

## AFDELING F: BEDIENINGSPRAKTYK (2)

### DIE PLEK EN FUNKSIE VAN PROJEKBEPLANNING IN DIE GEMEENTE

## HOOFSTUK 6

### 6.1 INLEIDING

Die kerk, soos elke ander organisasie, is onder druk om voortdurend hulle prestasies te verbeter ten einde sukses te behaal. Sukses in terme van gemeentewees beteken om te beantwoord aan die doel van gemeente wees *per se*. Elke gemeente behoort daarom te streef na maniere van dinge doen om te beantwoord aan haar doel. Vir baie gemeentes beteken dit om meer doeltreffend te wees, die vind van maniere om dinge vinniger, beter en met minder te doen. In die gemeente behoort dit egter die volgende te beteken: om aanpasbaar te wees as omstandighede verander (Van der Ven 1993:10-12; vgl. ook Smuts 1995:121).

Hierdie verandering vra 'n verandering in bestuursbenadering in die kerk. Gemeentes behoort daarom te na 'n projekspanbenadering. Hierdie benadering bevorder die lidmaat se fokus en aanpasbaarheid om gemeente te wees na die bedoeling van die Woord van God. Die gemeente is gevolglik gouer op pad om haar identiteit te ontdek en daarvolgens te handel (Van der Walt, 1999:55).

Hierdie stap verg dat lidmate bymekaar gebring moet word om in multidissiplinêre projekspanne te funksioneer. Hierdie bestuurs- en organisasiebenadering bring nuwe uitdagings vir gemeentes in veral die volgende areas: algemene- en strategiese bestuur. Hierdie twee areas van bestuur word dan deur die beginsel van projekbestuur geïntegreer om 'n filosofie van bestuur deur middel van projekte daar te stel (PMBOK 2000).

### 6.2 BESTUUR DEUR MIDDEL VAN PROJEKTE

#### 6.2.1 Inleiding

Die kerk en individuele gemeentes in besonder wat verandering wil bewerkstellig, is gekonfronteer met groot uitdagings. Die kerkraad en gemeenteleiers wat in beheer van die bestuur van 'n gemeente staan, sal besluite moet neem wat 'n verandering in bestuursbenadering tot stand sal bring. Projekbestuur verteenwoordig 'n onderliggende

filosofie wat verandering wil teweegbring. In die lig hiervan het praktiese teoloë al meer gewys op die feit dat die konkrete werklikheid van die gemeente se situasie in berekening gebring moet word (Pieterse 1993:169-170).

Dinsmore (1993:33) sien hierdie uitdaging soos volg:

“Executives face the challenge of adopting new management practice to meet the demands placed on business by the changing world. The new practices must include approaches that provide timely and cost-effective responses. The set of principles geared to reaching goals on schedule and within budget is labelled project management. Executives are expected to be managers of change, and managing change is what project management is all about. Modern-day executives, who are looked to as change managers, and who will also be exposed to conventional project work, can greatly increase their effectiveness by adding to their general (and strategic) management skills and dynamic of handling change through project management” (vgl. ook Cummings & Worley 1993:144-161).

Hierdie stelling is vir die kerk van vandag net so geldig. Die begrip, situasie, is verwysend na die faktore, alle faktore, intern en ekstern, wat in die gestaltegewing van die gemeente 'n rol speel. Situasie is *per se* die praxis van die gemeente (Heitink 1994:201-210). Gemeentes in die nuwe bestuursbenadering behoort soos enige moderne onderneming, die beginsels van projekbestuur toe te pas. Kennis van die gemeentepraktik is daarom belangrik vir toepassing in 'n gekose bestuursproses (projekbestuur). Die beginsels van praktykkennis is vir die praktiese toepassing in die gemeente van groot belang (Hoofstuk 2).

Die vraag is: Hoe? Die nuwe bestuursbenadering wat gemeentes behoort te aanvaar as 'n uitdaging om kerk na die bedoeling van God te word, word deur Oosthuizen (1994: 41) beskryf as 'n kuns: “...the art of directing and co-ordinating human and material resources throughout the life of a project by using modern management techniques to achieve predetermined objectives of scope, cost, time, quality and participant satisfaction”.

Die projekbestuurder word gevolglik genoop om die faktore wat die gemeente se situasie bepaal as deel van 'n projek te bepaal.



## 6.2.2 Projekbestuur : siklus 1 - 3

### 6.2.2.1 Uitgangspunt

Die projekbestuursmodel wat deur die projekbestuurder vir 'n gemeente bestuur behoort te word, bestaan uit die volgende raamwerk vir die beplanningsgedeelte van die projek:

#### Raamwerk: Projeksiklus 1 - 3 (Bylaag R)

- Behoeftes (Identifisering van 'n behoefte ("need") - konseptuele fase).
- Inisiasie (Bepaling van die omvang(definisie) van die projek).
- Projekplan (Beplanningsfase, ontwikkeling en ontwerp).
- Geïntegreerde projekbestuur in die beplanningsfase:
  - ◆ Toepassing van die eerste van die vier basiese algemene bestuurstake naamlik **beplanning**.
  - ◆ Toepassing van strategie en strategiese bestuur deur **strategiese beplanning**.

Die praktyk sal in Hoofstuk 8 toepassing vind waartydens bestuursbeginsels van hierdie raamwerk in die gekose projek gedemonstreer sal word. Sodra 'n projek suksesvol afgehandel is word die resultate van die projek as 'n program van die gemeente verder bestuur.

### 6.2.2.2 Sisteem/stelselbenadering: Projeksiklus 1 - 3

Die sisteem/stelselbenadering as deel van die geïntegreerde benadering tot bestuur sal deur die projekbestuurder gebruik moet word ten einde die voorgestelde raamwerk tot sy reg te laat kom (Nel 1995:191-192). Die sisteembenadering- of stelselteorie is dat 'n entiteit ('n gemeente) as 'n stelsel beskou moet word (Du Toit 1995:41,44). 'n Stelsel het 'n aantal interafhanklike onderdele, met sekere onderlinge verhoudinge, wat in die geheel funksioneer en op 'n sekere doel gerig is. Die gemeente word beskou as 'n verenigde, doelgerigte stelsel wat saamgestel is uit onderdele wat onderling verbind is (Du Toit 1995:42). Die gemeente bestaan verder uit 'n aantal substelsels, wat beteken dat al die aktiwiteite van die gemeente mekaar onderling beïnvloed. Die gemeente is verteenwoordigend van 'n oop stelsel wat in deurlopende wisselwerking met die omgewing verkeer – die situasie (Smuts 1995 121-125).

Bestuur vorm binne 'n gemeente altyd 'n (sub)stelsel. Bestuur behoort gevolglik rigting te gee aan behoeftes in tegnologie, die organisering van mense en middele en die skepping van 'n verwantskap tussen die gemeente en sy omgewing (aangepas uit Du Toit 1995:43).

Bestuur behoort deur die volgende substelsels rigting te gee aan die gemeente:

- **Strategiese substelsel**, bestaande uit die topbestuur (kerkraad en projekbestuurder) verantwoordelik vir die wisselwerking tussen die gemeente (onderneming) en haar omgewing.
- **Taktiese substelsel**, bestaande uit die diensgroepleiers en ondersteunende dienste wat die werk van die operasionele substelsel koördineer.
- **Operasionele substelsel**, waar insette op alle bestuursvlakke omskep word in uitsette, vir die lewering van spesifieke goedere en dienste (vgl. Bateman & Zeithaml 1990:66).

**Bylaag V** stel die verwantskap tussen die bestuursproses en die sisteem/stelselbenadering voor. Hierin kan die geïntegreerde benadering van projekbestuur met algemene- en strategiese bestuur duidelik waargeneem word.

Die voorgestelde geïntegreerde projekbestuursmodel (**Bylaag T**) word gebruik om die praktykkennis toe te pas. Dié voorgestelde model met integrasie van die algemene- en strategiese bestuur binne die sisteembenadering, word in **Bylaag L** in meer detail omskryf. Vanuit hierdie voorstelling sal die gekose projek dan prakties gestalte kry.

Dit is belangrik om kennis te neem van die feit dat die projekbestuurder nie die (enige) projek kan beplan sonder dat volledige algemene- en strategiese beplanning gedoen is nie. Hy/sy behoort vir die doel 'n beplanningssessies te inisieer en te fasiliteer. Daar kan ook van 'n kundige(s) fasiliteerder gebruik gemaak word. Die beplanning behoort in die gemeente deur die beginsel van deelnemende bestuur gekenmerk te word (**Bylaag M**). Resultate van die sessies behoort dan in die projekbeplanning gebruik te word.

### 6.2.2.3 Die Proses – Projek Helder Môrester

“**Helder Môrester**” is die naam wat gekies is vir identifisering van dié projek. Die projek, soos later aangedui sal word, se doelstelling is om 'n generiese kerklike kurrikulum te



ontwerp vir toepassing in 'n gemeente. Hierdie projek word gedoen om die voorgestelde beginsels van projekbestuur prakties te demonstree en toe te pas binne 'n projekbestuursmodel. Die model word gekies om doelmatigheid en doeltreffendheid in gemeentebestuur deur die projekbestuurder te fasiliteer.

- **Bestuur deur projekte**

Daar sal telkens na die projeklewensiklus (**Bylaag R**) verwys word as die bron van die projekstatus en van die verloop van die projek. Al die projekfases moet gedokumenteer word. **Projek Helder Môrester** bestaan uit die vyf generiese projekfases, naamlik: die Behoeftefase (konseptuele bepaling); die Inisiëeringsfase (bepaling van die omvang en definisie), die Beplanningsfase (ontwikkeling en opstel van spesifikasies), die Implementeringsfase (kontraktering en uitvoering) en die Afhandelingsfase (oorhandiging en aftekening) (Van der Waldt & Knipe 1998:58-88; Kerzner 1998:73-81; PMBOK 2000:11-15; Oosthuizen 1994:42-44).

Die projekbestuurder is verantwoordelik om 'n projekbeplanningseminaar vir die gemeente te organiseer. Die beginsel van deelnemende bestuur (**Bylaag M**) behoort die uitgangspunt vir besluitneming tydens die seminaar te wees. Elke lidmaat behoort die (voor)reg te hê om insette op die seminaar te kan lewer.

### 6.2.3 Die Praktyk van beplanning in projekbestuur

Die projek se ontwerp sal vervat word in die gedokumenteerde dokument bekend as die "Ooreengekome Projekplan" (**Bylaag I**). Hierdie dokument word in die projekmandaat (die "Project Charter" - **Bylaag H**) gekompuleer en dien as die ooreenkoms met die projekbestuurder wat aangestel sal word. Die dokument dien as die basis en is die werksdokument om die projek te bestuur. Die projekbestuurder gebruik die dokument om alle belanghebbendes en kontrakteurs, kontraktueel te verbind.

Elke rolspeler op die projek se eienaarskap vir daardie deel van die projek waarvoor hy/sy verantwoordelik is, word deur die dokument uitgespel. Hierdie dokument, hoewel dit omvangryk kan word en normaalweg is, word die projekbestuurder se kontrole teen wat op 'n beplanningseminaar deur deelnemende besluitneming besluit is (Le Roux et al. 1995: 115-116). Daar sal veral in Hoofstuk 8 na dié dokument verwys word. Wat onthou moet word, is

dat die proses om die besluite te laat neem en te dokumenteer, die langste tyd neem. Daar is egter geen alternatief vir deeglike en deurdagte beplanning nie.

### 6.2.3.1 Siklus 1 - 3

Elke gemeente bestaan uit dele wat in 'n geïntegreerde, dinamiese geheel gesnoer moet word. Dit is hierdie dele waarbinne die gemeenteleiding moet optree. Die noodsaak vir leiding gee, is universeel. Oral waar die mens vir die een of ander doel bymekaar kom en daar optrede is om die een of ander behoefte te bevredig, is bestuur in die een of ander vorm nodig en word die sukses of mislukking aan die toepassing van bestuursbeginsels gemeet (vgl. Lewis et al. 1998:435-452).

Charlton (1992) is duidelik oor leierskap in organisasies as hy tereg opmerk: "Effective leadership is, however, the scarcest resource of any organisation". Hy handel oor die **waarom**, die **wat** en belangrik die **hoe** van leierskap in organisasies. Leierskap opleiding en toerusting is vir enige organisasie (ook die kerk) van wesenlike belang. Hy slaag daarin om 'n stap vir stap gids aan te bied vir die ontwikkeling van leierskapsvermoëns. Gemeenteleiding word gesien as 'n proses of taak om sekere vooropgestelde doelstellings (langtermyn) en doelwitte (korttermyn) te verwesenlik. Die mees aangehaalde omskrywing van leiding gee, is: "Management is getting things done through (other) people" – Mary Parker Follet (Stoner 1982:7).

