ, SP, NF en NT.



**Tabel 5.1: Leierskapstyle in terme vier Temperamente**

	NT	NF	SP	SJ
Leierskapstyl	Visionêr Argitek Sisteembouer	Katalisator Segspersoon Energieerder	Probleemoplosser Onderhandelaar Krisisbestuurder	Bewaarder Stabiliseerder Konsolideerder

Tabel aangehaal uit Jopie van Rooyen and Partners (Kerklike toepassing van die MBTI® soos saamgestel deur Smit:9).

Die vier temperamente dui ook die mate aan waartoe leiers aanpasbaar is in terme van verandering, al dan nie. Die vier kombinasies kan op 'n kontinuum geplaas word wat aandui watter temperament die meeste openheid toon ten opsigte van verandering teenoor die temperament wat die minste openheid toon. Die NT kombinasie sou dan heel links en die SJ kombinasie heel regs voorkom. Die NT temperament toon die grootste openheid ten opsigte van verandering en die SJ kombinasie toon die grootste weerstand teen verandering. Malphurs (1996:70) vergelyk die SJ's en NT's soos volg met mekaar: "SJ's are traditionalists, the conservators and protectors of past values. They resist change and attempt to preserve the status quo. They make up 50-75% of most congregations ... SJ clergy function best in a maintenance role. The NT combination is the temperament best designed for change. NT pastors are strong, visionary leaders who are agents of change."

Persoonlikheid is 'n omvattende saak met 'n dinamiese aard. Wie en wat "ek is" kan in die wêreld van kompleksiteit beskryf word as "groeipotensiaal". Allport soos aangehaal deur Nel (2001:18) definieer persoonlikheid soos volg: "Personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his (her – MN) characteristic behavior and thought." Wie en wat "ek is" kan 'n verskil maak binne die nuwe dinamiek in organisasies.

## **5.9 WEERSTAND TEEN VERANDERING**

### **5.9.1 Eienaarsbelang**

In verskeie terme is daar reeds verwys na die kontingente faktor ter sprake in die veranderingsproses. Strukture, prosesse en mense is integraal deel van dieselfde sisteem. In die skep van eienaarsbelang bly die lidmaat nie net voorwerp van die veranderingsproses nie, maar begin hy op natuurlike wyse ook daarin deel.

Kerke sal vir hulself 'n deel van die toekoms moet uitkoop of vir hulself toe-eien en dit as deel van hul missie stel. 'n Defensiewe benadering ten opsigte van die toekoms sal fataal wees. Eienaarsbelang/deelgenootskap gee organisasies die geleentheid om die drome/ideale van “môre”, vandag 'n werklikheid te maak. 'n Deelname in die toekoms aktiveer individue om hul lewensoptrede só in te rig dat die toekoms vir hul elke dag (namate hulle dienoreenkomsstig lewe), al hoe meer 'n werklikheid word. Die toekoms breek aan – die toekoms word 'n werklikheid.

### **5.9.2 Hoe om weerstand teen verandering te oorkom**

Weerstand teen verandering is 'n menslike reaksie. Leierskap moet gedurende die volledige proses van verandering sensitief wees vir weerstand en die weerstand effektief bestuur. Dit is vir die organisasie van die allergrootste belang dat sy lede so spoedig moontlik hierdie weerstand te bowe kom en optimaal begin funksioneer.

Die gemeente is sowel subjek as objek van gemeentebou. Nel (1994:126) meld dat die gemeente begelei moet word tot voortdurende vernuwning en doelgerigte funksionering. Voortdurende vernuwning en doelgerigte funksionering hou direk verband met die feit dat God dit alles self doen deur Sy Gees, sy Woord en deur die diens van mense. Die gemeente moet derhalwe gemotiveer word om te verstaan dat “... gemeentewees die werk van die Vader, Seun en Heilige Gees is, 'want in die werk van die drie-enige God vind die kerk sy oorsprong en onuitputlike bron van lewe'.” (Nel 1994:126.)

Volgens Smit & Cronjè (1992:268) kan die volgende tegnieke moontlik daartoe bydra dat weerstand oorkom word:

- **Opvoeding en kommunikasie**

Indien die noodsaaklikheid van verandering en die verwagte resultate effektief gekommunikeer word aan die gemeente, behoort die natuurlike weerstand teen die veranderingsproses minder te wees. As kommunikasiekanale gedurende die veranderingsproses oop is en oopgehou word, kan onsekerheid geminimaliseer word. Dit help lidmate om hulle voor te berei vir verandering.

