

## AFDELING A: WAT IN DIE NAVORSING GEDOEN IS

### 'N PROJEKBESTUURSMODEL: ORIËNTERING VAN DIE NAVORSING

## HOOFSTUK 1

### 1.1 INLEIDING

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2 PROBLEEMFORMULERING: DIE PROBLEEMVRAAG

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

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

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

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

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

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

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

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

### 1.3 UITGANGSPUNT

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

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

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

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

Die bestuur van 'n gemeente behoort gevolglik van so 'n aard te wees, dat dit doelmatigheid en doeltreffendheid bevorder<sup>1</sup>. Om dit te bereik, was die uitdaging van die navorsing juis om die kennis van die beginsels van projektebestuur op die kerklike bedieningspraktyk tersaaklik te maak.

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

### 1.3.1 Die kerk in 'n oorgangstyd

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

---

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

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

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

## 1.4 GEMEENTEPRAKTYK

### 1.4.1 Oriëntering tot die praktyk van projekbestuur

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

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

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

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

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

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

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

#### 1.4.2 Toegepaste projekfases

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

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

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

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

#### 1.4.2.1 Projekinisiëringsfase

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

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

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

#### 1.4.2.2 Projekbeplanningsfase

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

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

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

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

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

#### 1.4.2.3 Projekimplementeringsfase

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

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



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

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

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

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

#### **1.4.2.4 Projekafsluitingsfase**

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

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

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

## 1.5 PROJEKBESTUURDER (BESTUURSORGEWIND)

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

## 1.6 PROJEKVERLOOP

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

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

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

## 1.7 GEMEENTE AS PROJEKBESTUURSOMGEWING

### 1.7.1 Algemene uitgangspunt

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

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

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

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

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

### 1.7.2 Afleiding

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.7.2 Skriftuurlike begroning van bestuur in die gemeente**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## 1.8 ONTSLUITING VAN DIE NAVORSING

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

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

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

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

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

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

## 1.9 DIE UNIEKE BESTUURSIDENTITEIT VAN 'N GEMEENTE

### 1.9.1 Inleiding

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.9.2 Projekbestuur in 'n oorgangsfase

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

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

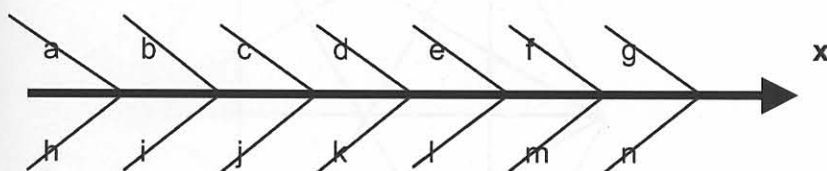
- Kies (aanvaar opnuut), in opdrag van die Woord van God, die diens (-kneg) gestalte. In die kerk kan dit nooit oor mag en of status gaan nie. Havenga (2000:35-37) rapporteer oor hierdie beginsel (diensbeginsel) as volg waar dit met sukses in 'n private maatskappy gestalte vind: "...client service approach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

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

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

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

**Diagram 1.1** Doelstelling en doelwitte – visgraatmodel



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

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

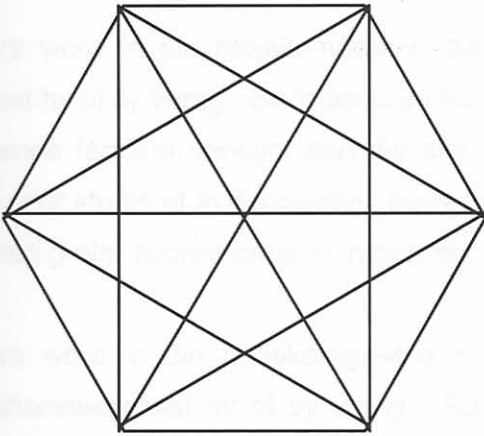
Hierdie netwerk vervang gevolglik strukturele gesag met interpersoonlike en funksionele gesag. Daar kan dus net van gesag binne 'n sekere situasie sprake wees. Dit maak ons nederig en afhanklik van mekaar (Buitendag 2001:105). Binne die projekomgewing waar die individu verantwoordelikheid neem vir 'n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

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

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

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

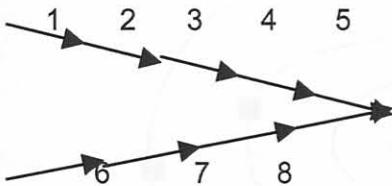
Diagram 1.2 Interpersoonlike Netwerk



Bron: Buitendag 2001:105

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

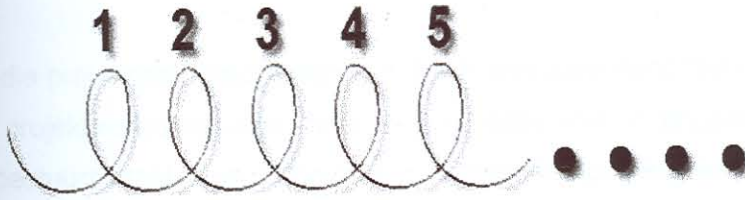
Diagram 1.3 Die kompleksiteit van gedrag in groepe : Ganse in vlug



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

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

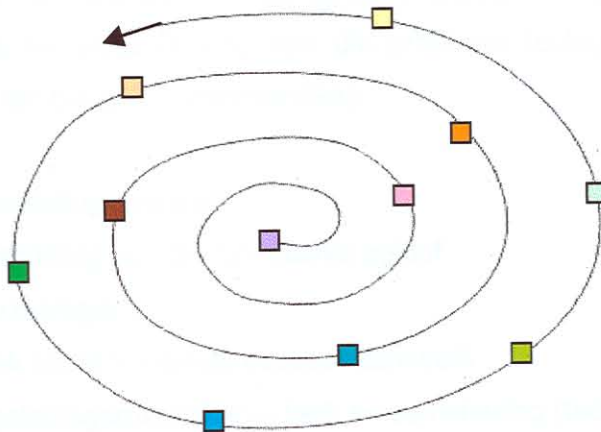
Diagram 1.4 Kennisspiraal van meerdere dienste



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

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

Diagram 1.5 Kennisspiraal van dieselfde dienswerk



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

### 1.9.3 Die nuwe werkswyse

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

### 1.10 KEUSE VAN 'N BENADERING

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

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

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

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



## 1.11 PRAKTYKTEORIE

### 1.11.1 Gemeentesituasie

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

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

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

### 1.11.2 Bestuursmodel

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