Hierdie segswyse is veral op die lidmaat van toepassing en kan soos volg vertolk word:

- Dit is 'n proses - 'n opeenvolging van handeling (dienswerk).
- Dit is gerig op die bereiking van 'n gemeentedoelstellings (langtermyn) en doelwitte (korttermyn).
- Dit is nie selfdoen nie, maar gedaan kry deur andere (lidmate wat eienaarskap neem van dienste en take wat pas by afsonderlike gawes).
- Dit is gedaan kry deur lidmate (dissipelskap).
- Dit is werk deur 'n groep mense (die gemeente gestruktureer in diens- en taakgroepe).

Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat leiding gee 'n universele menslike aktiwiteit is. Robbins (1984:10) sê hieroor: "...generic in content does not mean complete substitutability. What we find is that the manager's job becomes most universal in content at the upper echelons of organizations" (vgl. ook Robbins (2001:357-360).



Die projekbestuurder as gemeentefasiliteerder behoort op 'n beplanningseminaar die leiding te neem in die formulering en saamstel van die gemeente se projekdokumente vir **Projek Helder Môrester**. Die doel van die seminaar behoort te wees om die gemeente deur deelnemende bestuur (**Bylaag M**) die geleentheid te gee om geïdentifiseerde behoeftes te debatteer.

Bestuur behoort op dié punt die beginsel van geïntegreerde bestuur toe te pas (**Bylaag L**). Die verloop van die proses behels dat die projekbestuurder die beginsels van bestuur deur projekte sal implementeer deur die projeklewensiklus te volg (Dinsmore 1993:235-248). Elke fase in die lewensiklus behels die toepassing van bestuursbeginsels en bestuurshulpmiddele. In hierdie hoofstuk word gefokus op die generiese aard van die eerste drie fases van die siklus.

Die kern van hierdie gedeelte in siklus 1-3 is die formulering van die projekplan. Gemeentebestuur en die projekbestuurder in besonder behoort alle stappe in die proses van beplanning, soos die algemene bestuur en strategiese bestuur vereis, toe te pas. Die stappe in elk van die bestuurshulpmiddele wat normaalweg gevolg word, word hierna kortliks omskryf. Die toepassing vind plaas in die saamstel en formulering van die "Ooreengekome Projekplan".

Die stappe in elk siklus is as volg:

- **Siklus 1:** Behoeftefase - (konseptuele - bepaling van die idee). Hierdie fase bestaan hoofsaaklik uit die bepaling van die omvang van die projek wat geïnisieer is deur 'n behoefte wat ontstaan het (Adendorff et al. 1997:156-157; Oosthuizen 1994:42-43). Tydens dié fase is dit belangrik om alle risiko's rakende die koste, tyd, menslike hulpbronne en kwaliteit van diens te bepaal.
- **Siklus 2:** Inisiasiefase - (Definisie van die omvang van die projek). Die fase kan slegs bereik word deur die formulering van 'n doelstelling en een of meer doelwitte vir die gemeente (Kroon 1995:123; vgl. ook Harris.1989:75). Nadat dit bepaal is, sal dit relatief duidelik wees wat gedoen gaan word, wanneer met die werk begin gaan word, wie gaan dit doen, hoe lank gaan dit neem, hoeveel gaan dit kos en wanneer kan die projek afgelewer word (Adendorff et al. 1997:158, Oosthuizen 1994:42-43).

- **Siklus 3:** Die Beplanningfase - (ontwikkeling). Beplanning is die eerste onder gelykes ("primus inter pares") van die basiese bestuurstake (Adendorff et al. 1997:158, Oosthuizen 1994:43). Planne is die resultaat van beplanning en vind toepassing as deel van die geïntegreerde bestuursprogram (Dinsmore 1993:115-143; Kroon 1995:111). Die kerkraad behoort op aanbeveling van die projekbestuurder 'n beplanningseminaar te belê. As vertrekpunt behoort die huidige prestasies en strategie van die gemeente geëvalueer te word teen die geïdentifiseerde behoefte (Kroon 1995:140).

#### 6.2.4 Geïntegreerde Projekbestuur: Beplanningsproses

Dit beteken dat die beplanningsproses sal begin met die formulering van die visie en die missie. Dit sal opgevolg word deur die opstelling van die plan. Die eerste fase van die plan behels die formulering van die doelstelling en doelwitte ("scope of the project") en is deel van die inisiasiefase. Die tweede fase behels die opstel van die uitvoerbare plan vir implementering (Hoofstuk 7).

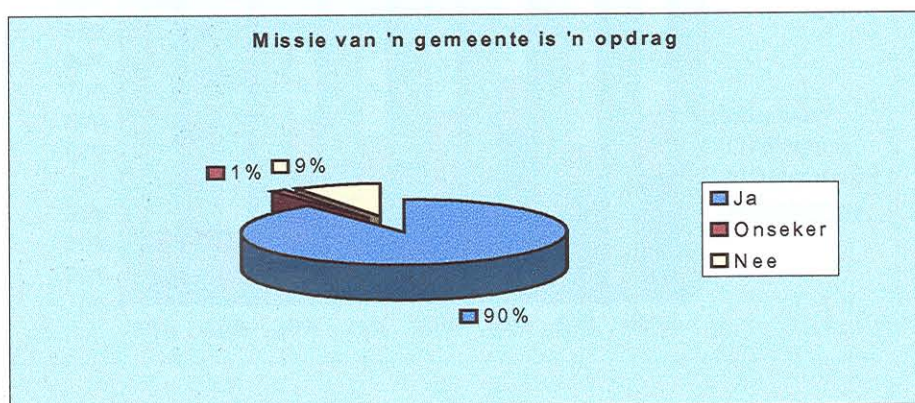
Die proses behels koördinasie en integrasie van verskillende insette met die oog op suksesvolle beplanning (Meredith 2000: 184-209). Die uitkomst van die seminar sal in die "Ooreengekome Projekplan" (**Bylaag I**) gestalte vind (vgl. Newbold 1998:101-113; Van der Waldt & Knipe 1998:89-100; Van Wyk 1995:71-92).

- Formulering van **die visie** vir die gemeente – dit is die droom wat elke gemeentelid oor die gemeente droom (Barna 1992:27-36, Charlton 1992:47-61, Burger 1991:37-70). 'n Voorstel vir die formulering van 'n visie word vervat in **Bylaag N**. In die empiriese navorsing is aan die gemeentes gevra of hulle saamstem dat 'n visie 'n droom is en of daar 'n geskrewe visie in die gemeente bestaan. Die volgende resultate is gelewer (**Diagram 6.1 en Diagram 6.3**).
- Formulering van **die missie** vir die gemeente – dit is die opdrag of taak van elke gemeentelid in die gemeente (David 1997:9; Gatewood et al. 1995:276; Nel 1994:145-147, vgl. ook Burger 1991). 'n Voorstel vir die formulering van 'n missie word vervat in **Bylaag O**. In die empiriese navorsing is aan die gemeentes gevra of hulle saamstem dat 'n missie 'n opdrag is en of daar 'n geskrewe missie in die gemeente bestaan. Die volgende resultate is gelewer (**Diagram 6.2 en Diagram 6.3**).



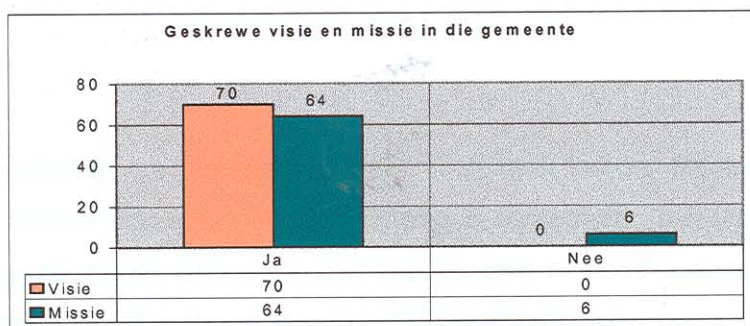
- Formulering van **die doelstelling** vir die projek (Bylaag C). Die doelstelling van die projek is die ontwerp en formulering van 'n kurrikulum vir die gemeente (langtermyn - resultate wat net oor langer as 'n jaar bereik kan word). Die doelstelling van die gemeente is nodig op elke gebied waar prestasie of resultate vir die voortbestaan of groei van die gemeente belangrik is (Jones et al. 2000:239; Kroon 1995:167-169). Die omskrywing van **koinonia**: die kurrikulum van geloofsgemeenskap, sal byvoorbeeld een aspek of gebied van die kurrikulum wees. Dit vorm deel van die strategiese plan en uitgangspunte (Harris 1989:75-159). Vergelyk vir hierdie doel die visgraatmodel in Hoofstuk 1.

Diagram 6.1 Visie van 'n gemeente is 'n droom



Bron: Navorsingresultate 2002

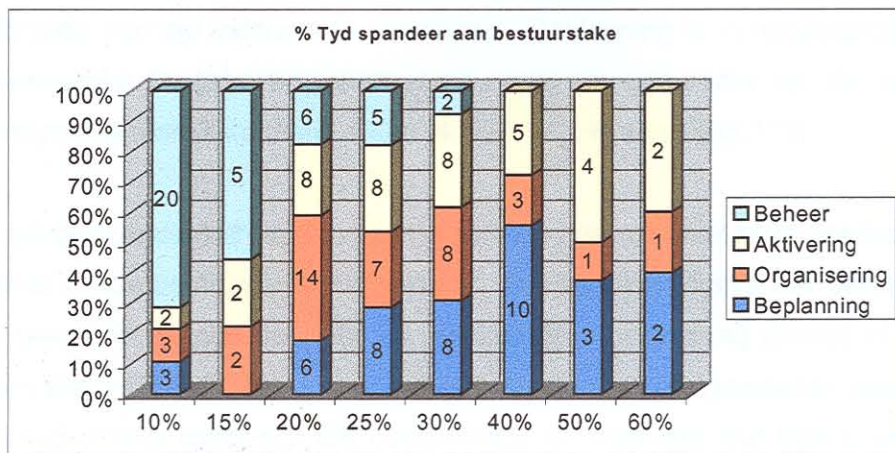
Diagram 6.2 Missie van 'n gemeente is 'n opdrag



Bron: Navorsingresultate 2002

- Formulering van die **doelwitte** vir die projek (**Bylaag D**). Die doelwitte van die projek is die omskrywing van die resultate op elke gebied van die kurrikulum wat deurlopend (korttermyn) bereik moet word. Doelwitte moet binne die raamwerk van die doelstellings geformuleer word (Kroon 1995:123). Die omskrywing van deurlopende resultate van aspekte van **koinonia** sal as voorbeeld van 'n doelwit geformuleer moet word. Dit vorm deel van die eksegetiese navorsing van wat die Woord as uitgangspunte stel vir die inhoud van koinonia (Harris.1989:75-159).

Diagram 6.3 Geskrewe visie en missie in die gemeente



Bron: Navorsingresultate 2002

- Formulering van die **uitkomst** vir die projek (**Bylaag E**). Die uitkomst van die projek is die omskrywing van die resultate wat op elke gebied van die kurrikulum bereik is. Hierdie gedeelte van die navorsing wil kortliks fokus op die resultate wat behaal is, nadat die kurrikulum in werking gestel is. Dit dien ook as barometer of die doelstellings en doelwitte wat bepaal is, behaal is. Vergelyk vir hierdie doel die visgraatmodel in Hoofstuk 1.
- Formulering van die **basiskontrak** vir **Projek Helder Môrester**. Die generiese inhoud van hierdie dokument word in **Bylaag S** vergestalt. 'n Basiskontrak vir elke fase binne die groter projek behoort gedefinieer te word. Die inhoud van elke basiskontrak volgens Sparrus (2002) behoort ten minste die volgende weer te gee vir elke fase:
  - ◆ Die verklaring van voorneme – die omvang van die projek (“scope”).
  - ◆ Die ontvangbares vir die fase.



- ◆ Die aflewerbares vir die fase.
- ◆ Die werkaftrekestruktuur (WAS) vir elke fase.
- ◆ Liniêre verantwoordelikeheidskaart vir die fase.
- ◆ Skedule (begroting, mense en dienste) vir die fase.
- ◆ Kontraktering vir die fase.