Deur middel van taal bou ons konstruktief aan ons drome en ideale. Dit is dus van wesenlike belang dat daar binne die proses van transformasie aandag gegee word aan die taal van verandering.

- **Deelname en betrokkenheid**

Dit is gewoonlik een van die mees effektiewe tegnieke om weerstand mee te bowe te kom. Lede van die organisasie wat deel het aan die beplanning en implementering van verandering kan die redes daarvoor beter verstaan. Onsekerheid word minder en eie belang en sosiale verhoudings word ook nie so bedreig nie. As lede die geleentheid het om hulle eie idees te opper en andere se sieninge te beoordeel, sal hulle veranderinge meer geredelik aanvaar.

- **Fasilitering en ondersteuning**

Om ondersteunend te wees, is 'n bestuurskenmerk wat van groot belang kan wees as verandering geïmplementeer word. Dit is belangrik dat leiers ondersteunend moet wees, met ander woorde om besorgd te wees oor ander se behoeftes. Dit help om die verandering te fasiliteer, veral as vrees en angstigheid die hooforsake van weerstand is.

- **Onderhandeling en eenstemmigheid**

Weerstand kan verminder word deur onderhandeling. Bespreking en ontleding kan leierskap help om sake waaroor daar onderhandel word, en uiteindelik eenstemmigheid bereik kan word, te identifiseer.



Onderhandelende eenstemmigheid beteken 'n erkenning van die behoeftes en eise van die ander party, en daardeur word weerstand verminder.

- **Manipulasie en koöptering**

Manipulasie behels die toepassing van bepaalde taktiek om andere te oorreed dat verandering in hulle beste belang is. Die koöptering van 'n individu beteken dat hy 'n belangrike rol kry om te speel in die ontwerp of implementering van die verandering. Die etiese probleme van manipulasie en koöptering is voor die hand liggend, en 'n vraagteken moet dus geplaas word oor die algemene toepassing van hierdie tegniek.

- **Eksplisiete en implisiete dwang**

In hierdie geval neem die leier 'n dreigende houding in. Hierdie dwang is bedoel om die lede se weerstand teen verandering te verminder. Dwanggedrag kan riskant wees, want dit kan lei tot kwade gevoelens en vyandigheid.

## **5.10 IMPLEMENTERING VAN VERANDERING**

### **5.10.1 Strategiese beplanningsproses**

Volgens Migliore et al. (1994:22) behels die strategiese beplanningsproses die volgende stappe:

#### **5.10.1.1 Definiëring van die organisasie se doel en rede vir bestaan**

In die ontwikkeling van 'n strategiese plan is hierdie fase krities. Om die bestaansrede/doelwit van 'n organisasie te definieer, kan maklik en algemeen voorkom. In die teoretiese formulering van laasgenoemde word die visie van die organisasie saamgevat. Die onvermoë om hierdie fase met effektiwiteit en doelgerigtheid te voltooi, kan beslis daartoe lei dat Kerkgemeenskappe doelloos voortbestaan.

### 5.10.1.2 Analiseer die omgewing en die waardering van sterkpunte/swakpunte en aannames

Die konteks/omgewing waarbinne Kerkgemeenskappe funksioneer, moet deeglik geanaliseer word. Veranderingsbestuur geskied deur middel van die analise van 'n voortdurende veranderende eksterne omgewing.

'n Effektiewe SWOT-analise sal voldoende wees tydens hierdie fase: *SWOT* is 'n tegniese term wat verwys na interne faktore – *Strengths/Weaknesses* – en eksterne faktore – *Opportunities/Threats*. 'n Eerlike en effektiewe SWOT-analise sal 'n gemeente daartoe dwing om kennis te neem van interne en eksterne faktore wat elke dag 'n invloed uitoefen op die gemeente. Daardeur sal hulle intens bewus raak van die gemeente se interaksie met verskillende rolspelers in 'n bepaalde konteks. 'n Baie basiese voorbeeld van 'n SWOT analise sou soos volg kon lyk:

**Tabel 5.2: SWOT Analise**

Interne Omgewing mbt die Gemeente		Eksterne Omgewing mbt die Gemeente	
<b>Sterk punte</b>	<b>Swak punte</b>	<b>Geleenthede</b>	<b>Bedreiging</b>
Die gemeente is klein en maklik mobiliseerbaar.	Oneffektiewe leierskap	Die opgradering en/of uitbreiding van 'n bepaalde gebied	'n Gemeenskap waar ekonomiese toestande tentatief en onseker is.
'n Makrogemeente met baie gawes en kundigheid.	Swak en oneffektiewe administratiewe stelsels	'n Tak van bv. Epilepsie Suid-Afrika in u dorp	Swak inkome beleid in RSA.
'n Plattelandse gemeenskap waar verhoudings	Behoefte aan finansiële bronne	Skole as reeds bestaande infrastrukture	Groot hoeveelheid grondeise in 'n bepaalde streek



persoonlik is.			van ons land.
'n Stedelike gemeente met goeie finansiële bronne	Ontoeganklike kerkgeboue en swak infrastrukture	RSA 'n Ontwikkelende land met baie potensiaal	Demografiese verskuiwings.

In die verstedelikingsproses moet plattelandse gemeentes byvoorbeeld deeglik bewus bly van veranderinge binne hul omgewing. Die bou van 'n groot kerkkompleks in só 'n kwynende gebied kan ernstige finansiële implikasies inhou vir die voortbestaan van 'n Kerk/organisasie. In teenstelling hiermee kan nuwe strategieë binne 'n vinnig groeiende omgewing, groei en vooruitgang inhou. Die daarstelling van geskrewe, spesifieke en meetbare doelwitte wat die bestaansdoelwit omskryf is belangrik. In die formulering van die doelwitte moet die visie konkreet, aan die lede van die organisasie, oorgedra word: "Objectives do not determine the future, but they are the means by which the resources and energies are mobilized for the making of the future." (Migliore et al. 1994:26.) Die missie waardeur die visie bereik word, sal deur die doelwitte omskryf word. Doelwitte hou dus beslissende verband met rigting.

#### **5.10.1.3 Stel strategieë wat huidige bronne benut om doelwitte mee te bereik**

Dit sal in terme van kontrole beter wees om eers 'n oorkoepelende strategie daar te stel, en daaruit die operasionele strategie te formuleer. Die ontwerp van alternatiewes moet geïmplementeer word. Die stel/formulering van hierdie strategie verbind die doelwitte met resultate.

#### **5.10.1.4 Stel operasionele planne waardeur doelwitte bereik word**

Hierdie fase is die aksie-/uitvoeringsfase. Hier word gedrag geaktiveer om resultate te bereik. Ongeag die vlak van motivering waardeur die vasstelling van die visie en die formulering van doelwitte tot stand gekom het, sal dit alles sinloos bly indien dit nie oorgaan/omgesit word tot aksie nie. Alle vlakke van die organisasie moet betrokke wees in die uitvoering van hierdie fase, sodat "the strategic plan concentrates on 'doing the right things' while

implementation concentrates on 'doing things right'." (Migliore et al. 1994:28.)

**5.10.1.5 Vestig kontrole en evaluasie prosedures, om te bepaal of daar enige vordering/prestasie is en of die aktiwiteite wat realiseer, konsistent is met betrekking tot die bereiking van die bestaansdoelwit**

In die vestiging en toepassing van kontrolemaatreëls word die vlak van optimale funksionering, óf verhoog, óf verlaag. Beplanning en kontrole is integraal deel van mekaar.

Suksesvolle en effektiewe gemeentelike ontwikkeling hou direk verband met beplanning wat 'n gemeente in staat stel om te groei en te ontwikkel. Volgens Callahan (1983:xi) lei die volgende kenmerke tot effektiewe beplanning:

▪ **Langtermynbeplanning is diagnosties van aard.**

'n Diagnostiese benadering sal die plaaslike gemeente daartoe in staat stel om informasie te bekom wat verband hou met die kernsake van 'n missionêre gemeente. Callahan (1983:xii-xiv) meld dat daar twaalf spesifieke dryfkragte aanwesig is in 'n gemeente wat missionêr gerig is. Hierdie twaalf kenmerke word hoofsaaklik in twee kategorieë verdeel, naamlik: relasionele kenmerke en funksionele kenmerke. Hy verduidelik verder dat die relasionele kenmerke die bron is vir tevredenheid in 'n bepaalde gemeente waarteenoor die funksionele kenmerke daartoe by dat lidmate maklik ontevrede kan wees. Daar blyk egter geen korrelasie te bestaan tussen die relasionele en funksionele kenmerke nie.

▪ Relasionele eienskappe wat gekenmerk word deur:

- Spesifieke en konkrete missionêre doelwitte
- Pastorale besoeke deur die pastor en lidmate in die gemeente.
- Dinamiese en deelnemende eredienste.
- Betekenisvolle relasionele groepe.
- Sterk leierskap.

- Deeglike en deelnemende bestuur sowel as goed gedefinieerde strukture.
  