- **Uitgangspunt vir die beplanningsproses**

In die uitvoering van sy/haar projekbestuurstaak, behoort die projekbestuurder te beplan (Gido & Clements 1999:64, 186-200). Deur te beplan, poog hy/sy om die risiko's en onsekerhede van die toekoms te verminder. Beplanning is 'n noodsaaklike voorvereiste vir die suksesvolle bestaan en voortbestaan van die gemeente op die kort- sowel as die langtermyn (Batman & Zeithaml 1993:14, 139-143; Kroon 1995:111).

Die projekbestuurder behoort homself in sy/haar bestuurstaak so te posisioneer ten einde die gemeente op die beste manier te fasiliteer. Die bestuursproses wat gevolg behoort te word, is een waar die projekbestuurder as resultaat van beplanning (Boveé et al. 1993:211-218; Van den Berg 1998:44-70), 'n oorkoepelende plan vir die gemeente daarstel. Tydens die beplanningsproses moet oor die doelstellings en doelwitte wat bereik wil word en oor die hulpbronne wat nodig is om die doelstelling en doelwitte so doelmatig moontlik te bereik, besin word (Marx et al. 1991:280-282; vgl. veral Gido & Clements 1999:192).

Dit is gevolglik belangrik om vir dié doel die strategiese bestuursbeginsels toe te pas (Van der Waldt & Knipe 1998:4-6, 15-24). Strategiese bestuur, hoewel baie belangrik (David 1997:2-15) bly in die proses altyd 'n hulpmiddel. Tydens dié proses is dit belangrik dat die projekbestuurder sal toesien dat ook die algemene bestuursbeginsels deurlopend toegepas sal word waar van toepassing (Marx et al. 1998:350-394).

### **6.2.5 Algemene bestuur: Die taak van bestuur**

Alle gemeentes behoort as 'n oop sisteem beskou te word wat in wisselwerking met sy omgewing verkeer. Die gemeente behoort 'n infrastruktuur te skep en te implementeer om insette (inligting, arbeid, tegnologie, kapitaal en fasiliteite) te omvorm na uitsette - dienste (Lindgren 1992:6087; Kroon 1995:4; vgl. ook Kruger 1995 :1-50). Die projekbestuurder behoort op hierdie stadium in die beplanningsproses die algemene bestuursfunksies toe te pas ter bereiking van die gemeente se doelstelling en doelwitte (Marx et al. 1998:351-394)

Dié ondernemingsfunksies verwys na die leidinggewende taak wat op alle bestuursvlakke uitgevoer behoort te word. Dit moet duidelik beklemtoon word dat, hoewel daar in wat volg 'n onderskeid gemaak sal word tussen die verskillende elemente waaruit die leidinggewende taak bestaan, dit slegs om analitiese redes gedoen word. Elkeen is deel van 'n groter geheel waarin die een nie sonder die ander voortbestaan nie. Elkeen bestaan nie afsonderlik in 'n vakuum nie, maar is deel van die hele taak van leiding gee – die bestuursproses (Gatewood et al. 1995:6-13; Marx et al. 1998:364-391).

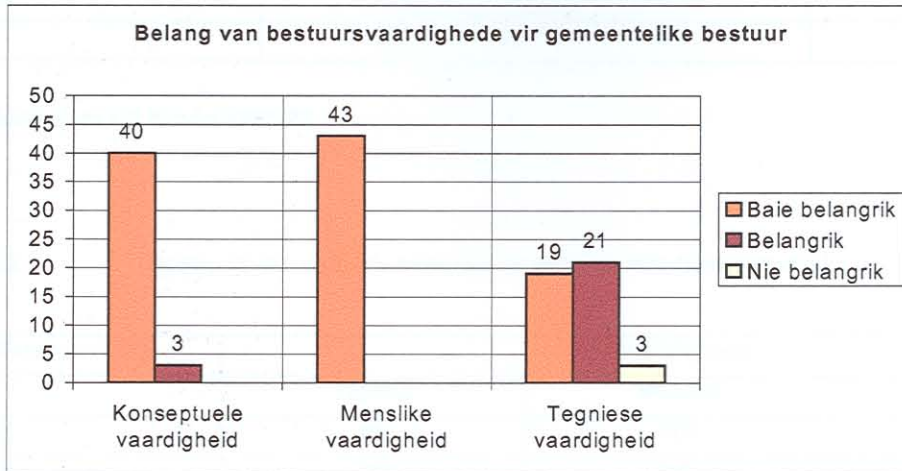
Die taak van leiding gee en bestuur, in die gemeente in besonder, word as een beskou wat uit die volgende elemente bestaan:

- **BEPLANNING:** die ondersoek na en keuse tussen alternatiewe weë om die doel te bereik. Beplanning van werk en tyd (Hoofstuk 6) (Robbins & Decenzo 2001:79, 113, 153; Van den Berg 1998:44-71; Marx et al. 1991:280-283; Lindgren 1992:75-78)
- **ORGANISASIE:** die doelmatige ordening, samestelling en verdeling van alle middele om die planne doelgerig tot uitvoer te bring (Hoofstuk 7) (Robbins & Decenzo 2001:153, 183; Van den Berg 1998:74-101; Marx et al. 1991:280-283-291; Lindgren 1992:78-80)
- **AKTIVERING (BEVELVOERING):** kommunikeer en motiveer; die bereidheid tot uitvoering of die aktivering en toesig oor die personeel (Hoofstuk 7) (Robbins & Decenzo 2001:229, 255, 311, 343; Van den Berg 1998:103-127; Marx et al. 1991:292-296; Lindgren 1992:80-83)
- **BEHEER:** die kritiese waarneming en beoordeling en die neem van korrektiewe maatreëls ter behoud van die gegewe doelstelling (Hoofstuk 7) (Robbins & Decenzo 2001:411; Van den Berg 1998:130-150; Lindgren 1992:83-86)
- **KOÖRDINASIE:** die integrasie van die belange van werkers, verbruikers en die gemeenskap ter bereiking van die doel (Hoofstuk 5 & 6) (Van den Berg (1998).
- **BYKOMENDE BESTUURSTAKE** – besluitneming, kommunikasie, motivering, koördinasie, delegering en dissiplinerig (Kruger 1993:20-28; Van den Berg 1998).



Die navorsingsresultate hieronder dui aan watter gemiddelde persentasie van tyd word in gemeentes afgestaan aan bogenoemde bestuurstake (**Diagram 6. 4**).

**Diagram 6.4** % van tyd afgestaan aan bestuurstake



**Bron: Navorsingsresultate 2002**

Die projekbestuurder is daardie lidmaat wat hierdie take in die projekbestuursproses as deel van die strategiese bestuursproses behoort te inkorporeer. Die projekbestuurder behoort te alle tye die prosesbenadering in sy bestuurstaak te volg. Hierdie benadering tot bestuur toon dat bestuurders beplan ná veranderings geantisipeer is, aktiwiteite organiseer en mense aktiveer. Deur beheer verseker die projekbestuurder dat dit wat beplan is, bereik word. Terselfdertyd behoort die projekbestuurder die ses bykomende bestuurstake in die een of ander kombinasie te gebruik (Kroon 1995: 6-22 vgl. veral ook Kruger 1993:20-24).

Die toepassing van die beginsel van deelnemende bestuur beteken dat elke lidmaat regstreeks by beplanning, besluitneming en verandering in die gemeente betrek word (Kruger 1993:29-31). Die kernbestuursverantwoordelikhede wys op 'n groot aantal take wat verrig en 'n verskeidenheid rolle wat vervul moet word (Kroon 1995:24).

Die bestuurstelsel in enige organisasie en veral in 'n makrogemeente toon bestuursvlakke aan. Voortspruitend uit dié vlakke is daar altyd 'n tydsverdeling (**Tabel 6.1**) per basiese bestuurstaak en bestuursvaardighede wat benodig word per bestuursvlak (**Tabel 6.2**) wat vereis word.

Tabel 6.1 Tydsverdeling per bestuursvlak

	Kerkraad	Kommissies	Diensgroepleiers
Beplanning	15	18	28
Organisering	24	33	36
Aktivering	51	36	22
Beheer	10	13	14

Bron: Aangepas uit Kroon 1995:20

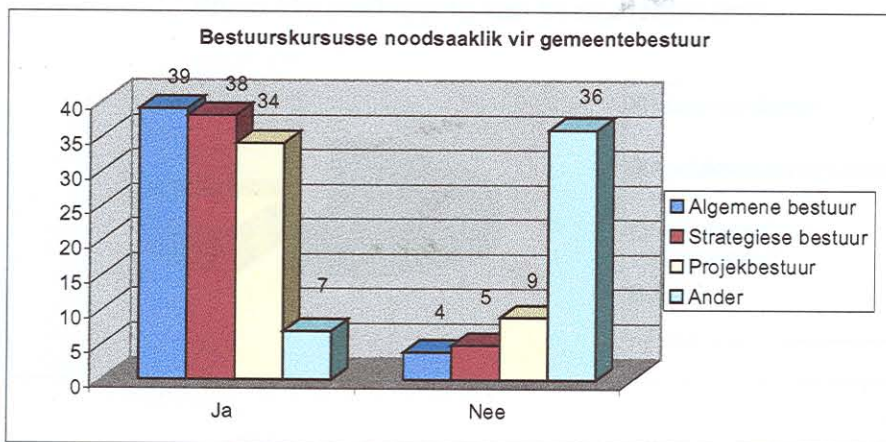
Tabel 6.2 Bestuursvaardighede benodig vir verskillende bestuursvlakke

Bestuursvlak	Vaardighede		
	Tegnies	Menslik	Konseptueel
Kerkraad	8%	42%	50%
Kommissies	22%	50%	28%
Diensgroepleiers	42%	50%	8%

Bron: Aangepas uit Koon 1995:21

Die belangrikheid van bestuursvaardigheid is in die makrogemeentes getoets. Die resultaat van die empiriese navorsing word in **Diagram 6.5** gerapporteer.

Diagram 6.5 Belangrikheid van bestuursvaardigheid



Bron: Empiriese navorsing: Resultate 2002



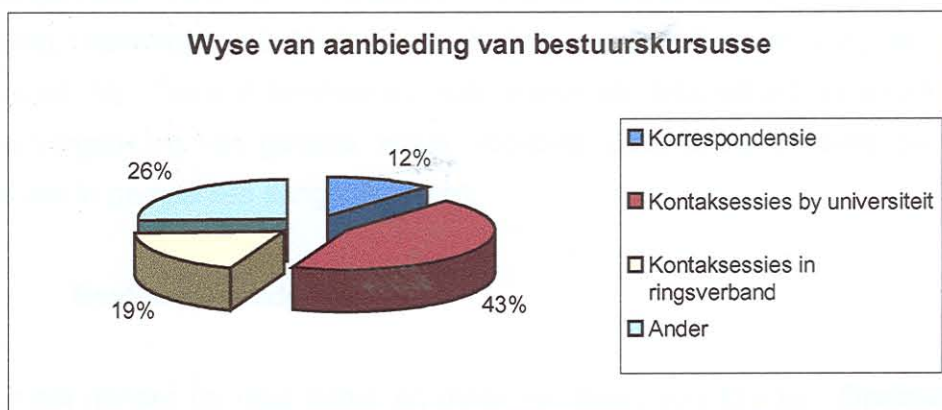
## 6.3 BEOORDELING VIR GEMEENTELIKE TOEPASSING

### 6.3.1 Die noodsaaklikheid van bestuursopleiding

Sedert die laat tagtigerjare, maar veral sedert 1994, word die kerklike lewe gekenmerk deur verandering op 'n breë front. Verandering nie alleen ten opsigte van innoverende tegnieke nie, maar ook voortdurende wysiging in bestuurstegnieke. Daar word toenemende kundigheid, vernuf en perspektief van die kerkraad en kerkraadskommissies vereis. Daarom moet die gemeente se projekbestuurder toegerus wees met kennis en vaardighede wat hom in staat sal stel om in snel veranderende omstandighede die gemeente te fasiliteer en te begelei.

Met verandering word die volgende bedoel: verandering op ekonomiese, sosiale en politieke gebied. Vir die projekbestuurder en die kerkraad sal aanpasbaarheid en voortgesette leiding en opleiding die prys van oorlewing wees (aangepas vir die kerk uit Kruger 1993:1). Die persoon verantwoordelik vir bestuur in die gemeente behoort volgens die navorsingsresultate die volgende kursusse te doen (**Diagram 6.6**). Antisipering van veranderinge en flinke en korrekte besluitneming sal die sleutel tot sukses en onderskeiding wees (Batman & Zeithaml 1993:20-22; Boveé et al. 1993:6, 39-41). Veranderinge kan alleen sinvol wees en met sukses bekroon word, indien dit gefundeer is op kundigheid en suksesvolle bestuur, met oordeelkundige aanwending van die beskikbare hulpbronne, die lidmate, as komponent (Kruger 1993:1).