- Funksionele eienskappe wat gekenmerk word deur:
  - Verskeie toereikende programme en aktiwiteite wat spesifiek gerig is op die behoeftes van die gemeentelede.
  - Die gemeente moet oop en toeganklik wees.
  - Die gemeente moet opvallend sigbaar wees.
  - Voldoende ruimte en fisiese fasiliteite.
  - Voldoende finansiële bronne.
  
- Langtermynbeplanning is strategies van aard.

'n Missionêre gemeente is 'n gemeente wat fokus op krag (*strengths*). Hierdie krag word deur Callahan (1983:xvi) beskryf as gawes wat van God ontvang is. Dié gawes stel 'n gemeente daartoe in staat om diensbaar te wees tot eer van God en effektief te ontsluit binne 'n bepaalde konteks: “To claim them (strengths) is to claim the compelling presence of God’s power...” (Callahan 1983:xvi.) Hierdie gawes moet geïdentifiseer en uitgebou word.

- **Langtermynbeplanning is hoopvol van aard.**

Callahan (1983:xix) verduidelik dat “Effective long-range planning builds on a God-given hope that is (1) responsible and realistic, (2) courageous and compassionate, and (3) prayerful and powerful.” Gemeentebeplanning en gemeente-ontwikkeling geskied altyd in gebed en kan alleen plaasvind op die beloftes van God se Woord. Gemeentes sal in die diagnostiese fase daarteen moet waak om te veel klem te lê op statistiese en niksseggende analises. In die beplanningsfase sal daar hoofsaaklik rekening gehou moet word met God wat vir Sy gemeente 'n toekoms beplan. Gemeentes kan nie langer net bestaan ter wille van hul eie instandhouding nie. 'n Missionêre gemeente se visie en missie word primêr gerig en belyn deur die Een deur wie sy geroep is tot dienswerk in hierdie wêreld.

## 5.11 SAMEVATTING

'n Relasionele fokus op Kerkwees sou ten opsigte van die bestuur van verandering, die onus kon plaas op 'n ontsluitende benadering. Verandering en die impak daarvan op die Kerk is nie gedetermineerd en voorspelbaar nie en derhalwe minder stelselmatig en kotroleerbaar.

Die Kerk behoort gevolglik groter klem te plaas op goeie interaksie en gesonde dialoog met haar eksterne omgewing.

Lewensiklusse van organisasies/gemeentes word relatief en korter as gevolg van hoofsaaklik twee redes:

- Impak van Verandering en Kompleksiteit
- Toename in mededinging.

Derhalwe word dit as krities beskou dat die Kerk haar rol en posisie in 'n bepaalde konteks op kontinuu basis sal herinterpreteer en haar identiteit voortdurend sal ondersoek.

'n Ontsluitende benadering ten opsigte van verandering bied egter nie maklike en een dimensionele oplossings nie. In komplekse sisteme word oplossings gegeneer deur konflikterende interaksie. Volgens Stroh en Jaatinen (2001:148-165) is die volgende organisatoriese eienskappe noodsaaklik vir die ontsluitende benadering: "... a free flow of information; emphasis on relationship management and symmetrical communication for resolving conflicts; empowerment of people to engage in fitting activity for a quick response to changes; preference for diversity in all roles for a more accurate perception; scenario planning rather than set preplanning; and a participatory approach to guarantee internal interaction, commitment and direction."

Laasgenoemde noodsaak leiers om met innoverende en kreatiewe denke nuwe bestaansmoontlikhede te ondersoek. In die proses van verandering sal die gemeente verder sensitief en verantwoordelik moet bly vir alle verhoudings waarin sy haarself bevind.

Die empiriese ondersoek toon duidelik dat gemeentes in die Nederduistch Hervormde Kerk die impak van verandering binne hulle onderskeie gemeentes ervaar. Verandering is 'n realiteit wat in die Kerk met groot sensitiwiteit en doelgerigtheid bestuur moet word.

91% van die respondente het aangetoon dat verandering in hul onderskeie gemeentes noodsaaklik is. Predikante sal uit die aard van laasgenoemde realiteit toegerus en bemagtig moet word om verandering te verstaan en te bestuur.

Die Kerk bevind haarself in 'n oop en dinamiese wêreld. Vanuit die verstaan dat die Kerk dan organies funksioneer en derhalwe in gesonde wisselwerking met haar omgewing behoort te staan, behoort die Kerk natuurlik te ontsluit en te vernuwe. In hoofstuk 6 word vernuwing en ontluiking beredeneer.