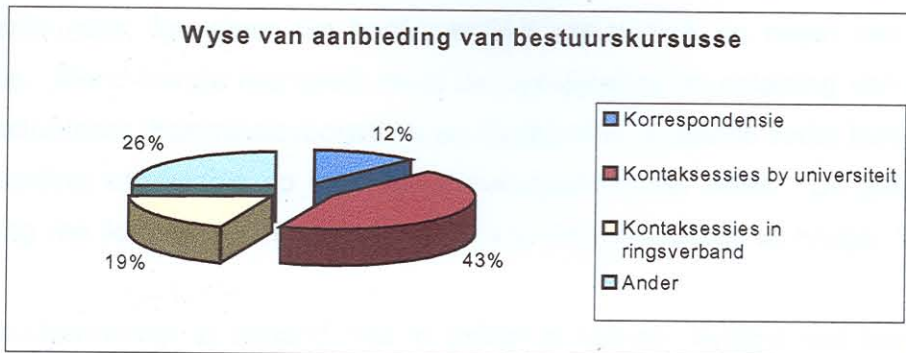
Diagram 6.6 Noodsaaklike bestuurskursusse vir gemeentebestuur



Bron: Navorsingsterugvoer 2002

Gemeentes se keuse vir die wyse waarop kursusse aangebied behoort te word is as volg gerapporteer (**Diagram 6.7**)

**Diagram 6.7** Wyse van aanbieding van kursusse



Bron: Navorsingsresultate 2002

Venter (1995:507) is duidelik oor die feit dat veranderinge in die breedste sin van die woord 'n beplande, en soms onbeplande reaksie is op op die stimuli in die omgewing. Sowel Venter (1995: 507 –508) en Kruger (1993:1-5) is dit eens dat die volgende bronne van verandering, 'n gemeente tot die een of ander optrede behoort te dwing naamlik: Politieke verandering, Tegnologiese vooruitgang, Ekonomiese veranderinge, Wetlike en arbeidsontwikkelinge en Opvoedkundige veranderinge.

Die tekort aan toegeruste lidmate is seker een van die mees veeleisende uitdagings vir die toekoms vir die kerk. Die tekort aan toegeruste lidmate om diens te lewer gaan net meer en meer beklemtoon word. Dit sal uiteindelik 'n groot invloed op die diensstrategie (waarby die verkryging, opleiding, ontwikkeling, ontplooiing, heropleiding en vergoeding van lidmate ingesluit is), hê. Tesame hiermee sal hoër vlakke van bewustheid na vore kom ten opsigte van die vergelyking van gehalte, koste, voordele, geskiktheid en selfs die afskaffing van dienste wat in gemeentes aangebied word.

### 6.3.2 Bestuursbenadering

Bestuur sal minder op mag berus en meer op gesag van kennis. Deelnemende bestuur (Kruger 1993:29-31) deur groepsbespreking as demokratiese proses sal aan die orde van die dag wees omdat die kennis en vaardigheid benodig vir 'n besluit onmoontlik nie meer in een persoon gesetel sal kan wees nie, maar wel in die verteenwoordigers (gawes) van 'n wye aantal diensmodi saamgevoeg in 'n besluitnemingsliggaam. Die idee van 'een' topbestuur



(die kerkraad) met volle, bykans onbeperkte magte, is dalk maar net 'n erfenis wat al grootliks uitgeleef is en mettertyd heeltemal sal verdwyn.

Die vraag kan nou met reg gevra word: Wat gaan bestuur se taak wees? "Commitment always starts at the top!" Topleiding, normaalweg die kerkraad, lê die basiese beleid van die gemeente neer, formuleer die hoofdoelwit(te), strategieë en neem van die belangrikste besluite. Binne hierdie raamwerk moet die ontwikkeling en opleiding van alle ander vlakke van bestuurders (kommissievoorsitters en diensleiers) plaasvind sodat hulle op hul beurt met die opleiding van leiding op laer vlakke behulpsaam kan wees. Dit gaan steeds om die opleiding van lidmate wat 'n begeerte het om te dien (Aangepas uit Kruger 1993:4).

'n Projekbestuurder is iemand met 'n geloof in mense, iemand wat bereid is om na sy medegelowiges te luister en bereid is om hulle te help ontwikkel. 'n Soort afrigter, helper of toeruster wat nie wil manipuleer nie. Dit is die profiel van die projekbestuurder (Meredith & Mantel 2000:87-107; Gido & Clements 1999:82, 84, 85, 95; Kerzner 1998:18-19). Bowenal moet bestuursopleiding streef na die daarstelling van 'n besondere houding, 'n besondere ingesteldheid van die leerder (projekbestuurder, diensgroepleier en lidmaat ens.) (Gido & Clements 1999:95), om:

- 'n kritiese houding te kweek;
- 'n verantwoordelike sin te ontwikkel;
- inisiatief te neem;
- eie doelwitte te ontwikkel en te verfyn – doelwitbestuur (Kruger 1993:31-45; Marx et al. 1991:281-283).

'n Projekbestuurder is bowenal iemand met 'n kennis van 'n groot verskeidenheid van dissiplines maar ook om vaardigheid te ontwikkel om met mense om te gaan (kommunikasievaardighede). Menslike verhoudinge bly in die konteks uiters belangrik aangesien ons eintlik in die "people's game" is, van watter kant af 'n mens dit ook al beskou (Kerzner 1998:20; 42).

### 6.3.3 Bestuurstaakelement: Beplanning

Dit is 'n aktiwiteit wat nie slegs by private ondernemings 'n hoë prioriteit geniet nie, maar wat ook 'n integrale deel van die filosofie van gemeentes behoort te wees. Beplanning kan soos volg omskryf word: Die ondersoek na die keuse tussen alternatiewe weë tesame met die implementering van aksieprogramme ten einde 'n doelwit te bereik. Beplanning behels dus daardie deel van die bestuurstaak wat vooruit moet bepaal wat die dienste is wat 'n gemeente behoort te lewer en wat gedoen moet word om die plan te verwesenlik (Kruger 1995:9). Robbins (1984:117) verwoord dit as volg "... the what to do, how to do it, when to do it and who is to do it".

Kruger (1995:9-10) is duidelik daarvoor dat daar duidelikheid omtrent die doelstelling en doelwitte (van 'n gemeente) moet bestaan en dat alle relevante gegewens, intern sowel as ekstern, versamel en evalueer moet word. 'n Verdere aspek waaroor skrywers eens is, is die interaksie-eienskap van die beplanningsproses (vgl. Batman & Zeithaml 1993:139-144) – 'n funksie wat enersyds ingewef is met die organisasie, aktivering/bevelvoering en beheerfunksies van bestuur, maar ook andersyds die grootste behoefte daaraan het om met die eksterne omgewing te skakel vanweë die besondere impak van eksterne omgewingsfaktore op besluitneming (vgl. Boveé et al. 1993:179-195).

### 6.3.4 Evaluering van die funksies van bestuur

Die maatstaf moet elke keer een van balans wees. Daar behoort telkens kan bepaal word in watter mate van roetineplanne gebruik gemaak sal word. Daar moet 'n doeltreffende kommunikasiestelsel bestaan waardeur relevante data die besluitnemer sal bereik. Die belangrikste faktore vir oorweging moet geselekteer en die alternatiewe moet met mekaar vergelyk word in terme van die onderlinge verskille (Kroon 1995:127-128). Die planne moet deeglik rekening hou met die optrede van ander gemeentes, hulle reaksies op planne wat oorweeg word bv. in ringsverband. Deurlopende evaluering van die beplanningsprosedures is van kardinale belang vir toekomstige doelmatigheid en doeltreffendheid in die beplanningsproses (aangepas uit Kruger 1993:10).

Beplanning word in die moderne onderneming volgens 'n stelselmatige prosedure uitgevoer (Kruger 1993:10). Die kerk en gemeentes per se is gevolglik ook met die beginsel gekonfronteer. As gevolg van die verskeidenheid faktore wat 'n invloed op die gemeente uitoefen, is dit nie meer moontlik om lukraak te beplan nie. Om te verseker dat die



gemeenteleier so effektief moontlik beplan, word die beplanningsprosedure in verskillende stappe ingedeel. Hierdie stappe behoort logies en stelselmatig te wees (Kroon 1995:121-124).

Kruger (1993:11) stel die volgende beplanningsprosedure voor:

- Formulerings van die doelstelling en doelwitte.
- Die versameling van inligting.
- Die ontleding en oorweging van inligting.
- Die ontwikkeling van alternatiewe.
- Die ontwikkeling van die finale plan.
- Programmering, skedulering en begroting.
- Implementering en evaluering van die plan.

Die ander drie bestuurstake word in Hoofstuk 7 geëvalueer as deel van die projekimplementeringsfase.

### 6.3.5 Die basis van bestuur

Benewens die vier basiese bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, aktivering (bevelvoering) en beheer, bestaan die bestuursproses uit nog ses addisionele bestuurstake, naamlik: motivering, delegering, dissiplinering, kommunikasie, besluitneming en koördinasie en die bestuur van inligting (Kruger 1995:20-28; Marx et al. 1998:355-391; Robbins & Decenzo 2001:79-411).

Elkeen van die addisionele take word deurlopend in een of ander kombinasie met elkeen van die vier basiese bestuurstakelemente uitgevoer en vind daarom toepassing in beide Hoofstuk 6 & 7 (vgl Van den Berg 1998). Benewens hierdie take is die bestuur van inligting (Kruger 1993:24-28) en tydbestuur (Du Preez 1995:273-280) 'n kragtige instrument in die hand van die projekbestuurder vir doelmatige en doeltreffende bestuur (Kroon 1995:4-17; vgl. veral Le Roux et al. 1995:115-136).

### 6.3.6 Vereistes vir doelmatigheid en doeltreffendheid

#### 6.3.6.1 Deelnemende bestuur

Sommige van die hoofaspekte wat in gedagte gehou moet word in die implementering van die deelnemende styl, is volgens Kreitner & Kinicki aangepas, (1992:569-572) die volgende:

- Oop kommunikasie.
- Erkenning.
- Lidmate toe te laat om hul volle potensiaal te bereik.
- Buigsaamheid:
  - ◆ Wees voorbereid om in die algemeen by veranderende omstandighede aan te pas.
  - ◆ Wees oop en ontvanklik vir nuwe idees en advies in plaas daarvan om agter 'n rigiede "gemeentebeleid" te skuil.
  - ◆ Gebruik en bou op unieke en uiteenlopende sterk punte.
  - ◆ Wees bereid om te eksperimenteer, eerder as om rigied te wees (veral met betrekking tot onbelangrike besonderhede).
  - ◆ Herorganiseer en verskuif hulpbronne indien nodig (na gelang van gewes).
  - ◆ Tree meer op in plaas daarvan om in detail te analiseer.
  - ◆ Wees voorbereid om verskillende benaderingswyses te gebruik om verskillende individue te motiveer.

Vergelyk bogenoemde veral in die lig waar Nuechterlein (1989) effektiwiteit in die kerklike bestuur deur onderlinge samewerking tussen lidmate beklemtoon. Sy beklemtoon die feit van verhoudings in die werkerskorps (lidmate) naamlik: "Staff relationships entail looking at your staff as a system. A system is a collective whole that is much more than just a group of individuals". Sy beskryf belangrike generiese faktore aanwesig in enige gemeente wat samewerking bevorder "...a variety of expectations, preferences, personality types, levels of self esteem, power and ability to communicate" (vgl. veral ook Adair 1977:84-125).

- Oop Kommunikasie: Gee bepaalde instruksies wat andere moet navolg, en maak seker dat hulle die instruksies verstaan, naamlik:
  - ◆ Vra vrae en luister aktief.
  - ◆ Skep 'n "informele" atmosfeer.



- ◆ Skep en gebruik duidelike kommunikasiekanale vir werksverwante inligting.
- ◆ “Bestuur deur rond te beweeg”. (MBWA = management by walking around).
- ◆ Verskaf leiding betreffende probleemoplossing, maar moenie ander se probleme by hulle oorneem nie.
- ◆ Wees beskikbaar vir bespreking en raadgewing waar nodig.
- ◆ Laat u mense toe om deel te neem aan besprekings wat hulle raak en wees bereid om gevoelens te deel (Nuechterlein 1989:123-142; Adair 1977:116-117).
- Erkenning: Bestuur behoort sensitief te wees om erkenning te gee wat pas by die dienswerk en te alle tye te streef na objektiwiteit, naamlik:
  - ◆ Wys dat bestuur in die algemeen in mense belangstel en toon belangstelling in die spesifieke optredes van andere.
  - ◆ Gee regmatige lof vir werk wat goed gedoen is en prys die individu voor die ander lidmate.
  - ◆ Gee lof vir eerlike pogings en gee konstruktiewe terugvoer na 'n taak afgehandel is.
  - ◆ Verskaf ondersteunende idees en hou veral in gedagte dat u van lidmate terugkry wat u aan hulle gee.
- Respek vir die individu: Bestuur behoort lidmate se waardigheid te respekteer en hulle as volwassenes te behandel. Hierdie benadering sluit die volgende in:
  - ◆ Wees regverdig en onpartydig.
  - ◆ Wees eerlik en konsekwent.
  - ◆ Bou op lidmate se sterk punte.
  - ◆ Lei en help hulle in hul swak punte.
  - ◆ Luister na u lidmate.
- Laat lidmate toe om hulle volle potensiaal te verwesenlik: Die projekbestuurder behoort lidmate se ondernemingsgees aan te moedig deur die volgende aspekte spontaan toe te laat:
  - ◆ Moedig kreatiwiteit aan en bevorder aktief nuwe idees en vindingrykheid.
  - ◆ Gee aan lidmate genoeg verantwoordelikheid om hul take uit te voer en laat ruimte toe vir taakvoortgang.
  - ◆ Gee stimulerende, realisties-uitdagende take en verskaf loopbaanleiding;

- ◆ Takseer lidmate en hul werk gereeld op 'n konstruktiewe wyse.

Bogenoemde impliseer die strewe na uitnemendheid. As bestuur sukses najaag, behoort 'n klimaat daarvoor geskep te word (Nuechterlein (1989); Adair (1977); Kroon 1995:13-15).

### 6.3.6.2 Evaluering van deelnemende bestuur

Evaluering, van die belangrikste beginsels van deelnemende bestuur (**Bylaag M**), kan as volg opgesom word:

- Definisie: Deelnemende bestuur kan gedefinieer word as die sisteme, prosesse en praktyke in terme waarvan lidmate direk of indirek kan deelneem in bestuur se besluitneming. Deelnemende bestuur is ook meer as bloot lidmaatbetrokkenheid en verwys na werklike beïnvloeding van bestuursbesluite Kruger (1993:29-31) beskryf deelnemende bestuur as 'n voorvereiste vir doelwit- en strategiese bestuur.
- Benaderings: Benaderings tot deelnemende bestuur – Dit is nodig om te onderskei tussen direkte en indirekte vorms van deelname. By direkte deelname is die lidmate self betrokke by die aktiwiteit of proses, teenoor die geval by indirekte deelname, waar betrokkenheid plaasvind deur middel van 'n agent of verkose verteenwoordiger. 'n Gemeente (lidmate) leen haar om tot op die laagste vlak van 'n gemeente direkte deelname van alle lidmate te verkry.
- Voorwaardes: Die volgende voorwaardes vir doeltreffende deelnemende bestuur kan gewoonlik geïdentifiseer word:
  - ◆ Karaktereienskappe van lidmate – Indien deelnemende bestuur doeltreffend geïmplementeer wil word, is daar veral twee karaktereienskappe waaraan lidmate moet voldoen. Eerstens moet hulle die behoefte hê om deel te neem. Lidmate moet dus 'n belangstelling hê in die wyer implikasies van hul dienswerk en die beïnvloeding van besluite wat hulle raak. Tweedens moet lidmate oor 'n sekere bevoegdheid en kennis (gawes) beskik vir enige deelnemende bestuursprogram om suksesvol te wees. Lidmate behoort dus in staat te wees om 'n sinvolle bydrae te lewer.
  - ◆ Gemeentekultuur – Dit is een van die belangrikste determinante van die sukses of die mislukking van deelnemende bestuur. Indien daar geen interne transformasie binne die gemeente plaasvind nie, sal enige vorm van deelnemende bestuur nie suksesvol



wees nie. Die kultuur in die gemeente moet dus vatbaar gemaak word vir die deelname van lidmate.

- ◆ Bestuurstoewyding – Dit is moeilik vir 'n individuele bestuurder om op eie inisiatief 'n deelnemende bestuursprogram van stapel te laat loop. Deelnemende bestuur sal dus net slaag wanneer topbestuur (die kerkraad) daarin glo, dit aanmoedig en dit uitleef in hul dag tot dag verhoudings met hulle lidmate.
- ◆ Opleiding vir deelname – Dit is 'n feit dat bestuur nie oornag kan oorskakel van 'n outoritêre bestuurstelsel na 'n deelnemende bestuurstelsel en verwag dat lidmate onmiddellik sal reageer nie. Lidmate behoort opgelei te word sodat hulle weet wat van hulle verwag word en hoe van hulle verwag word om op te tree.
- ◆ 'n Totale benadering – lidmaatdeelname word gewoonlik op diensvlak ingestel waar bestuur en lidmate direk met mekaar in aanraking kom. Wat dikwels gebeur, is dat die vlakke tussenin geïgnoreer word, alhoewel dié vlakke beduidend geïmpak kan word deur besluite wat geneem word. Lidmate op alle vlakke van 'n gemeente moet dus die geleentheid hê om deel te neem aan besluite wat hulle raak ("participative leadership") (Cummings & Worley 1993:395, 528-530; vgl. ook Kroon 1995:14, 164; Boveé et al. 1993:194,483-485, Bateman & Zeithaml 1993:426).

### 6.3.6.3 Projekbestuurder: Periodieke korrektiewe optrede

Die taak van 'n projekbestuurder is om werk deur projektelede te kry. Gevolglik is dit nodig om voortdurend lidmate se prestasie te evalueer aan die hand van die ooreengekome standarde. Bestuur moet besluit hoe gereeld hulle hul lidmate wil evalueer.

- **Bepaal vordering na doelwitte.** Die bestuursinligtingstelsel behoort tydig die prestasie van die lidmate te kan voorsien waarteen vordering na die doelwitte deur die bestuur bepaal kan word. Hierdie inligting word vir prestasiebeoordeling gebruik (Van Wyk 1995:201-205; Van der Waldt & Knipe 1998:84-85).
- ◆ **Prestasiebeoordeling.** Prestasiebeoordeling geskied om lidmate se prestasie te meet vir opleidingsprogramme, metodeverbetering en dissiplinerende (dissipelskap). Die hoofdoel van 'n positiewe prestasiebeoordelingstelsel, is om die projekbestuurder in staat te stel om die inisiatief, kreatiwiteit en persoonlike verantwoordelikheid van lidmate sodanig te ontwikkel, dat elkeen gemotiveerd sal wees om die doelwitte en uiteindelik die doelstelling van die onderneming te verwesenlik (Cummings & Worley 1993:170, 392-423, 402-408, 591).

Indien dit uit die verslae en gesprekke blyk dat die lidmate nie die doelwitte kon bereik nie, moet die oorsake geïdentifiseer word. Die projekbestuurder behoort korrektiewe optrede voor te stel om die oorsake te verminder of uit te skakel. Indien dit blyk dat die doelwitte onder die omstandighede onrealisties was, moet die doelwitte en planne hersien word.

## 6.4 STRATEGIESE BEPLANNING

### 6.4.1 Inleiding

Gemeentes funksioneer in 'n omgewing wat gekenmerk word deur snelle politieke, ekonomiese, maatskaplike en tegnologiese verandering, verhoogde mededinging, 'n tekort aan en hoë koste van natuurlike hulpbronne en internasionalisering. Om te kan voortbestaan en groei, moet gemeentes noodwendig by dié veranderings aanpas. Indien hulle nie by die veranderende eksterne omgewing aanpas nie, lewer hulle later produkte of dienste waarvoor die aanvraag daal. Vergelyk veral die Postmoderne siening in Hoofstuk 3.

Om te verseker dat gemeentes kan bly voortbestaan, word 'n doelgerigte bestuurspoging van die kerkraad vereis. Dit staan as strategiese bestuur bekend. Die beginsels van strategiese bestuur geld vir alle soorte ondernemings (groot en klein) en alle instellings en verenigings sonder 'n winsoogmerk (aangepas uit Kruger 1993:51). Vir die doel van hierdie navorsing word veral gekyk na projekbestuur as bestuurshulpmiddel vir strategiese verandering in die kerk (Van der Waldt & Knipe 1998:15-24, 89-100).

### 6.4.2 Strategiese beplanning

In bestuur (vir die kerk) dui strategie die gekose optrede in 'n veranderende omgewing met inagneming van (die kerk) sy vermoë aan. Strategie verwys na 'n plan wat die hulpbronne aan die toekomstige moontlikhede in die (godsdien) mark verbind (aangepas uit Kruger 1989:1-51 & Kroon 1995:135). Hoe gereeld word strategiese beplanning (en implementering) in gemeentes gedoen? Die empiriese navorsing het die volgende resultate gelewer en word in **Diagram 6.8** gerapporteer.

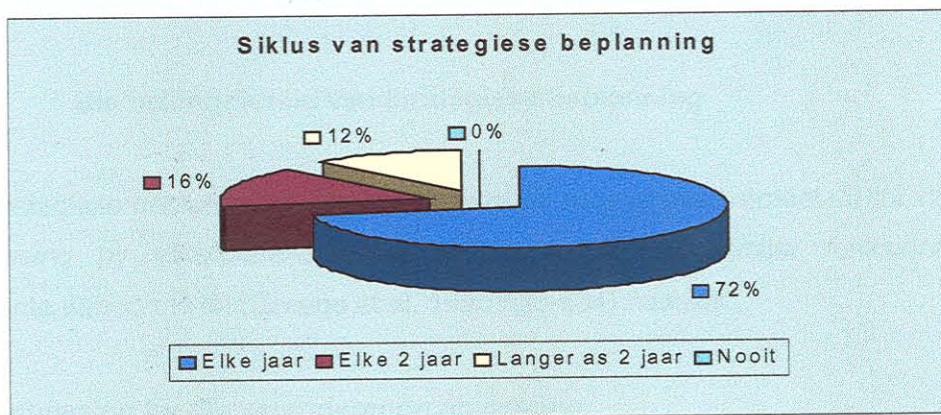
Strategiese denke is die dinkproses wat die strategiese plan vir die gemeente oplewer. Dit poog om die gemeente se produkte (dienste) voortdurend relevant in die mark te hou deur veranderende omstandighede te antisipeer. Strategieformulering is in wese 'n entrepreneursaktiwiteit. Dit behels kreatiwiteit, 'n oog vir geleenthede en risikoneming in die



keuse van die regte geleentheid. Dit hou die gemeentestrategie nuut en reageer pro-aktief op veranderende omstandighede (Marx et al. 280-281; Boveé et al. 1993:237-269).

Alle bestuurders (lidmate) benodig oefening in die formulering van 'n strategie, omdat dit nie net die kerkraad is planne moet maak en implementeer nie. Die keuse van 'n strategie is noodsaaklik, omdat daar dikwels meer risiko in die handhawing van die status quo is, as in strategiese verandering.

Diagram 6.8 Die siklus van strategiese beplanning



Bron: Navorsingsresultate 2002

Strategiese bestuur is die deurlopende beplanningsproses van topbestuur om in 'n veranderende omgewing 'n gepaste plan te ontwikkel en in werking te stel, wat sal lei tot die bevrediging van die veranderende behoeftes van verbruikers. Die proses het twee aspekte, naamlik strategiese beplanning of strategieformulering en strategie-implementering (Boveé et al. 1993:241).

Strategiese beplanning is gerig op die bepaling van 'n unieke gemeentemissie met inagneming van die eksterne omgewing (geleenthede en bedreigings) en die onderneming se vermoë (sterk en swak punte) om 'n strategie te ontwikkel wat sal lei tot die ontginning van die mark met die grootste potensiaal. Besluite moet geneem word oor watter nuwe of bykomende dienste die beste sal pas by die bestaande dienstereeks, hoe bestaande aktiwiteite verander moet word om met die veranderende omgewing tred te hou, en hoe om verandering en vernuwing in die algemeen in die gemeente deur te voer (Boveé et al. 1993:242-262).

Hierdie handeling in die proses bestaan normaalweg uit die volgende vier stappe:

- Stap 1 – Die loods van 'n situasieanalise (Nel 1994:148).
- Stap 2 – Die formulering van die gemeente se strategie (Nel 1994:182).
- Stap 3 – Die implementering van die strategie ((Nel 1994:195).
- Stap 4 – Die handhawing van strategiese kontrole (Nel 1994:199).

Bestuur se prestasie word aan doeltreffendheid (om die regte geleentheid te benut of die regte doelstellings te bereik) en doelmatigheid (om met die minimum inset die maksimum uitset te verkry of teen die laagste koste te werk) gemeet. Strategiese bestuur konsentreer op doeltreffendheid, terwyl taktiese bestuur op doelmatigheid konsentreer (Kroon 1995:136).

#### 6.4.3 Die belangrikheid van strategiese beplanning

Om strategiese beplanning te doen, is beslis die moeite werd, omdat dit tot vinniger en beter aanpassing by veranderende omstandighede en suksesvoller funksionering van die gemeente behoort te lei (Greene et al. 1985:533-534) naamlik:

##### • **Aanpassing by die veranderende omgewing**

Die kompleksiteit en grootte van gemeentes en die tempo van verandering in die eksterne omgewing, het veral sedert die begin van die negentigerjare daartoe gelei dat 'n innoverende, pro-aktiewe bestuursbenadering onontbeerlik geword het om die koers van die makrogemeente uit te stippel. Wêreldwyd verg verskeie belangrike omgewingsveranderlikes tans die aandag van makrogemeentes en bestuur. Die klem val op vernuwing, kreatiwiteit en innovasie.

Faktore waarby die makrogemeentes en bestuur moet aanpas, sluit die volgende in:

- ◆ **Ekonomiese verandering.** Tydens 'n stygende sakesiklus, neem die vraag na goedere en dienste toe en word meer mense in diens geneem, terwyl inkorting tydens resessies plaasvind. Enkele ander ekonomiese faktore waarby aangepas moet word, is die goudprys, wissel-, inflasie- en rentekoerse, besteebare inkomste en werkloosheid (Bateman & Zeithaml 1993:145-155; Kroon 1995:137-138).
- ◆ **Tegnologiese ontwikkeling.** As gevolg van die verdubbeling van wetenskaplike kennis elke tien jaar, is dit voor die hand liggend dat aanpassings nodig is met die ontwikkeling van nuwe tegnologie soos die rekenaar, elektroniese kommunikasie, televisie en optiese vesel. Daar is byvoorbeeld 'n verskuiwing van 'n industriële



ekonomie na 'n ekonomie waar rykdom deur inligting met behulp van 'n elektroniese inligtingsnetwerk genereer kan word (Kroon 1995:137).

- ◆ Maatskaplike verandering. Die samestelling, ouderdom, geslag, behoeftes, voorkeure, eetgewoontes, kleredrag, aankooppatrone, geletterdheid en vergoedingstruktuur van die bevolking verander mettertyd. Die verandering in die voorkeure of smaak van verbruikers kan lei tot 'n styging of daling in die vraag na 'n produk of diens. Die onderneming moet met dié veranderings tred hou om te kan voortbestaan en groei (Kroon 1995:137-138).

#### • **Verbeterde prestasie**

Gemeentes wat slegs op verandering reageer of waarvan die bestuur reaktief optree, presteer swakker as gemeentes met 'n pro-aktiewe bestuur wat veranderings antisipeer en 'n bepaalde strategie volg. Daar kan met Kroon (1995 137-138) saamgestem word dat strategiese bestuur om die volgende redes tot verbeterde prestasie kan lei:

- ◆ Strategiese bestuur help om die mededingende voordeel te identifiseer en te ontwikkel. Bestuurders weet wat die onderneming beter kan doen as hulle mededingers (vgl. ook Boveé et al. 1993:240-241 & Bateman & Zeithaml 1993:148-149).
- ◆ Dit verskaf 'n langtermyn aanduiding van die rigting wat die topbestuur vir die onderneming visualiseer. Bestuurders weet waar om hulle pogings uit te brei (vgl. ook Boveé et al. 1993:240-241 & Bateman & Zeithaml 1993:148-149).
- ◆ Dit stel prioriteite tussen produkte wat as riglyn kan dien vir die toedeling van die beperkte hulpbronne (vgl. ook Boveé et al. 1993:240-241 & Bateman & Zeithaml 1993:148-149).

Gemeentes wat formele strategiese beplanning doen, presteer aansienlik beter as soortgelyke ondernemings (gemeentes) wat nie formele strategiese beplanning doen nie. Die voordele van strategiese beplanning is veral merkbaar in die resultate van gemeentes wat in 'n komplekse, vinnig veranderende omgewing funksioneer (aangepas uit Kroon 1995:138; vgl. ook Van der Waldt & Knipe 1998:89-100).

#### **6.4.4 Die vlakke van strategiese beplanning**

Boveé et al. (1993:238-241) onderskei die volgende vlakke van strategiese beplanning (vgl. ook Mondy et al. 1986:105-107; Bateman & Zeithaml 1993:142-143). Gemeentelike vlakke

van beplanning behoort volgens die aanvaarde kerkordelike praktyk as volg toegepas te word (aangepas uit Kroon 1995:138-140; Kerkorde 1999):

- **Strategiese beplanning op kerkraadsvlak**

Strategieformulering op kerkraadsvlak behels die oorweging van die oorkoepelende aard en doel van die gemeente se aktiwiteite en dienste en die toedeling van die gemeente se hulpbronne na die onderskeie eenhede in verskillende dienste (diensgroepe/aktiwiteitsgroepe/taakgroepe) (Quellerina 1994; Aasvoëlkop 1993 & Constantiakruin 1998).

Die topbestuur (normaalweg die kerkraad) is verantwoordelik vir die formulering van die gemeente se oorkoepelende strategie en moet belangrike besluite neem oor die visie en missie van die gemeente, watter gediversifiseerde dienste aangebied gaan word en watter oorkoepelende filosofie gevolg gaan word. Die belangrikste take is die formulering van 'n visie en missie en die bepaling van strategieë wat die missie sal volvoer. Die rol van die projekbestuurder in die fasilitering van die strategiese bepaling is van kardinale belang. Hy behoort die enkele persoon in die bestuurspan te wees wat sal moet toesien dat die gekose strategie geïmplementeer moet word (Marx et al. 1991:280; vgl. veral Hendriks 1995:21 e.v.).

- **Strategiese beplanning vir kommissievlak**

Om die bestuur van 'n makrogemeente te vergemaklik, word soortgelyke of aanverwante aktiwiteite in 'n gemeente saam in strategiese kommissies van die kerkraad gegroepeer en vir strategiese beplanningsdoeleindes as 'n aparte eenheid hanteer. Strategiese kommissies van die kerkraad behoort vir die gemeente se aktiwiteite en dienste uit verskillende diensmodi te bestaan. Elke kommissie behoort 'n diensmodus te verteenwoordig. Die strategie op dié vlak dui aan hoe die strategiese kommissies in die spesifieke diensmodus sal funksioneer. Besluite moet geneem word oor die strategiese kommissies se dienste, die marksegment en hoe dit binne die makrostrategie en filosofie kan meewerk om die gemeentemissie te bereik (Marx et al. 1991:281; Quellerina 1994; Aasvoëlkop 1993 & Constantiakruin 1998).



- **Strategiese beplanning op diens- en of taakgroepvlak**

Strategiese beplanning op hierdie vlak is besluite wat die funksionele aktiwiteite van die gemeente identifiseer. Waar diens- en taakgroepe van die kerkraad op grond van die funksionele aktiwiteite soos menslike hulpbronnbestuur, administratiewe bestuur, en finansiële bestuur georganiseer is, moet funksionele strategieë bepaal word wat die beleid en prosedure sal aandui om suksesvol te wees (Marx et al. 1991:281; Quellerina 1994; Aasvoëlkop 1993 & Constantiakruin 1998). Daar behoort altyd onthou te word dat strategieformulering slegs met algemene langtermynrigtingaanduiding gemoeid is.

#### 6.4.5 Strategiese beplanningsproses

Geen enkele benadering tot strategiese beplanning sal noodwendig die beste werk vir alle makrogemeentes in alle omstandighede nie. Eiesoortige benaderings in sekere stappe kan moontlik die beste resultate in 'n spesifieke situasie lewer. 'n Vereenvoudigde model vir strategiese bestuur (strategiese beplanning en implementering) wat die geskikste sal wees vir makrogemeentes wat op grond van die funksionele benadering georganiseer is, word in **Bylaag L** gegee (Kroon 1995:141; vgl. ook Bateman & Zeithaml 1993:145-147 & Boveé et al. 1993:241-253).

- **Die proses**

Elke element in **Bylaag L** sal deur omskrywing en toepassing in 'n makrogemeente gedoen word. Die navorsing gaan vir die proses veral klem lê op die benadering van Kruger (1989:1-33) en sy praktiese toepassing van strategiese beplanning wat aangevul sal word met die siening van ander skrywers.

- **Evaluering van huidige prestasie en strategie**

Die stappe in die model vir strategiese beplanning van 'n makrogemeente behoort te begin by die bepaling van die visie en die missie. In die geval van 'n bestaande makrogemeente sal die huidige prestasie en strategie 'n belangrike inset en vertrekpunt by die jaarlikse strategiese beplanning wees. Hierdie stap stel die makrogemeente in staat om sy huidige strategiese profiel en staat te bepaal. Dit is belangrik om te weet waar die makrogemeente hom tans bevind, waarheen dit op pad is en hoe om die gaping te oorbrug.

Om te verhoed dat 'n beplanningsgaping ontstaan, moet 'n gapingsanalise gedoen word. 'n Gapingsanalise behels 'n vergelyking van die werklike prestasie en die gekose strategie om daardeur tendense te bepaal, en dit geskied met behulp van terugvoering van beheeraktiwiteite (strategies, takties en operasioneel) deur middel van die databasis van die bestuursinligtingstelsel. Tendense, groeikoerse, doelstellings, funksionele strategieë en ander inligting, word ontleed (vgl. Van der Waldt & Knipe 1998:89-100 & David 1997:2-199).

As werklike prestasie nie tot die bereiking van die doelstellings en missie gelei het nie, moet aanpassings aan die strategie aangebring word. Daar moet egter daarteen gewaak word dat die huidige prestasie en strategie as vertrekpunt nie tot onvoldoende aanpassing van die strategie lei nie. Die ideaal is dat 'n nuwe strategie ontwikkel word, en dat die gaping oorbrug word deur die bestaande strategie met die nuwe te vervang, en dat implementering daarvolgens geskied.

Strategiese beplanning kan beskou word as 'n jaarlikse koersaanpassing om te verseker dat die makrogemeente in die regte rigting voortgaan.

- **Visie en missie**

Die begrip visie verwys na die kenmerkende eienskap van leiers, suksesvolle entrepreneurs en topbestuurders deur die eeue heen (Kroon 1995:142). Hierdie stelling behoort net so waar te wees van leiers en bestuur in die kerk.

Die visie omvat 'n waagmoed en versierendheid oor wáárheen die makrogemeente op pad moet wees en wat om te doen om dié doel te bereik. Dit impliseer 'n begrip van die makrogemeente se werksaamhede, die versierendheid om die missie te verander wanneer die omgewing verander, en die vermoë om die missie duidelik en met entoesiasme en inspirasie aan die gemeente te kommunikeer (Barna 1992:28-36 vgl. ook Charlton 1992:47-61).

Die missie dui die oorkoepelende bestaansdoel van die onderneming in terme van die aard en omvang van die huidige en toekomstige sakebedrywighede aan. In aansluiting by Manning (1989:2) behoort 'n missie 'n omskrywing van die volgende te gee:

- Diens. Dit verskaf 'n aanduiding van die dienste wat die makrogemeente gaan aanbied, asook van belangrike eienskappe van die diens. Dit behoort byvoorbeeld die



diensmodus Koinonia te omskryf en hoe dit gestalte gaan gee aan die element van diens in die gemeente.

- Mark. Dit beskryf die bedryf waarbinne die makrogemeente funksioneer en die makrogemeente se primêre “mark”. Dit toon of daar hoofsaaklik op die internasionale (wêreldsending), nasionale (plaaslike sending) of ‘n geografies beperkte “mark” (die gemeente) gekonsentreer gaan word, en behoort ook ‘n aanduiding van die klantebasis (gemeentelede) en doelmark te verskaf.
- Bestuursfilosofie. Lewensbeskouings is die normatiewe sienings van mense wat aandui wát as etiese gedrag beskou word al dan nie. Die lewensbeskouing van ‘n individu beïnvloed sy waarneming van situasies en geleenthede/bedreigings, asook besluitneming daaroor en probleemoplossingstrategieë. Lewensbeskouings en bestuursetiek bepaal die bestuursfilosofie – dit spel die bestuur se waardes en prioriteite uit waarvolgens hulle diens wil lewer. Die toepassing daarvan kom tot uiting in byvoorbeeld die handhawing van hoë etiese norme, die regverdig en menswaardige behandeling van alle mense, die siening dat inisiatief en harde werk tot sukses lei en dat God eerste gestel word in die missiestelling van die makrogemeente.
- Tegnologie. Die vernaamste tegnologie wat in die dienste en administrasie gebruik word, kan aangedui word, byvoorbeeld die uitvoering van die aktiwiteite deur middel van ‘n gerekenariseerde bestuursinligtingstelsel.
- Ondernemingsbeeld. Aangesien bestaande en potensiële lidmate sekere eienskappe aan ‘n spesifieke makrogemeente koppel, moet dit in die missie aandag ontvang, byvoorbeeld die lewering van hoë gehalte diens (doelmatig en doeltreffend), en die bestuur van die makrogemeente op professionele wyse. Bogenoemde moet geloofwaardig wees om tot ‘n positiewe beeld by te dra (Pearce & Robinson, 1991:56-63). Bestaande en potensiële lidmate moet ervaar dat bestuur ernstig is dat dié makrogemeente aan God se bedoeling vir kerkwees wil beantwoord.
- Ander aspekte. Omskrywings van die volgende kan ook deel van die missie wees:
  - ◆ Menslike hulpbronne.
  - ◆ Alle ander belangegroepes.
  - ◆ Sosiale verantwoordelikheid.

- ◆ Aan wie word die diens gelewer.
- ◆ Waardes van die gemeente.
- ◆ Hoe gaan die gemeente by die missie uitkom (vgl. Marx et al. 1991:89-90).

- **Ontleding van die eksterne omgewing**

Die ontleding van die eksterne omgewing geskied met behulp van omgewingsverkenning, mededingingsanalise en scenario's (Dit behels 'n ontleding van die veranderings en neigings in die volgende omgewings:

- ◆ Internasionale omgewing.
- ◆ Ekonomiese omgewing.
- ◆ Tegnologiese omgewing.
- ◆ Maatskaplike omgewing.
- ◆ Fisiese omgewing.
- ◆ Politieke omgewing.
- ◆ Institusionele omgewing.
- ◆ Die markomgewing.

Die internasionale omgewing omvat die kompleksiteit van elke land se unieke omgewingsfaktore met die internasionale dimensie van elke makro-omgewing. Die markomgewing behels die mark vir die makrogemeente se dienste en aktiwiteite, asook die markte vir arbeid en kapitaal en die optrede van mededingers. Die ontleding van die makrogemeente as bestuursomgewing, geskied met die doel om geleenthede, bedreigings, sleutelsuksesfaktore en die mededingende voordeel van die onderneming te bepaal (Kroon 1995:143).

'n Geleentheid is 'n gunstige of onbenutte omstandigheid in een of meer van die bestuursomgewings wat deur pro-aktiewe bestuur tot voordeel van die makrogemeente benut kan word, byvoorbeeld om 'n spesifieke diens te lewer waarvoor daar min substitute en 'n groot behoefte bestaan (Kroon 1995:143).

- 'n Bedreiging is 'n ongunstige omstandigheid in een of meer van die bestuursomgewings wat sonder pro-aktiewe bestuur tot benadeling van die makrogemeente kan lei, byvoorbeeld om nie te verstaan wat 'n gemeente volgens die Woord van God is nie (aangepas uit Kroon 1995:143).



- Sleutelsuksesfaktore is daardie aspekte wat 'n makrogemeente goed moet uitvoer om as makrogemeente mee te ding en te presteer. Die mededingingsanalise gee 'n vergelyking van die gunstige en ongunstige aktiwiteite van die belangrikste makrogemeente in 'n bepaalde bedryf. Sleutelsuksesfaktore kan byvoorbeeld 'n gevestigde kurrikulum, erediensverskeidenheid, Woordverkundiging, dinamiese jeugbediening, opleiding en toerusting, asook finansiële stabiliteit insluit.

Geleenthede moet deur 'n pro-aktiewe bestuursbenadering benut word, en 'n teenreaksie op die bedreigings moet ontwikkel word om die invloed daarvan te verminder of uit te skakel. Waar moontlik, moet die bedreigings in geleenthede omskep word (vgl. ook Bateman & Zeithaml 1993:144-146 & Boveé et al. 1993:241-245).

- **Ondersoek van die interne omgewing**

Die gemeenteprofiel of interne ontleding van die gemeente, geskied deur middel van 'n gemeente-oudit. Die gemeente-oudit is 'n objektiewe ondersoek na die vermoë waaroor die makrogemeente beskik.

Dit behels 'n ondersoek na die volgende interne sleutelfaktore:

- ◆ Makrogemeentefunksies – projekbestuur, algemene bestuur, strategiese sowel as funksionele bestuur, menslike hulpbronne, bemerkings-, administratiewe en finansiële bestuur en die bestuur van eksterne betrekkinge.
- ◆ Hulpbronne – menslike hulpbronne, en kapitaal.
- ◆ Spesifieke kundigheid (gawes) – besondere tegnologie en goeie bestuur.

Die makrogemeente-oudit kan uitgevoer word met behulp van evalueringstlyste vir al die interne sleutelfaktore. Die evaluering geskied met die doel om sterk en swak punte en die makrogemeente se mededingende voordeel te bepaal.

- 'n **Sterk punt** is spesifieke gawes of 'n ander voordeel waaroor die (makro)gemeente beskik en wat gebruik kan word om 'n geleentheid te benut of 'n bedreiging te verminder of te oorkom. Wanneer 'n spesifieke sterk punt van die makrogemeente ook een van die sleutelsuksesfaktore in die bedryf is, word dit as 'n mededingende voordeel van die makrogemeente beskou, byvoorbeeld kundige lidmate (met gawes) of gesofistikeerde tegnologie waaroor die onderneming geskik.

- 'n **Swak punt** is 'n spesifieke vaardigheid wat by die (makro)gemeente ontbreek, of 'n ander nadeel, byvoorbeeld 'n swak finansiële posisie of kundige lidmate (met gawes) wat nie hulle tyd tot beskikking van die gemeente stel nie. Besliste pogings moet aangewend word om die swak punte te verbeter of uit te skakel (vgl. ook Bateman & Zeithaml 1993:145-147 & Boveé et al. 1993:241-253).
- **Strategie-evaluering en -keuse**

'n Algemene, eenvoudige toepassing van die ontleding van die eksterne omgewing en die ondersoek na die interne omgewing, geskied met behulp van 'n ontleding van die volgende: geleenthede, bedreigings, sterk punte en swak punte. Kroon (1995:146) stel die metode, die GBSS-analise ("SWOT" analysis in Engels), bekend (**Tabel 6.3**).

Kroon (1995:147) gaan egter verder deur die GBSS-matriks te beskryf, wat baie van die tekortkominge van die GBSS-analise uitskakel. Deur die vergelyking van die makrogemeente se geleenthede, bedreigings en sterk en swak punte, word 'n logiese raamwerk vir 'n sistematiese ontleding van die makrogemeente se aktiwiteite verkry. Hierdie inligting kan van gemeente tot gemeente verskil.

Binne die riglyne van die missie (bestaansdoel), sosiale verantwoordelikheid, verwagtings van belangegroeppe en beleid, word prioriteite aan al die alternatiewe toegeken. Wanneer die belangrikste drie of vier geleenthede, bedreigings en sterk en swak punte in voorkeurorde geplaas is, word dit in die toepaslike gedeelte van die GBSS-matriks ingevul (**Tabel 6.4**) (Wehrich, 1986:51-55).

**Tabel 6.3** Voorbeelde van oorwegings vir 'n GBSS-analise

<b>Geleenthede</b>	<b>Bedreigings</b>
Bekendstelling van 'n deurdagte kurrikulum	Krimpemde lidmaatgetalle
Onontginde areas in nuwe woongebiede	Ekonomiese resessie
Benutting van nuwe tegnologie	Verandering van lidmaatbehoefte
'n Behoefte aan innovasie en entoesiasme	Demografiese veranderings
<b>Sterk punte</b>	<b>Swak punte</b>
Goeie bestuur (projekbestuur)	Swak finansiële posisie
Kundige lidmate (funksionering van gawes)	Onduidelike- of geen strategie
Kwaliteitsdiens en aktiwiteite	Swak gemeentebeeld
Leier in die godsdienstmark	Ontoereikende bemarking

Aangepas uit Kroon 1995:146 & Bovee et al. 1993:243-244)



Tabel 6.4 Die GBSS-matriks

Interne faktore Eksterne Faktore	Sterk punte (S)	Swak punte (W)
1.....	1.....	1.....
2.....	2.....	2.....
3.....	3.....	3.....
<b>Geleenthede (G)</b>	<b>SG: maksim-maksim</b>	<b>WG: mini-maksim</b>
1.....	1. Bv.beskrywing van (S1,G12)	1. Bv.beskrywing van (W2,G3)
2.....	2.....	2.....
3.....	3.....	3.....
<b>Bedreigings (B)</b>	<b>SB: maksim-mini</b>	<b>WB: mini-mini</b>
1.....	1. Bv.beskrywing van (S1,B1)	1. Bv.beskrywing van (W1,B2)
2.....	2.....	2.....
3.....	3.....	3.....

Aangepas uit Kroon (1995:147)

Daarna word kombinasies tussen die interne en eksterne faktore as volg gemaak:

- Sterk punte/geleenthede (maksim-maksim). Die maksim-maksim-strategie poog om die onderneming se sterk punte te gebruik om geleenthede in die eksterne omgewing maksimaal te benut.
- Sterk punte/bedreigings (maksim-mini). Met die maksim-mini-strategie kan die onderneming sy sterk punte gebruik om bedreigings in die omgewing te oorkom. Die strategie poog om die sterk punte te maksimeer en bedreigings te minimeer.
- Swak punte/geleenthede (mini-maksim). Die mini-maksim-strategie toon watter swak punte die onderneming moet minimeer (deur byvoorbeeld die tegnologie waarvoor hulle nie beskik nie te bekom om die geleenthede te benut).
- Swak punte/bedreigings (mini-mini). Die doel van die mini-mini-strategie is om die swak punte en bedreigings te minimeer. Dit verskaf 'n aanduiding waaraan die makrogemeente aandag moet skenk om voort te bestaan.

Die GBSS-matriks dui die belangrikste strategiese alternatiewe aan waaruit gekies kan word. Die strategie wat gekies word, moet lei tot die gebruik van die maksimum vermoë van die makrogemeente en benutting van die beste geleenthede en uitskakeling of vermindering van die belangrikste bedreigings en swak punte.

## • **Strategiese plan**

Die volgende elemente behoort deel van die strategiese plan uit te maak:

- **Strategie.** Die resultaat van die strategie-evaluering en –keuse moet die gekose strategie aandui. Die strategie beskryf in breë terme al die aktiwiteite wat die makrogemeente wil uitvoer. Dit dui die rigting aan vir aktiwiteite en dienste, sowel as die toedeling van hulpbronne in die toekoms.
- **Makrogemeentedoelstellings.** Doelstellings word uit die strategie geformuleer en dui aan wat gedoen moet word om uitvoering aan die missie te gee. Makrogemeentedoelstellings is die makrogemeente se langtermynverwagtings. Dit is nodig op elke gebied waar na prestasie of resultate gestreef word. Dit omvat die gekose strategiese grondslae vir 'n makrogemeentelike kurrikulum.
- **Makrogemeentebelange-groepe.** Topbestuur (die kerkraad) moet die gemeentes se spesifieke belangegroepes identifiseer en optrede uitspel met inagneming van die verwagtings van eksterne belangegroepes (potensiële lidmate, die owerhede en algemene publiek) en interne belangegroepes (lidmate, sinodale strukture en personeel)
- **Makrogemeentebeleid.** Dit oorkoepel die hele makrogemeente en word in samehang met die doelstellings en die gemeentestruktuur opgestel. Die makrogemeentebeleid stel die grense waarbinne 'n besluit geneem moet word om in ooreenstemming te wees met en by te dra tot die bereiking van die makrogemeentedoelstellings.

Makrogemeentebeleid raak die breër vraagstukke, soos finansiering, vestiging en die algemene aard en omvang van die gemeente se dienste en aktiwiteite. Uit die gemeentebeleid word 'n funksionele beleid geformuleer tydens 'n reeks gesprekke tussen die kerkraad (projekbestuurder) en die diensgroepleiers in die proses van strategie-implementering (Hoofstuk 7).

### **6.4.6 Die plek en funksie van projekbeplanning**

In hierdie hoofstuk is die plek en funksie van strategiese projekbeplanning beskryf. Die aard, grootte en diversifikasie van 'n gemeente is bepalend vir die soort strategiese beplanningsproses wat gebruik sal word. Klem is gelê op strategiese beplanning vir die



makrogemeente as bestuursomgewing. Vir die makrogemeente dien die huidige prestasie en strategie as inset en vertrekpunt vir die jaarlikse koersaanpassing met behulp van die strategiese beplanningsproses. Dit geskied, soos hierbo beskryf, deur aandag te gee aan die visie en missie, 'n ontleding van die eksterne omgewing, 'n ondersoek na die interne omgewing, 'n ondersoek na en keuse van 'n geskikte strategie deur middel van die GBSS-matriks en die opstelling van 'n strategiese plan.

#### 6.4.6.1 Beplanningsresultate

Die "Ooreengekome Projekplan" (waarby ingesluit behoort te wees die "Project Charter") behoort die resultaat te wees van 'n geïntegreerde bestuursbenadering (**Bylaag L**). Die projekplan, vervat in 'n dokument (die projekdagboek), behoort al die fases van die projeksiklus in te sluit (**Bylaag R**). Die inhoud van die "Ooreengekome Projekplan" vir die doel van hierdie hoofstuk vervat slegs fases 1-3 van die projeksiklus.

Die oorblywende siklusse 4-6 word in Hoofstuk 7 vervat. 'n Gekompuleerde "Ooreengekome Projekplan" vir **Projek Helder Môrester** (siklusse 1-6) word volledig in Hoofstuk 8 gedokumenteer.

In hierdie dokument word die projekmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur vervat. **Bylaag R** bied 'n raamwerk aan wat as voorbeeld kan dien van 'n volledige projeksiklus vir toepassing van projekbestuur in 'n gemeente. **Projek Helder Môrester** is die oorkoepelende projek wat op sy beurt bestaan uit 'n aantal subprojekte. Vervolgens word siklusse 1-3 van **Projek Helder Môrester** soos vervat in die "Ooreengekome Projekplan", bespreek.

Die beplanningsbenadering bestaan uit die volgende:

- Die beplanning van fases 1-3 van die oorkoepelende projek.
- Die inkorporering van die beplanning van die subprojekte van fases 1-3.

#### 6.4.6.2 Die "Ooreengekome Projekplan"

Die doel van die benadering is om die toepassing van projekbestuursbeplanning as bestuurshulpmiddel in die kerk te demonstreer. Die toepassing van die beginsel van bestuur

deur projekte het as oogmerk om 'n model vir doelmatigheid en doeltreffendheid vir makro-gemeentebestuur daar te stel. Hierdie projek se oorkoepelende doelstelling is om die behoefte aan 'n gemeentelike kurrikulum vir opleiding en toerusting te vestig.

#### 6.4.6.3 Projek Helder Môrester

Die "Ooreengekome Projekplan" (ook genoem die projekdagboek) word saamgestel as uitkoms of resultaat van die gemeentelike beplanningseminaar. Die inhoud van hierdie dokument bevat die besluite van die oorkoepelende projek. Die "Project Charter" (as deel van die projekplan) is in wese die kontrak met die projekbestuurder en die dokument om aan 'n makro-gemeente te kommunikeer dat 'n projek goedgekeur is en geloods gaan word.

Hierdié dokument word gebruik om die projek formeel te inisieer. Die dokument moet aan die begin van fase 3 reeds geformuleer wees en vorm die basis waaruit die projekplan geformuleer behoort te word.

Die projekbestuurder behoort die projekproses aan die gemeente te kommunikeer. Geen lid van die gemeente mag op enige stadium onduidelikheid te hê wat die status van die projek is nie. Hy behoort aanvanklik in hooftrekke en daarna in detail die projeklewensiklus van die projek aan die gemeente te verduidelik. Elke lidmaat (alle belanghebbendes) behoort toegang tot die projekplan te hê of 'n afskrif van die plan te besit.

Die projekbestuurder behoort ook elke lid van die projekspan (intern en ekstern) aan die gemeente bekend te stel. Die projekbestuurder is ná die beplanningseminaar in die posisie om die gemeente te rig en te organiseer ("to direct") in die rigting waarop besluit is. Hy is op die stadium deur die kerkraad bemaatig om die projek te bestuur. Die besluit van die kerkraad word in die bemaatigingsdokument, die "Project Charter", vervat (**Bylaag H**).

Die volgende besluite (take) in die "Project Charter" behoort dadelik aan die gemeente en alle belanghebbendes gekommunikeer te word met die oog op die begin van die projek:

- Die kerkraadsbesluit.
- Die aanvangsdatum van die projek.
- Die projekspanne (projekbestuurder/leier en spanlede).



- Die inhoud van die “Ooreengekome Projekplan”.
- Die adres en telefoonnommer van die projekkantoor.

#### 6.4.6.4 Die “Ooreengekome Projekplan”: Raamwerk van die Werksdokument

Die gekompuleerde “Ooreengekome Projekplan” omvat die volledige inhoud van die besluit van die kerkraad en gemeente. Hierdie **Raamwerk van die Werksdokument** verteenwoordig ‘n denkskuif deur die hele gemeente. Die kerkraad met die aangewese projekbestuurder, verteenwoordig die gemeente as kundige fasiliteerders in diens van die evangelie.

Die raamwerk behoort gebruik te word as die hoofbron om die besluit van die gemeente (deur deelnemende bestuur) uit te voer. Alle veranderings aan die projek moet deur die kerkraad goedgekeur word met terugvoer aan die gemeente en ander belanghebbendes by die projek.

#### 6.4.6.5 Projekbeplanning: (“primus inter pares”)

‘n Projek bestaan uit ‘n stel interafhanklike aktiwiteite wat ‘n besliste begin- en eindpunt het. Die omskrywing van die inhoud van die projek word gevind in die dokument bekend as die “Ooreengekome Projekplan”.

Die projekbestuurder, in samewerking met die kerkraad, kommissievoorsitters en diensgroepleiers is verantwoordelik om na die gemeentebepanningseminaar, die dokument saam te stel. Hierdie dokument dien as die bron wat die projekbestuurder gebruik om die geïdentifiseerde projek te bestuur.

Die projekbestuurder volg die stappe in die “Ooreengekome Projekplan” ten einde die projek suksesvol af te handel. Om so ‘n projek deeglik te kan bestuur, behoort die volgende stappe aandag te geniet:

- **Siklus 1: Behoeftefase**

Die inhoud van die behoefte ontstaan deurdat ‘n idee oor ‘n saak of situasie ontstaan. Hierdie fase bestaan hoofsaaklik uit die bepaling van die omvang van die projek wat

geïnisieer is deur 'n behoefte wat ontstaan het (Adendorff et al.1997:156-157; Oosthuizen 1994:42-43).

Tydens dié fase is dit belangrik om alle risiko's rakende die koste, tyd, menslike hulpbronne en kwaliteit van diens te bepaal. Hierdie fase staan ook as die konseptuele fase bekend.

Die kerkraad bepaal 'n behoefte deur onder ander die volgende metodes:

- ◆ 'n Gemeente-analise (Nel 1994:149-180).
- ◆ Gemeentelede wat behoeftes bekend maak.
- ◆ Gemeentebeplanningseminaar (strategiebepaling en strategiese beplanning).

#### • Siklus 2: Inisiasiefase

Tydens hierdie fase vind die bepaling van die omvang van die projek plaas. Die projek se omvang word omskryf. Die fase dien ook om die projek te definieer. 'n Deeglike en eenvoudige aanduiding van die begin en einde van die projek, met alle opeenvolgende aktiwiteite moet verskaf word. Die fase kan slegs bereik word deur die formulering van 'n oorkoepelende doelstelling en een of meer doelwitte vir die gemeente (Kroon 1995:123; vgl. ook Harris.1989:75 e.v.).

Nadat dit bepaal is, sal dit relatief duidelik wees wat gedoen gaan word, wanneer met die werk begin gaan word, wie gaan dit doen, hoe lank gaan dit neem, hoeveel gaan dit kos en wanneer kan die projek afgelewer word (Adendorff et al. 1997:158, Oosthuizen 1994:42-43).

#### • Siklus 3: Projekplan

Die beplanningsfase volg op die identifisering van die behoefte en die definiëring van die omvang van die projek. Daar word aan die behoefte gestalte gegee deur 'n proses van ontwikkeling en ontwerp. Die volgende is belangrik vir die projekplan: ontwikkel 'n afbraakstruktuur en voeg tydskaal by; bepaal aktiwiteite en koppel 'n tydsduur aan elke aktiwiteit.

Beplanning is die eerste onder gelykes (primus inter pares) van die basiese bestuurstake (Adendorff et al. 1997:158, Oosthuizen 1994:43). Planne is die resultaat van beplanning en vind toepassing as deel van die geïntegreerde bestuursprogram (Kroon 1995:111).



- **Geïntegreerde projekbestuur.** In die beplanningsfase, word die algemene- en strategiese beplanning as deel van bogenoemde toegepas:
  - **Stap 1:** Toepassing van die **eerste** van die vier basiese algemene bestuurstake, naamlik **beplanning**.
  - **Stap 2:** Toepassing van strategie en strategiese bestuur deur **strategiese beplanning**.
- **Toepassing van bestuursbeginsels: Projekbeplanning**

Die projekbestuurder pas die besluite soos deur die gemeente besluit het, toe. Hy volg die besluite soos vervat in die "Ooreengekome Projekplan". By die interpretasie van die "Ooreengekome Projekplan" is die "Project Charter" ingesluit. Die "Project Charter" is die mandaat wat aan die projekbestuurder gegee word en bevat ten minste die inligting soos vervat in **Bylaag H**.

Die Projekplan weerspieël die omvang van die bestuursbeginsels soos dit in Hoofstuk 6 & 7 bespreek word (Projekbeplanning en Projekimplementering). Die projekbestuurder en elke lidmaat is die eienaar(s) van die projek. 'n Raamwerk van projeksiklus 1-3 word in **Bylaag R** aangedui.

Deur gebruik te maak van die teorie van bestuur as wetenskap, sal die bestuursdoel vir die projekbestuursmodel bereik word naamlik die toepassing van:

- Bestuur deur middel van projekte en projekbestuur *per se*
- Toepassing van geïntegreerde bestuur, naamlik: Die toepassing van algemene- en strategiese bestuur.

Die bestuursdoel van die gemeente behoort altyd produktiwiteit, deur diens, te wees. Produktiwiteit in gemeentekonteks het altyd as inhoud doelmatigheid en doeltreffendheid - dit behoort die kentekens van ware dissipelskap te wees. Om dit te bereik, behoort bestuurders die basiese- en bykomende bestuurstake toe te pas. Hierdie handeling kan alleen suksesvol wees as die beginsel van deelnemende bestuur geïmplementeer word waar die

kernbestuursverantwoordelikhede, naamlik bestuursrolle, uitgeklaar is en bestuursvaardighede bemeester is (Kroon 1995:7, 13, 15, 164).

## HOOFSTUK 7

### 7.1 INLEIDING

Die pro-aktiewe bestuursbenadering van karkorde tot die vrye verskoning van die wettige wettige 1994, behoorl strategiese bestuur te word. Dit wil se, strategiese beplanning en strategie-implimentering.

Strategie-implimentering gesied met behulp van die gepaste struktuur, leierskap en onderwysingskategorie. Wanneer die taktiese en operasionele planne deur middel van samewerking uitgevoer word (vgl Kruger 1989:55-51, 1993:29-73, Gerswood et al. 1995:278, 282, 297-298). Operasionele taktiese en strategiese behoorl verskrik dat die gekose doelwitte en doelstellings bereik word (Bovee et al. 1993:242, 260-291, Kroon 1995:150-163 vgl. Kruger 1997:212-214).

Kruger (1995:51-53) se doelwitbestuursbenadering begin by die positiese skryf van mense. Doelwitbestuur is 'n belangrike bestuursfilosofie wat die hiërargie van doelstellings verder voer deurdat individuele doelwitte deur middel van 'n doelwitbestuursbestuursprosesse gekonkretiseer word en metodes bepaal word om dit te bereik.

In die doelwitbestuursprosesse kan die karkorde voortdurend self sy prestasie meet en evalueer sodat hy die prestasie kan behaal waartoe hy hom verbind het. Bestuur gekonkretiseer evalueer om die karkorde se prestasie te meet met die oog op verbeterende besluitneming, verband met volharding, ontwikkeling en dissiplinerig (Bovee et al. 1993:218-220, Kruger 1995:163-169).

### 7.2 DIE PRAKTYK VAN STRATEGIE-IMPLEMENTERING : SKLUS 4-6

#### 7.2.1 Projekbestuursmodel

Die projekbestuursmodel wat deur die projekbestuurder bestuur sal word, bestaan uit die volgende komponente vir die projekbestuursmodel: