

Hoofstuk 6

Leierskap-identiteit binne spanverband gerugsteun deur die ontwerp van 'n bediening struktuurmodel as ondersteuningsmeganisme

6.1 Inleiding

'n Herintegrasie-fase stel ander vereistes aan die kerk en die identiteit van die predikant as leier in 'n gemeente. Gedurende die afgelope vyftien jaar het daar baie paradigmaskuiwe binne die kerklike en godsdienstige beskouinge van mense plaasgevind. Hieruit het 'n behoefte ontwikkel aan nuwe strukture waarbinne die strategieë van gemeentes in die nuwe *societas*-fase beter kan funksioneer. Daar word in hierdie hoofstuk gesoek na nuwe opsies vir 'n gemeente bedieningstruktuurmodel. In die proses word die tradisionele en historiese kerkordelike wyse van funksionering binne die NG Kerk in ag geneem.

Die Amerikaanse nywerheidspionier en voormalige Uitvoerende Hoof van die Intel-korporasie, Andy Grove, munt die konsep van 'strategiese infleksiepunt' (**Rapport 31 Desember 2006**). Dit is dié punt waarop gebeurtenisse en omstandighede organisasies dwing om hulle strategieë fundamenteel te verander. Met die regte hantering kan 'n infleksiepunt die lanseerpunt vir nuwe groei en vooruitgang wees. As dit egter verkeerd geanaliseer word, kan dit die begin van die einde vir 'n instelling inlui.

Die herintegrasie-fase wat na 'n *communitas*-fase intree, begin waarskynlik ook met 'n infleksiepunt van een of ander aard. Wydverspreide kritiek oor besluite en kerklike leierskap deur die 'volk' in die massamedia dui daarop dat baie kerklidmate nie meer genoeg neem met die huidige leierskapsprosesse en besluite in die kerk nie. Dit kan beteken dat die NG Kerk nou 'n infleksiepunt bereik het wat noodsaak dat sinvolle verandering moet plaasvind. Die druk wat die (blanke) NG Kerk byvoorbeeld tans oor kerkhereniging ervaar, is so 'n gebeurte. Hierdie saak gaan die toekomstige relevansie van die kerk tot 'n baie groot mate bepaal. Verkeerde besluite hieroor kan die NG Kerk tot irrelevansie laat stol.

Nuwe gemeente bediening struktuurmodelle in 'n herintegreringsfase sal die kerk bemagtig om relevant te bly in die post-moderne samelewing. Die identiteit van kerk (gemeente) leierskap word versterk in struktuurmodelle deurdat duidelik omlynde taakbeskrywings die leierspan in staat sal stel om doelgerig te lei. 'n Voordeel van hierdie proses is dat die kerkraad, predikant en medewerkers in die gemeente binne spanverband geplaas word. Dit is belangrik om medeleraarskap in so 'n opset ook as 'n span-aksie te sien.

In hierdie hoofstuk word die weg gebaan om sowel bemagtigde leierskap as die strukture waarbinne dit behoort te funksioneer binne spanverband soos in onderstaande definisie gestel, vas te lê.

6.2 Leierskapsontwikkeling binne spanverband

6.2.1 Definisie van 'n 'span'

’n Span is ’n groep individue wat bymekaar gevoeg word om as eenheid te funksioneer om ’n doelgerigte saak af te handel.

- Van hierdie take kan gespesialiseer wees.
- Indien ’n span egter sonder ’n leier funksioneer, is die uitkoms tot chaos gedoem.
- Leierskap binne ’n span bring rigting en vordering met die taak wat verrig moet word.

Die probleem is egter dat in die NG Kerk leierskap verskillend geïnterpreteer word. Almal is dit eens dat sowel die predikant as kerkraad ’n leiersrol het om te speel, maar wat presies behels die onderskeie funksies van die leierskapsrolle binne die span? As dit waar is dat die predikant(e), kerkraad én gemeentelede deel van ’n span vorm, wie gee die leiding en watter tipe bemagtiging is daar vir watter soort leiding?

6.2.2 Leierskap-opleiding

Die probleem met leierskapsontwikkeling in die NG Kerk is dat daar nie ’n eensluidende beleid bestaan om leiers binne ’n gemeente te identifiseer en op te lei nie. Die Teologiese Opleidingsentrums van die NG Kerk gee wel beperkte aandag aan die ontwikkeling van leierskap, maar dan slegs as ’n algemene onderafdeling in die vak Praktiese Teologie. Buvton en Sevto bied kursusse oor leierskap-ontwikkeling aan in samewerking met ‘konsultante’ in die betrokke vakgebied.

Barna (1997:136-146) verwys na hierdie probleem wat ook in die Amerikaanse kerklike gemeenskap voorkom. Naas die groot independentistiese kerke is werklike leierskapskursusse vir kerklike doeleindes skaars. Hy stel ’n leierskap-skolingsmodel voor waarin hy drie belangrike areas van leierskap-ontwikkeling identifiseer, naamlik:

- *Being*: (Waardes en karakter)
- *Thinking*: (Houding en begrip)
- *Doing*: (Aksie en bevoegdheids)

Hy identifiseer ook leierskap-elemente waarsonder leierskap-ontwikkeling nie na volle reg kan ontwikkel nie, naamlik: persoonlike ontwikkeling, ontdekking van gawes en die ontwikkeling van begrip oor leierskap. Hierdie ontwikkeling moet ook klem lê op roeping, passie, vermoëns, strategiese denke, die vermoë om dinge te kan ontleed, bestuursvernuf en passie vir evangelisasie. (Vergelyk in hierdie verband Hachman, 2002, wat daarop wys dat spanne vier belangrike kenmerke behoort te hê naamlik: Hulle moet ’n regte span vorm- nie net in naam nie, gefokus wees op ’n doelwit, met ’n fasiliterende ondersteuning struktuur, gedra deur ’n ondersteunende organisasie en ontvang uitmuntende spanwerk-onderrig.)

Maxwell (1993:2) is van mening dat alle mense die potensiaal het om op bepaalde maniere binne hulle vermoë leiding te bied. Alle mense oefen immers met tye

invloed uit en word by ander geleenthede self beïnvloed. *No one is excluded from being a leader or a follower.*

Vir Bill Hybels (2002:126) is die ontwikkeling van leierskap van uiterste belang vir die kerk en gemeente. Leierskap het 'n drievoudige basis vanwaar dit kan realiseer, naamlik:

- Identifikasie van potensiële leiers.
- Die belegging in die ontwikkeling van leiers.
- Die toevertrou van verantwoordelikheid aan ontwikkelende leiers.

Hy wys daarop dat Jesus hierdie drieledige plan op sy dissipels toegepas het. Hy het hulle met sorg uitgesoek, hulle onderrig en die uitdra van die Evangelie aan hulle toevertrou. Potensiële leiers moet met leierskap vertrou word in die proses van leierskapsontwikkeling. Indien dit nie gebeur nie, kan daar geen ontwikkeling plaasvind van die persoon wat moet lei nie. *Leaders don't become leaders until someone actual puts a baton of responsibility in their hand and says, 'Go!'* (Hybels 2002:134).

Dit is dus van belang dat groeiende gemeentes 'n leierskap-opleidingsplan moet hê. Die identifikasie en die strategiese bestuur van hierdie groep lidmate moet op 'n verantwoordelike wyse geprogrammeer word, sodat die plaaslike gemeente nie 'n tekort aan leiers ervaar nie. Dit is belangrik dat potensiële leiers baie aanmoediging en ondersteuning moet kry om as leiers uit te munt. *You and I are at our leadership best when we provide challenging, soul-stirring kingdom opportunities for leaders-in-training; when we stand by these developing leaders and cheer them on; when we help them solve problems and pray for them; and when we coach them to higher levels of effectiveness. This is leadership at its best* (Hybels 2002: 135).

Clinton (1988:24-25) skryf dat daar tydens leierskapsontwikkeling onthou moet word dat God op 'n baie individuele manier met mense werk. Individue wat seker is dat God hulle tot spesifieke take geroep het, moet duidelikheid oor sy leiding soek. Hierdie proses word *mapping* genoem, omdat dit koers aan die individu gee. Voorts is 'n reeks gebeure gewoonlik aanleidend tot die vorming van leierskap: *God develops a leader over a lifetime. That development is a function of the use of events and people to impress leadership lessons upon a leader (processing), time and leader response. Processing is central to the theory. All leaders can point to critical incidents in their lives where God taught them something important.* In leierskap-opleiding en ontwikkeling moet met hierdie waarheid rekening gehou word.

6.2.3 Die invloed van lewensontwikkelingsfasies op leierskapontwikkeling

Clinton (1988:30) wil leierskap-ontwikkeling graag na aanleiding van tydskale (lewens ontwikkelingsfasies) beskryf. Hy sê dat hierdie ontwikkelingsfasies vir elke persoon uniek is, maar dat daar tog ooreenstemmende lyne voorkom. Hy onderskei dit as volg:

- Fase 1: Die tyd waarin fundamente gelê word
- Fase 2: Innerlike groei en ontwikkeling
- Fase 3: Volwasse bedieningstyle

- Fase 4: Lewensvolwassenheid
- Fase 5: Lewensfees (wat hy noem *afterglow of celebration*).

Swak ontwikkeling in enigeen van hierdie fases, het negatiewe nagevolge vir leierskap. Selfs in die *afterglow*-fase kan negatiewe ervaring in van hierdie periodes 'n negatiewe sentiment as neerslag hê. Dit is belangrik om daarop te wys dat die ontwikkeling van leierskap ook onderhewig is aan *lewenslesse* en *ervaring*.

6.3 Leierskap-eienskappe

Wanneer daar oor leierskapseienskappe in die kerk gepraat word, is dit belangrik om te onthou dat 'n spesifieke leier 'n figuur is wat die veranderingsagent (*change-agent*) is deurdat hy/sy mense moet kan *beïnvloed* om deel te word van die projekte en diensbaarheid van 'n gemeente. Hierdie vermoë is een van die duidelik definieerbaarste leierskapsvermoëns.

Hybels (2002:185-195) lê klem op die volgende eienskappe in leierskap:

- Roepingsekerheid
- 'n Duidelike visie van waarheen hy/sy moet lei
- Passie
- Die leier moet sy/haar gawes ontwikkel
- 'n Oorgegewe lewe aan God as basis vir sy/haar leierskap
- Nederigheid
- Oorwinning oor vrees en onsekerheid
- Die vermoë om kritiek te verwerk
- De handhawing van 'n volhoubare pas. Hy skryf dat hy eenmaal in 'n kafee gesit en in sy dagboek geskryf het: *The pace at which I've been doing the work of God is destroying God's work in me. Then still sitting in that restaurant, I put my head down on my spiritual notebook and sobbed.*
- Geestelike groei wat lei tot geestelike volwassenheid

Burger (1999:185) groepeer leierskaps-eienskappe in vier belangrike agogiese momente naamlik:

- Die leier moet 'n presensie handhaaf tussen die mense wat hy/sy moet lei.
- Leierskap beteken dat die visie en visioenering persoonlik gedra word.
- Die leier is verantwoordelik vir die beplanning, kommunikasie en fasilitering van die visie.
- Die leier moet die rol van bemagtiger speel. (Vergelyk ook Hackman 2002.)

Clinton (1988:110) lê baie klem daarop dat die leier in 'n gemeente God se wil en stem duidelik moet kan onderskei tussen die alledaagse lewensgedruis. *He will need this discernment ability throughout his lifetime.*

- Hy beklemtoon dat leiers dwarsdeur hulle lewe moet studeer om hulle Bybelse en godsdienstige kennis uit te brei. *Effective leaders, at all levels of leadership, maintain a learning posture throughout life. Leaders must develop a ministry philosophy that simultaneously honours biblical leadership values,*

embraces the challenges of the times in which they live, and fits their unique gifts and personal development if they expect to be productive over a whole lifetime (Clinton 1988:180). 'n Oud-kollega, dr. Nic Lee, het graag jongelinge in die Ring van Ladysmith (Natal) herinner aan die waarskuwing van Dooieweerd, 'n Nederlandse teoloog, *Wie niet studeren is niet bekeren!*

Maxwell (1993:184) noem sewe foute wat hierdie leierskapseienskappe nadelig beïnvloed:

- *Trying to be liked rather than respected.*
- *Not asking team members for advice and help.*
- *Thwarting personal talent by emphasizing rules rather than skills.*
- *Not keeping criticism constructive.*
- *Not developing a sense of responsibility in team members.*
- *Treating everyone the same way.*
- *Failing to keep people informed.*

In 'n studie van Wagner (1884:104) oor groot, groeiende gemeentes het hy by die leiers altyd twee belangrike eienskappe gevind:

- *Geloof*
- *Leierskap*

Hy wys daarop dat 'geloof' 'n gawe is, en dat nie almal in die gemeente hierdie gawe het nie. Vir leiers is geloof egter onontbeerlik, anders sal hulle nie weet waarheen om die gemeente te lei nie. Hy stel dit duidelik dat geestesgawes 'n genade-aanbod van die Heilige Gees is en dat dit nie 'geleer of verdien' kan word nie. *God chooses some of His servants to receive the gifts of faith and leadership.* Hy verwys in hierdie verband na Romeine 12:8 en 1 Korintiërs 12:9. 'n Vraag wat hieruit ontstaan is of *geloof* en *passie* verwant is in leierskap vermoëns. Dit is die navorser se standpunt dat die 'geloof' waarvan Wagner skryf, gevestig moet word op nugtere evaluering en begrip vir realiteite gebaseer op nugtere oordeel (*common sense*).

6.3.1 Volgelingskap

'n Belangrike aspek oor leierskap wat dikwels vergeet word is die feit dat leiers alleen goed kan funksioneer wanneer hulle volgelinge het. Verder moet 'n goeie leier ook 'n volgelinge kan wees.

Wagner (1994:103) is reg as hy skryf dat die finale toets van leierskap is om te bepaal of die leier volgelinge het.

- Hy sê ook dat dit eers na 'n tydperk van 'n aantal jare is (hy stel dit tussen vier en ses jaar) dat leraars 'n 'gevolg' het. Hy noem die jare tot daar, *probation*. Hy skryf hieroor: *It takes that long to earn your right to lead by proving that you are a servant.*
- Hy beweer dat wanneer *the people believe that you are their servant, you will gain their full love and trust.* 'Servant' dui hier natuurlik op *diensbaarheid* en nie *kneegskap* nie.

- Hy verwys voorts na die grootste Christelike gemeente in die wêreld in Korea waar Paul Yongi Cho as leier sê dat sy lidmate hom gehoorsaam, omdat hulle hom lief het. Dit is bekend dat Cho vas glo dat 'n pastor die *'gesalfde van die Here'* is, en dat die gemeente hom daarom móét volg. Alhoewel hy beklemtoon dat die pastor deur sy liefde 'n plek in die gemeente moet verdien, is hierdie uitgangspunt baie fundamentalisties ten opsigte van die rol en status van die leraar in die gemeente.

6.4 Medeleraarskap in die NG Kerk: 'n spanfunksie

Vanaf die laat sestiger tot laat tagtigerjare gedurende die vorige eeu was die 'afstigting' van nuwe gemeentes 'n redelik algemene gebeurtenis in die NG Kerk. Dit het gewoonlik gebeur wanneer die kerkgebou te klein geword het vir die kerkgangers wat die erediens wou bywoon en die algemene bediening daarby baat sou vind indien 'n gedeelte van die gemeente 'n eie vergaderpunt sou kry. Die gebruik het in die negentigerjare begin verander omdat afstigting met die styging in boukoste 'n duur oefening geword het. Kerkrade het begin besin oor alternatiewe soos gedeelde kerkgeboue en meer erediens. Medeleraars het ook 'n algemene instelling geword.

6.4.1 Beroeping van medeleraars

Die normale 'vereistes' vir die skep van medeleraarsposte is deur die Ring in ooreenstemming met die Kerkorde en Bepalinge neergelê.

- Medeleraar(s) is beroep wanneer die lidmatetal van 'n gemeente gegroei het en daar teen 'afstigting' besluit is.
- Hierdie vermeerdering van predikantsposte het plaasgevind om te voorsien in die bedieningsbehoefte van lidmate wat tradisioneel op die Herder-Kudde bedieningsmodel versorg is.
- Predikante in sulke 'spanverbintnisse' het gewoonlik sekere areas of streke binne die gemeente as bedieningsterrein ontvang.
- Binne hierdie streke is alle predikantstake gedupliseer. Elke leraar het dieselfde werksopdrag as sy kollega gehad.
- Daar is soms 'n reëling met die finalejaar katekisasie (belydenisklas) getref sodat leraars dit jaarliks om die beurt waargeneem het.
- Omdat kerkraadsvergaderings gewoonlik kwartaalliks plaasgevind het, het predikante beurte geneem om die vergaderings te lei. By uitsondering is hierdie beurte na ses maande verleng - in geringe gevalle na 'n jaar.
- Met die ontwikkeling van groter gemeentes en die aanstel van meer predikante het sommige kerkrade spesialisasie take aan leraars toegeken. Hierdie take het in baie gevalle egter ook jaarliks geroeteer.
- Baie min gemeentes het tot ongeveer vyf jaar gelede oorweeg om (behalwe vir 'n jeugleier of 'n emeritus leraar vir die aftree-oord) predikante in medeleraarsposte volgens hul gawes binne gemeenteverband aan te stel.
- Dit het saamgehang met die ingewikkelde proses om kerk bedieningstrukture daarvoor op te stel en te laat funksioneer.
- Daar was geen betroubare stelsel om die 'gawes' van predikante te toets nie. Gawes is dikwels met 'voorkeure vir dit wat lekkerder is om te doen as ander' verwar.

- Die gevolg van gemeentelike voorkeure én voorbehoude is dat meer klem gelê is op medeleraarsverhoudinge as spanverband en funksionering om die gemeente effektief te laat funksioneer. Daar is aanvaar dat wanneer die medeleraars 'n goeie verhouding het, die bedryf van die gemeente vanselfsprekend bevredigend sou verloop.
- Uiteraard is daar min aan leierskap onder die predikante self gedink omdat hulle binne die kerkordelike *Primus inter pares* beginsel moes funksioneer. Buite dié sisteem is daar skynbaar hiërargie en persoonlike bedreiging.
- Leierskap is maklik verwar met 'baasskap', 'senioriteit', 'junior wees', 'meer in guns wees', die 'regte vriende op die kerkraad hê', ens.
- Die kerk het van predikante verwag om medeleraars (spanne) te vorm sonder die duidelike aanwysing van 'n leier. Dit te midde van die feit dat die kerk juis vanweë haar groot diversiteit leiers nodig het. (Hoe kan 'n gemeente van byvoorbeeld 3000 lidmate sonder 'n aangewese leier chaos vermy met al die aktiwiteite wat moet plaasvind?)

6.4.2 Makro-gemeentes en medeleraarskap

Die ontwikkeling van makro-gemeentes gedurende die huidige *communitas*-fase het waarskynlik daartoe bygedra dat die NG Kerk na nuwe werkstrukture moes soek om groot gemeentes met 'n aantal medeleraarsposte te bedryf. Daar word vandag vanweë finansiële redes anders oor afstigting binne die kerk gedink as in die verlede. Die gevoel skyn te wees dat konsolidasie tot groter, lewenskragtiger gemeentes lei.

- Makro-gemeentes oorskry 3000 lidmate en het vier of meer leraars.
- Veel meer bestuursvernuf word in hierdie gemeentes vereis.
- Kerkkantoortake word bedryfsgerig.
- Die arbeidswetgewing wat na 1994 vir die beskerming van werkgewers en werknemers ingestel is, vereis 'n nuwe 'verhouding' tussen die kerkraad en die predikant.
- Dit beteken dat taakomsrywings vir predikante nou binne die bepalinge vir die arbeidswetgewing moet val.
- Dit het daartoe gelei dat kerkrade 'kontrakte' met predikante aangaan.
- Tydens die bekendstelling van 'poste' (*standplase* in die ou bedeling) in gemeentes, word tans 'n taakbeskrywing en profiel van die persoon wat die gemeente nodig het, opgestel.
- Na 1994 is die gebruik algemeen dat vakatures in **Die Kerkbode** 'adverteer' word. 'n Siftingsproses word gebruik om 'n kortlys van geskikte kandidate vir die pos te selekteer. (Voorheen het die Heilige Gees die vergadering gelei!)
- Die afgelope paar jaar vra kerkrade 'n Myers-Briggs profielmeting (MBTI) saam met kandidate se CV's aan.
- Sommige kerkrade identifiseer ook watter persoonlikheidstipe tot die leraarspan bygevoeg behoort te word. In die verlede het spankohesie nie veel tydens die beroepingsprosedure getel nie. Die standpunt was dat leraars by mekaar behoort te kan aanpas
- Enkele gemeentes identifiseer nou ook hulle behoeftes, byvoorbeeld 'n spesialispredikant vir die prediking, 'n spanleier, iemand wat die pastoraat wil bestuur, ensovoorts.

6.4.3 Samestelling van spanne

Die oomblik wanneer 'n medeleraar binne die gemeente aangestel word, ontwikkel daar 'n spanverband tussen medeleraars. Daar is dan belangrike vrae wat beantwoord moet word, soos:

- Waarom moet die leraarspan uitgebrei of saamgestel word?
- Waarheen moet die medeleraarspan die gemeente lei?

Die doelwitte vir 'n medeleraarspan moet duidelik opgestel wees wanneer hulle as groep saamgestel word, sodat elkeen duidelik weet wát sy/haar taak is en watter verwagtinge van elk gekoester word. Maxwell (2001:22) gee 'n paar redes waarom hy dink dat spanfunksionering in die kerk algemeen verkieslik is bo individuele werk. Hierdie beginsels is ook van toepassing op medeleraar spanverbintenisse:

- 'n Span betrek meer mense, dit beteken meer hulpbronne en energie.
- 'n Span verhoog leierskap-potensiaal en verbloem tekortkominge omdat daar gewoonlik iemand is wat die vermoë het om dit wat nodig is by die span te voeg.
- 'n Span kan alternatiewe oplossings vir 'n spesifieke situasie aanbied.
- 'n Span deel sowel die eer van die sukses as die blaam vir mislukking.
- 'n Span verrig meer as 'n individu. (Maxwell verwys in hierdie verband na Tenzing Norgay en Edmund Hillary wat Mount Everest, die hoogste bergpiek ter wêreld, op 29 Mei 1953 bereik het. Dié grootse oorwinning was slegs moontlik omdat hulle as 'n span gefunksioneer het 2001:63.)

Barna (1997:221-222) gee 'n aantal wenke oor hoe om 'n span te bou:

- Die span moet 'n talentvolle, doelgerigte en toegewyde spanleier hê. *Leaders are those who serve the vision.* (Soos Hybels, sien Maxwell dit as die spanleier se taak om 'n span om hom te vergader.)
- Volgens hom moet die span 'n *holy band of men and women whose hearts God had touched* wees. Hy verwys in hierdie verband na 1 Samuel 10:26.
- 'n Span funksioneer goed waar 'n groep onder die heerskappy van Christus bymekaar is. (Vergelyk Efesiërs 3:20.)
- Spesifieke take word aan lede van die span toegewys op grond van hulle individuele gawes.
- Lede word in diens strategies opgelei en voorberei vir hulle spesifieke take. (Vergelyk Efesiërs 3:20.)
- Die span beoefen deelnemende bestuur deur vir elke lid geleentheid te bied om spesifieke bydraes te maak. (Vergelyk ook Hackman 2002.)

Barna se standpunt oor spanbou is sterk geestelik independentisties georiënteerd en pas in die charismatiese denkskool waar spanfunksionering fundamentalisties benader word.

6.4.4 Kriteria vir die aanstel van spanlede

By die aanwysing en die doel waarvoor 'n span aangewys word, moet kriteria vasgestel word oor hoe die spanprofiel en die vermoëns (gawes) van die individuele lede moet lyk. Hierdie kriteria word deur die taak wat die span moet verrig bepaal. Spanlede moet aan spesifieke karaktertrekke en kwaliteite voldoen.

Hybels (2002:81-83) stel drie belangrike kriteria vir die samestelling van spanne:

- *Karakter*
- *Vermoë*
- *Aanklank by die leier en die res van die span.*

Hy sê prontuit dat 'n lid van die span wat nie die mas opkom oor watter rede ook al, vinnig gevra moet word om die span te verlaat: die leier moet die nodige stappe so gou moontlik doen. Spanlede moet ooreenkom dat indien iemand die span terughou, hy/sy die geleentheid gebied moet word om die span te verlaat. Ironies genoeg, is swak skakels in 'n span dikwels nie bewus van hulle swakheid nie: hulle hou hulle besig met eie agendas om hulle gebied te bewaak en hul posisie te versterk. Volgens Maxwell (2001:82) bestuur swak skakels in spanverband dikwels die hele gang van die span en beheer onderlinge verhoudinge. So 'n persoon moet *taktvol, duidelik, eervol en bondig* uit die span gehaal word. (Vergelyk ook Hackman 2002.)

Hierdie kriteria word nie genoegsaam gevolg wanneer medeleraars in die NG Kerk beroep word nie. Die beroepingsprosedure is lank en omslagtig, maar kerkrade behoort in ag te neem dat spanbou daarop gemik is om die reeds bestaande span of individu te versterk met die byvoeging van 'n persoon of persone wat by die span sal kan aanpas. Dit is veral belangrik om ontbrekende gawes by te voeg. Binne kerklike verband is dit ongelukkig uiters moeilik om dit wat Maxwell en Hybels voorskryf, uit te voer. Die probleem is dat 'n lang kerkregtelike pad met 'n spanlid (predikant) geloop moet word om van hom/haar ontslae te raak, met die gevolg dat die hele span naderhand deur die spanning verbonde aan die proses verlam word. Die leierskap in die onafhanklike kerke volg 'n veel korter roete. Wanneer daar probleme met 'n spanlid is, vra die Raad ('*Board*') so 'n persoon eenvoudig om te bedank. Hulle bied uiteraard sowel kompensasie as pastorale bystand vir die betrokke, indien nodig.

6.4.5 Leierskap-differensiasie: Die aanwys van 'n spanleier

Die kritiese infleksiepunt waarvoor die NG Kerk tans te staan kom, is die vraag of die *Primus inter pares* beginsel die aanwys van 'n spanleier binne medeleraarsverband verhinder of vertraag. Binne die huidige konteks van medeleraarsverhoudinge, die spanbeginsel in hulle samestelling, die ontwikkeling van makro- en mega-gemeentes in Suid-Afrika en die onbetwisbare feit dat medeleraar-verhoudinge as 'n reël spanningsvol is, het die tyd aangebreek dat die rol van 'n leier binne medeleraarspanne op die hoogste vlak duidelik gedefinieer moet word.

- Verhoudinge en spanwerk is alleen suksesvol indien medeleraars op 'n geestelik en emosionele volwasse wyse binne die bepalings van hul voorgeskrewe take saamwerk. Sodra iemand in die span bedreig voel, verbreek spanverbintenis tot 'werknemers binne dieselfde werkskring'.

Spanwerk is dan gedoem tot 'n toutrekkompetisie waarin daar nie 'n wenner kan wees nie.

- Binne die kapelaansdienste van die SAPD het die beginsel van 'verantwoordelikheid' (*accountability*) gegeld: elke spanlid was outonoom volgens sy plek in die span en hy is daarvolgens evalueer. Daar was in die jare 1990-1994 min spanning tussen 88 polisiekapelane waarvoor die navorser as bedieningsbestuurder die laaste vier jaar van sy kapelaansbediening verantwoordelik was. Die rede lê waarskynlik daarin dat elke kapelaan se werksgebied duidelik op grond van sy vermoëns afgebaken was en hy in 'n sterk leierskap-hiërargie omgewing funksioneer het. Dissipline was deel van daaglikse arbeid en het verantwoordelikheid (*accountability*) impliseer.

Die NG Kerk kan nie die huidige bediening struktuur van medeleraars in die verbygaande *communitas*-fase onveranderd na die volgende *societas*-fase oordra nie. Die aanwys van 'n spanleier binne medeleraarskappe is nie 'n 'euwel' wat die medeleraars-beginsel vernietig nie. Die kerk sal duidelike besluite hieroor moet neem. Dit is dalk net so belangrik as die besluite oor gays en kerkhereniging wat hangend is, want spanne kan nie sonder sterk leiers effektief funksioneer nie.

Van Deventer (2006:98) wys daarop dat daar in 2006 slegs 16 'leierleraar poste' in die NG Kerk was. Die pos van 'leierleraar' is in 2005 vir die eerste keer amptelik in die NG gemeente Doornpoort geskep. In vermeldde gemeente was dit omdat die leraar die enigste voltydse leraar was. Sy persoonlikheidsprofiel, akademiese agtergrond en visionêre vermoë het hom die natuurlike spanleier gemaak.

Van Deventer (2006:49) verwys na 'n aantal bevoegdhede waarvoor 'n leierleraar behoort te beskik. (*Binne konteks kan 'n aantal bygevoeg word.*) Die leierleraar is:

- Die bemaatigde spanleier binne medeleraar- en kerkraadsverband.
- Die visiedraer wat leiding neem ten opsigte van die visioenêre prosesse in die gemeente.
- Argitek vir struktuurmodelle vir die gemeentelike bediening.
- Verantwoordelik vir kommunikasie.
- Fasiliteer prosesse.
- Neem deel aan en dien in die bestuur (bedryf) van die gemeente.
- Skep kultuur.
- Skep vertrouwe.
- Is verantwoordelik vir leierskap-ontwikkeling.
- Bekwaam om ander leiers in die gemeente doelgerig en binne spanverband aan te wend.
- *Hy/sy is die koördineerder van aktiwiteite binne die gemeente.*
- *Dien op die personeelbestuur.*
- *Spesialisprediker.*
- *Leier t.o.v. strategiese beplanning.*

Vermelde bevoegdhede behoort nie 'n bedreiging vir medeleraars in die spanverband te skep nie, omdat hulle inspraak het op al die liggame wat vermeldde prosesse in die gemeente bestuur. Die verskil lê daarin dat 'n leierleraar verantwoordelikheid

(*accountability*) vir die spesifieke prosesse dra. Die ander leraars op die span sal uiteraard hulle eie spesialisveld vir bediening hê. 'n Leierleraar kry op grond van Artikel 9 van die **Kerkorde en Bepalings van die NG Kerk** die spesialis verantwoordelikheid van leierskap in die medeleraarspan, wat uitmond in die funksionering van die kerkraad en in die gemeentepraktyk.

6.4.6 Taak van die spanleier

Volgens Hybels (2002:86) is die belangrikste faktor in die prestasie 'n span, *the effectiveness of its clearly defined leader*. Maxwell (1993:9) wys daarop dat leiers nie noodwendig volmaak na buite vertoon nie. Hulle word raakgesien omdat hulle daarin slaag om ander spanlede se vermoëns maksimaal te ontsluit. Die spanlid se taak is om die werk te doen, terwyl die leier spanlede so ver moet kry dat hulle die werk wil doen. Maxwell tref die volgende onderskeid tussen leiers en volgelinge:

- *Leaders initiate, lead, pick up the phone and make contact. They spend time planning, anticipating problems, invest time with people and fill the calendar with priorities.*
- *Followers react, listen, wait for the phone to ring, spend time living day to day, react to problems, spend time with people, and fill the calendar with requests.*

Die hoofsaak van 'n spanleier is om:

- Die span gefokus te hou op die missie en visie van die gemeente.
- Om te sorg dat die regte persone met die regte gawes en talente in die regte posisies in die gemeente aangewys word.
- Elke spanlid so te bestuur dat hy/sy maksimale bydraes lewer.
- Die las eweredig te versprei sodat almal ewe hard werk en daar nie ruimte vir verwyte hieroor is nie.
- 'n Oop deur te hê vir elke lid van die span.
- Almal se bydraes na evaluering te oorweeg.
- Gereeld fees te vier en die span te beloon vir dit wat vermag is.
- So inspirerend te lei, dat jong leiers na vore tree wat die kerkleiers van die volgende geslag is. Leiers word deur leiers ontdek en inspireer.
- Leiers moet as spanleiers funksioneer en nie as baie belangrike persone (BBP's) in die span nie.
- Om spanwerk binne hulle organisasie/gemeente te bevorder en te laat slaag. (Dit is een van die belangrikste uitdagings veral vir leiers in die kerk.)
- Kohesie oor doelwitte te skep.

Vir Hybels (2002:74) is spanwerk, *doing life deeply with one another as we serve together*. Spanwerk het 'n breë fokus: die ontmoeting van mekaar op diep geestelike vlak. Hy wys daarop dat die Laaste Avondmaal inderwaarheid 'n 'spanbyeenkoms' was en dat Jesus die lede van sy span opdrag gegee het om voort te gaan met die Boodskap wat Hy gebring het. Dit is die leier se verantwoordelikheid om hierdie gesindheid onderling te kweek: hy moet 'n gevoel van gemeenskap tussen die lede van die span vestig. Dit ontstaan nie vanself nie; dit verg baie harde werk. (Vergelyk ook

Wagner 1984:107; Maxwell 2001:185; van der Merwe 1995:106-107 en Nel 2003:73-74.)

Bauknight (1996:83) beweer dat span-aanvulling nie net te make het met profiel-ontleding of spanlede-gelykheid nie. Dit verg die professionele ontleding van elke lid se profiel, gedagtig juis aan die *diversiteit* wat vir spanfunksionering noodsaaklik is. Interessant is sy opmerking dat *eersgebore kinders* in families die neiging het om reg deur hulle lewens leiding te wil neem. Hy sou dus twee ‘oudste’ kinders nie in dieselfde span plaas nie. *Two first-born children working together have some propensity for conflict. Such conflict is not the fault of either individual. The possibilities are simply present. Firstborns have a natural tendency to take charge. Conflict stems from an innate desire for authority.* Dié stelling berus op sy waarneming en persoonlike oortuiging, nie op wetenskaplike analise nie. Hierdie stelling stem egter tot nadenke oor die samevoeging van mense in ’n span.

6.5 Leierleraarskap en spanfunksionering

Rush (2002:54) beskryf ’n span as twee of meer persone wat interaksie met mekaar het op pad na ’n gemeenskaplike doelwit. Om effektief as ’n span te kan funksioneer, is daar drie belangrike behoeftes wat spanlede gewoonlik het:

- Om eie vermoëns te gebruik om die span te ondersteun.
- Om as deel van die span aanvaar te word.
- Om eie doelwitte te hê (m.a.w. persoonlike gemotiveerdheid) wat ooreenstem met dié van die span.

Hierdie vereistes is kernbelangrik om spanlede te laat voel dat hulle ’n betekenisvolle bydrae tot die span maak. Dit is belangrik dat ’n span eienaarskap vir ’n saak aanvaar en hulle verbind om die betrokke doelwitte wat vir die span daargestel is te laat realiseer. ’n Span het groter sukses met die verwesening van ’n taak indien hulle die doelwitte self opstel, of help opstel het, eerder as wat dit van buite af aan hulle oorgedra word. Hierdie waarheid is veral belangrik binne ’n medeleraars-verhouding. Dit gebeur maklik dat leraars as individue funksioneer omdat die drie behoeftes wat Rush uitsonder, nie vervul word nie. Dit gebeur gewoonlik as daar nie ’n aangewese leier binne die leraarsgroep is nie.

Om ’n span te help om goed te funksioneer moet die leier op die volgende sake ag slaan:

- Entoesiastiese spanlede het leiding nodig. Dit beteken dat daar baie versigtig omgegaan moet word met individuele entoesiasme sonder om die indruk te wek dat dit gedemp word of dat die groter geheel dit nie as nodig ag nie.
- Soms ervaar spanlede ontugtering omdat hulle uitvind dat die groter groep nie ook so entoesiasties soos hulle oor ’n saak voel nie. Hierdie spanlede het afrigting en begeleiding nodig om hulle entoesiasme reg te kanaliseer.
- Huiwerige lede in die span het ondersteuning nodig om met meer selfvertroue op te tree.
- Selfstandige presteerders moet geleer word om die belange van die groep/span in hulle motivering te inkorporeer (Maxwell 2001:66).

Leiers vir spesifieke take wat die span moet verrig, kan op 'n wisselgrondslag deur die spanleier aangewys word. Een leier het nie noodwendig al die leierseienskappe wat nodig is om 'n taak wat aan die span opgedra is af te handel nie. Spesialistake vereis spesialisleiers.

Maxwell (2001:120-121) is van mening dat *gesindhede* die bepalende faktor is vir goeie spanfunksionering. Hy grond onderstaande tabel op hierdie stelling:

Vermoë	+	Houding	=	Resultaat
Baie talent	+	negatief	=	slegte span
Baie talent	+	swak	=	gemiddelde span
Baie talent	+	gemiddelde	=	goeie span
Baie talent	+	positief	=	top span

6.5.1 Besluitnemingsbevoegdhe

In die ontwikkeling van 'n span is dit baie belangrik dat spanlede oor besluitnemingsbevoegdheid beskik. Spanlede lê weinig inisiatief aan die dag indien hulle nie hierdie bevoegdheid het nie. Leiers is soms geneig om met die verloop van omstandighede in die praktyk tred te verloor indien hulle nie lede in hulle span het wat weet wat op voetsoolvlak aangaan nie en die reg het om besluite te kan neem om daarby te pas nie (Rush 2002:31). Volgens Rush moet daar tydens spanbouprosesse aan twee belangrike sake aandag gegee word:

- Daar moet onderlinge vertroue in die span wees.
- Spanlede moet bemagtig word ten opsigte van besluitneming en uitvoering van besluite.

Hy beskrywe die besluitnemingsproses as die reg om te besluit watter stappe gedoen moet word. Maxwell (2001:135) wys daarop dat *aanspreeklikheid* in 'n span ontwikkel wanneer die individuele lede van die span karakter, bekwaamheid, toewyding, konsekwentheid en samehorigheid openbaar.

Om as span effektief te funksioneer, is dit noodsaaklik dat elkeen se rol in die span duidelik geformuleer word. Hierdie rolle moet persoonlikhede en bevoegdhe in ag neem. Volgens Van der Merwe (1995:111-114) sal dit 'n groep/span bevoordeel indien individue se take gekoppel word aan hulle denkwyse (linker- of regterbrein denke). Dit sal tot groter produktiwiteit en vordering in die span/groep lei. Indien daar 'n oorwegende aantal persone in die groep is wat regterbrein denkers is, sal sintetiese denke oorheers. Regterbrein denkers wil kreatief optree, in teenstelling met linkerbrein denkers wat analities nadink. Die ideale span sou uit persone bestaan met die volgende vermoëns:

- 'n Struktuurgewer: Hierdie persoon formuleer die strukture en gee rigting aan die span se funksionering.

- 'n Monitor: Dit is die spanlid wat die analitiese vermoë het se taak om die geskiktheid (dit is die praktiese uitvoerbaarheid) van idees en voorstelle te bepaal.
- 'n Implementeerder: Hierdie persoon/persone kan planne sistematies en doelgerig in die praktyk in prosesse omskep.
- 'n Afhandelaar: Dit is die persoon wat sorg dat die projekte deurgevoer en voltooi word.
- Spesialiste: Dit is die spanlede wat tegniese kennis oor aangeleenthede dra.

Met die samestelling van 'n span is dit belangrik om toe te sien dat nie slegs 'n taakgerigte groep mense bymekaar gebring word nie, maar dat daar naas die funksionering van die span, ook 'n gevoel van samehorigheid (*togetherness*) gekweek word (Wilkes 1998:219). Maxwell (2001:15) sê dat spanfunksionering nie slegs om taakafhandeling gaan nie, maar veral om die vraag: *Gaan jou betrokkenheid by ander suksesvol wees?* Binne medeleraarverhoudinge is hierdie gegewe van groot belang. Verhoudinge moet 'n emosionele bank skep waaruit terugslae 'gefinansier' kan word. Die spanleier moet dit as prioriteit sien om verhoudinge binne die span so te bestuur dat daar altyd 'krediet' in hierdie emosionele bank tussen die spanlede is.

6.5.2 Vergaderingsprosedures

Vergaderingsprosedures speel 'n belangrike rol binne spanverband. Vergaderings in ons dag wyk af van die tradisionele, ordelike en stiptelike wyse wat in **Die Kerkorde en Bepalinge van die NG Kerk** neergelê is. Daar het 'n meer spontane gang in vergaderings gekom wat nie 'n amptelike demper op die verrigtinge plaas nie. Waarskynlik was te veel strak vergaderings een van die probleme van die NG Kerk in die verlede. Van der Merwe (1995:115), beskryf die oorgang tussen die tradisionele en die meer funksionerende werkgroep vergaderingsprosedures as volg:

Tradisioneel	Funksioneel
<i>Leier:</i>	
'n Vaste verkose voorsitter	Spanlede neem leierskap na gelang van spesifieke funksies wat verrig moet word.
<i>Kommunikasie:</i>	
Voorsitter reël spreekbeurte.	Vrye kommunikasie tussen groepslede
<i>Besluitneming:</i>	
Deur die meerderheidstem	Deur konsensus
<i>Konflikhantering:</i>	
Konflik is ongewens en word deur kompromie/meerderheidstem afgeweer.	Konflik word as groeigeleentheid gesien.
<i>Prosedures:</i>	
Vaste prosedures en reëls geld.	Prosedures en reëls is aanpasbaar.

<i>Deelname:</i>
Deelname is opsioneel. Nie almal Van elke lid word 'n bydrae verwag neem nie deel aan gesprek nie.

Hierdie tipe funksionering tydens vergaderings is die aanbevole weg binne die spanverband van medeleraarskap.

6.5.3 Evaluering van spanfunksionering

Dit is belangrik dat die vordering van spanfunksionering op die spanverband binne medeleraarsvlak voortdurend evalueer word. Toetsing behoort die volgende fases te dek:

- **Struktuur-evaluering:** Dien die struktuur waarbinne die span funksioneer die strategiese doelwitte wat daargestel is?
- **Doelwitte:** Word daar geslaag daarin dat doelwitte wat aan tydskale verbind is, bereik word. Is hierdie doelwitte gekoppel aan die visie van die gemeente?
- **Tydsbenutting:** Evalueer die vergadering die tydsbenutting op vergaderings?
- **Kommunikasie:** Word daar duidelik met betrokke partye gekommunikeer? Word die gemeente op die hoogte gehou van besluite en vordering ten opsigte van spesifieke doelwitte?
- **Vaardigheidsaanwending:** Dien spanlede op die regte plekke waar hulle optimaal kan funksioneer op hulle spesialisgebiede?
- **Konflikhantering:** Word konflik konstruktief aangewend indien dit voorkom?
- **Probleemoplossing:** Slaag die span daarin om probleme wat opduik effektief te hanteer.

Wilkes (1998:218) benader spanfunksionering vanuit 'n Christusverbondenheid deur die spanlede. Dit bring mee dat spanlede uit hulle verhouding met Christus ander lede se behoeftes raaksien. Die dienskneg-leierskapsverhouding binne spanverband is die sleutel tot sukses. Die verbintenis van spanlede in Christus is veronderstel om die 'gom' tussen hulle te wees en onderskei hulle van ander soorte spanne waar die winste en groei van die maatskappy, byvoorbeeld, die kernfaktor is. 'n Spanleier kan alleen in nederige gehoorsaamheid aan God daarin slaag om 'n effektiewe span te bou.

6.5.4 Begeleidingsprosesse

Leierskap behels die vermoë om die persoon wat 'n fout binne die span gemaak het so te motiveer en te begelei dat hy/sy sal probeer om dit in die toekoms te vermy. Wanneer 'n individu of groep aan wie 'n taak opgedra is 'n ernstige fout begaan, behoort die leier as volg optree:

- **Ontmoet** diegene wat betrokke was by die fout persoonlik en bepaal wat die oorsaak daarvan was. Stel ook vas of die fout veroorsaak is deur 'n gebrek in die organisasie of stelsel wat die opdrag gegee het. Dikwels sal 'n leier tydens die nabetraging vasstel dat daar spesifieke tekortkominge was tot die fout bygedra het.

- Ontleed saam met die persoon wat die fout gemaak het en bepaal hoe om die fout reg te stel sodat dit in die toekoms vermy kan word. Bo en behalwe dat die fout 'n leerproses was, skep 'n tweede geleentheid die nodige ruimte vir nuwe kreatiwiteit deur die betrokke(n)s).
- Die fout wat leiers maak, is dat hulle die oplossing self uitwerk en dit uitvoering aan die persoon of groep voorlê. Alhoewel dit soms moeilik is om dit nie te doen nie, laai die leier hierdeur 'n las op homself en kweek hy passiewe volgelinge wat deurentyd gaan verwag dat die 'baas' dinge moet kom regstel indien dit verkeerd loop. Dit kommunikeer ook die gevoel dat die leierskap die individu/groep nie regtig vertrou nie.
- Indien die spanlid nie in staat is om die taak te verrig nie, behoort die leier dit in elk geval voor die tyd te weet en die taak eerder aan bevoegde persone op te dra.
- Bied die persoon wat die fout gemaak het die geleentheid om 'n soortgelyke taak aan te pak om die regstellings waaroor besluit is tot uitvoering te bring. Indien die leierskap dit nie toelaat nie, kom dit weer eens neer op 'n gebrek aan vertrou.
- Die leier moet hom/haar in die proses ook afvra of hy/sy die individu goed genoeg ingelig het oor die taak wat aan hom/haar opgedra is, en of daar leemtes in sy/haar leierskap was wat tot die probleem gelei het.

Alle persone het sterk- en swakpunte (Rush 2002:44). Wanneer daar egter te veel aan swakhede aandag gegee word, kan dit uiteindelik die betrokke se sterkpunte negatief affekteer. Dit beteken nie dat daar nie van swakpunte kennis geneem word nie, maar *excessive concentration on one's shortcomings greatly reduces his capacity to produce*. In die ontwikkeling van leierskap voel Rush (2002:34-35) dat leiers baie moet leer uit die foute wat hulle maak: *effective leaders and managers work with people to turn their mistakes and failures into positive learning experiences*.

Goeie leierskap beteken dat die sterkpunte van individue uitgelig word en dat hulle toegelaat word om daarop te fokus in die uitvoering van hulle taak. Binne die NG Kerk geld hierdie beginsel oor die algemeen nie. Indien 'n leraar (binne medeleraarsverband) nie oor die vermoë beskik om byvoorbeeld sy/haar gehoor met preke te boei nie, word daar baie kritiek uitgespreek daarvoor. Uiteraard hoor die kerkraad dit ook, maar maak in die meeste gevalle nie 'n regstelling om 'n leraar wat wel oor die vermoë beskik om te preek, meer preekbeurte te gee nie. In megagemeentes is dit die *uitmuntende prediker* wat die meeste van die prediking in die gemeente waarneem. In hierdie sin is prediking 'n voltydse taak en moet ander 'leraarswerk' dienooreenkomstig verminder word. Die sukses van kerkbywoning het baie te doen met die gehalte van die prediking. Binne charismatiese kringe is hierdie beginsel nie regtig meer 'n debatteerbare saak nie. Diegene wat kán preek, preek.

Rush (2002:45-46) beklemtoon dat die sterkpunte van individue uitgebou behoort te word en minder tyd aan die uitwys van hulle swakpunte bestee moet word. Hierdeur word produktiwiteit en werkstevredenheid binne spanverband verhoog. Elke spanlid

bring sy/haar individuele sterkpunte na die span toe, maar daar moet onthou word dat elkeen ook eie behoeftes in die werksplek het. Hierdie behoeftes sluit in:

- Die geleentheid om talente (gawes) binne die werksplek te gebruik. *Man's self-image is directly tied to his perception of the value and importance of his contribution to a meaningful job.*
- Die behoefte om deur ander spanlede binne die werksomgewing aanvaar te word. Nuwe spanlede ervaar dikwels hierdie probleem, aangesien hulle voel dat hulle hulself eers moet 'bewys' voordat hulle binne die span aanvaar word. Wanneer 'n individu voel dat hy/sy nie deur die ander lede van die span aanvaar word nie, is dit moeilik om bydraes tot die span te lewer. Wedersydse aanvaarding is dus een van die hoofvereistes van spanlede teenoor mekaar. Dit beteken nie dat spanlede altyd met mekaar moet saamstem nie, maar dat hulle besef dat 'n hoë mate van kohesie vir goeie spanwerk nodig is. Daarsonder kan geen span funksioneer nie.
- Elke lid van die span bring volgens Rush (2002:49) 'n 'politieke' dimensie na die span. Bepaalde waardes, lewensbeskouinge en standpunte word deur die individuele lid verteenwoordig. In die besluite van die groep moet hierdie beskouinge van individue aandag en erkenning geniet. Niks is so afbrekend as wanneer lede telkens oor belangrike aangeleenthede 'uitgestem' word nie. Dit bring verskil van mening wat nie vir 'n saak bevorderlik is nie.

Leiers moet in staat wees om spanlede te oortuig om opofferings vir die span (die doel van die organisasie/gemeente) te maak. Maxwell (1993:157) wys daarop dat hoe meer talentvol die spanlede is, hoe moeiliker kan dit wees om hulle te oortuig om die span eerste te stel en nie net hulle eie oortuigings te laat seëvier nie. Die leier moet bereid wees om self opofferings binne spanverband te maak om 'n morele aanspraak op lede se motivering te verkry. Die individu/groep verteenwoordig die belange van die organisasie. Binne die kerk is dit ook so. Die leierskapsgroep verteenwoordig die belange en ideale van die gemeente. Besluite moet hierdie feit in ag neem. Op breër vlak is dit die belange van die kerk wat gedien moet word.

6.5.5 Model vir medeleraar-spanfunksionering

Maxwell (1993:194-195) stel onderstaande spanfunksioneringsmodel vir medeleraars voor:

- Die senior leraar (leierleraar): Sy/haar taak is om die visie van die gemeente te dra en te sorg dat die gemeente se prioriteite voorrang geniet.
- Maxwell noem die ander leraars in die gemeente *full-time staf*. Hulle is verantwoordelik vir die beplanning van die jaarprogram, die pastoraat en die instandhouding en uitbouing van gemeente-aktiwiteite.
- Gemeenteleiers (*volunteers*), in NG Kerk terme, is gewillige, werkende gemeentelede wat omsien na die kleingroepstruktuur en sporadiese aktiwiteite binne die gemeente. Hulle is die 'ondersteuningsbalke' van die gemeentestruktuur.
- Gemeenteleiers van groepe wat spesifieke take verrig (soos byvoorbeeld siekepastoraat), omgegroepe, Bybelstudiegroepe, ensovoorts.

- Die aangestelde personeel wat die administratiewe take in die gemeente hanteer.

Shawchuck & Heuser (1993:184) skryf dat die bestuursliggaam van 'n gemeente twee uiterstes het waartussen hulle kan beweeg.

- Hulle kan eerstens alle verantwoordelikheid en outoriteit aan die senior leraar oorgee en so net 'n rubber stempel vir sy besluite word; of
- hulle kan voortdurend met die senior leraar veg om beheer oor die gemeente.

Uiteraard is daar in hierdie twee situasies nie sprake van spanwerk nie en lei die gemeente daaronder omdat leierskap ontbreek. Shawchuck & Heuser (1993:185-188) lê sterk klem op wisselwerking tussen die pastor en die gemeenteraad: *What is most needed between board and pastor is interdependence, each relying on the other for training, support and guidance.* Hulle stel voor dat 'n Voorsitter, 'n *primus leader*, wat iemand anders as die senior leraar is, aangewys word om te verseker dat die gemeenteraad goed funksioneer. Dit is volgens hom ook die taak van die pastor om so 'n persoon te identifiseer en op te lei om hierdie posisie te vul. *The rule that the pastor must serve as board chairperson is a basic structural flaw that several denominations impose upon their churches. The pastor as board-chairperson perpetuates a long out-dated pyramidal structure, at the top of which sits the pastor as the single chief. It should come as no surprise that pastors in these denominations generally do not accept the church board as an important influence, and that the church board has great difficulty in understanding and establishing its appropriate role.*

In hierdie stelling lê daar 'n groot element van waarheid. Binne bovermelde tipe netwerkstruktuur behoort daar skeiding te wees tussen die voorsitter van die vergadering (wat 'n werksvergadering behoort te wees), die voorsitter van die bestuur van die gemeente en die leierleraar. Die leierleraar tree meer as die *Public Relations Officer* van die gemeente op en neem leiding ten opsigte van kommunikasie binne en buite die gemeente. Hy is egter lid van die leraarspan waar die voorstelle van die bestuursgroep dien, voordat dit geïmplementeer word. Indien hierdie *primus leader* waarna verwys word, spesifiek so in die gemeente aangestel word, sal daar minder onrustigheid in die leraarspan (die verantwoordelike bedieningsleraars) wees.

Daar is egter ook waarskuwingsklanke teen leierleraarskap. Greenleaf (1977:83-85) waarsku teen 'n enkel senior pastor wat as leier in die gemeente dien en wat al die 'mag' in sy eie hande (wil) dra. Hy verwys na die beginsel van die piramiedestelsel wat tussen Moses en Jetro bestaan het en wat nie gewerk het nie omdat dit op die misbruik van mag gevestig was. Uiteindelik was die mag wat Moses vir homself toegeëien het, sy ondergang. Wanneer hy die rots met sy staf slaan om water te kry, is dit in 'n oomblik van frustrasie waarin hy die leidende hand van God miskyk. Hy is dan verantwoordelik vir frustrasievolle misbruik van mag. Greenleaf (1977:63) wys daarop dat ons uit hierdie verhaal iets kan leer, naamlik: *The necessary guardianship of strong trustees and an astute chairman. To be alone at the top is abnormal and corrupting. There are no colleagues at the top, only subordinates.* Hy pleit baie sterk vir gedeelde verantwoordelikheid binne die topleierskap, al is dit dan ook net in raadgevende hoedanigheid. Die gevaar van leiers wat magsdronk word, is wel 'n bedreiging in die kerk, veral wanneer 'n gemeente sterk groei en in 'n mega-kerk ontwikkel.

Ten spyte van bogenoemde gevaar is leierleraarskap binne spanverband 'n gesonde beginsel, omdat dit 'n wesenseienskap van die mens aanraak, naamlik om te lei en om gelei te word. Dit bring verantwoordbaarheid na vore en skep 'n nodale punt vir verantwoordelikheid.

6.6 Tradisionele Bediening struktuur-model

Die Kerkorde en Bepalinge van die Nederduitse Gereformeerde Kerk, stel 'n bestuurstruktuur (orde) voor wat deur kerkrade toegepas kan word om die gemeente op 'n ordelike en strategiese wyse te bestuur. Strukture binne die NG Kerk is geskoei op gemeentes met 'n lidmatetal van ongeveer 450 siele, hoofsaaklik plattelands en voorstedelik. Binne die Kerkorde is daar is nie veel riglyne vir die bestuur van groot stadsgemeentes nie. Makro- en mega-gemeentes moet hulle eie struktuur ontwerp, sonder duidelike kerkordelike riglyne.

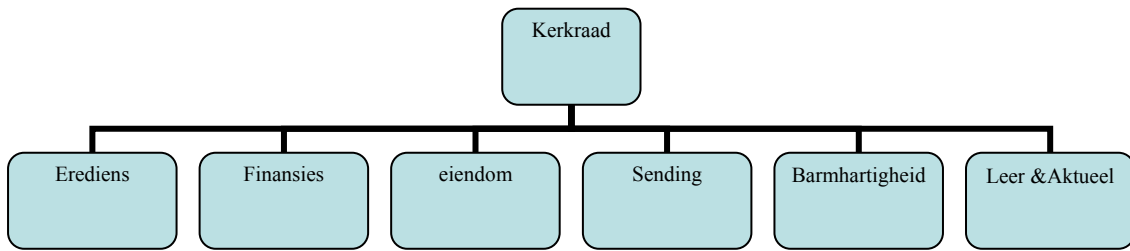
Binne die ruimte van gemeentebediening in die breë is strukture nodig om die strategieë vir die voortbestaan van die gemeente te akkommodeer. Hierdie strukture bied riglyne vir die funksionering van 'n gemeente en beskryf die bestuurskanale waardeur dit moet geskied. Bediening strukture gee 'n duidelike beeld van die bestuursmeganismes en prosesse waarbinne strategieë in die gemeente verwesentlik word. Daar was 'n stadium wat kerkrade hoofsaaklik bestaan het uit kommissies belas met spesifieke take, byvoorbeeld sending, eiendom of evangelisasiewerk. Kerkraadsvergaderings was lank en 'n goeie voorsitter (leraar) was een wat 'n vergadering binne twee uur kon afhandel. Lang vergaderings, te veel klem op finansies en onderbeklemtoning van die bedieningsaktiwiteite het paradigmaskuiwe aangemoedig om bedieningstrukture so aan te pas dat die klem op die regte plekke val.

Binne die NG Kerk is die Presbiteriale stelsel vir die bestuur van die gemeente geldig. Hierbinne het die kerkraad die taak van opsig oor, die regering van en die tug van die gemeente. (Vergelyk **Die Kerkorde** 2004, Artikel 26.) Die 'regering' van die gemeente dui onder ander ook op 'n bestuurstaak waarin die kerkraad die leidende bestuursrol vervul. Dit het gaandeweg die kernsaak vir baie kerkrade geword. (Vergelyk Kets de Vries & Miller, 1989.) Daar is 'n leier-ouderling en diaken verkies wat hulle soms los van 'n wyk bevind het, omdat hulle volle aandag aan die organisasie van hul leierstaak moes gee. Hulle leierskapsverkiesing het afgehang van 'n paar sake naamlik:

- Senioriteit in die Kerkraad
- Gewildheid
- Vroomheid
- Welsprekendheid
- Aanvaarbaarheid
- Gewilligheid om die taak te verrig.

Geen kerkordelike bepaling het ooit vir hierdie ampte spesiale leierskapsvermoëns voorgeskryf nie. Trouens, hul taak was, naas vergaderings bywoon, om die konsistoriegebode te reël, vakante wyke se bediening te verseker en die diakonie te organiseer.

6.6.1 Diagram: Tradisionele bestuurstelsel



- In die tradisionele piramide gesagstruktuur word die kerkraad saamgestel uit die onderskeie kommissies soos in die kerkorde uiteengesit. In die verlede is daar weinig ruimte gelaat vir lidmate se deelname, en dan net op 'n ad-hoc basis om op kommissies te dien. Dit het byvoorbeeld geskied wanneer 'n bouprojek aangegaan is of 'n spesifieke sendingsaak hanteer moes word.
- Die kerkraad is gewoonlik verdeel in die ses basiese (kerkregtelike) kommissies. Die samestelling was, met uitsondering van die Finansiële- en Eiendomskommissie, uit vrywilligers van die kerkraad. Die Sendingkommissie het soms net uit enkele 'sendingvriende' bestaan.
- Gemeentedeelname was beperk omdat selfs die nominasies vir die verkiesing van lede op die kerkraad in die hande van die vergadering alleen was. Dit het ook die beroeping van leraars ingesluit.
- 'n Verdere nadeel was dat die spesifieke groep mense (behalwe vir gemeentefunksies) al die werksaamhede van die gemeente moes hanteer. Dit het dikwels daartoe gelei dat persone nie bereid was om op die kerkraad te dien nie, omdat hulle nie vir die groot werkslas kans gesien het nie.
- Binne hierdie struktuur het kerkraadslede ook wyke verteenwoordig. Die ideaal was dat daar 'n ouderling en diaken per wyk op die kerkraad dien. In groter wordende gemeentes het juis dít problematies geword, om twee redes:
 - (a) Daar was nie altyd genoeg lidmate bereid om op die kerkraad te dien nie.
 - (b) In groot gemeentes het die kerkraad uit onhanteerbare groot getalle bestaan.
- Besluitneming kon alleen deur stemming geskied. Die 'vir' of 'teen' stemmingsprosedure, soos voorgeskryf deur die Kerkorde' is toegepas. Hierdie wyse van besluitneming en bestuur was nie altyd bevorderlik vir die kohesie van 'n vergadering nie en het soms groot ongelukkigheid onder lede veroorsaak.
- Leraars binne medeleraarsverband het gewoonlik om die beurt die voorsittersverantwoordelikhede gedra. Hierdie taak was organiserend van aard.
- Gewoonlik is die leraar bygestaan deur 'n dagbestuur uit die kerkraad aangewys. Van bestuur en strategiese beplanning was daar in hierdie struktuur

nie veel sprake nie. Talente en gawes het soms net ten opsigte van Finansies en die Eiendomskommissie funksioneer, terwyl die jeug en die seniors van die gemeente op 'n ad-hoc basis verteenwoordiging verkry het.

- Vroueangeleenthede is deur die Vrouediens hanteer. Die Vrouediens was gemoeid met fondsinsameling, maar is nie altyd permanent op die kerkraad verteenwoordig nie. Fondse is jaarliks vir spesifieke projekte ingesamel en die restant oorbetaal in die gemeentekas.

Leraars was verantwoordelik om hierdie stelsel te *bestuur*. Leiding is as die flinke funksionering en onderhouding van die stelsel beskou. Daar was weinig visionering en leierskap is as bestuursvermoë geïnterpreteer. Vir groepe, byvoorbeeld Bybelstudiegroepe en hospitaalbesoekgroepe, is daar nie verteenwoordiging op die kerkraad gebied nie. Ouderlinge is aangewys as 'bestuurder-leiers'. Later is hierdie organogram aangepas om die jeug, vroue en moontlik die seniors op verteenwoordigende basis in te sluit. (Vergelyk Louw 1984.) Die wesentlike van die stelsel was egter dat die kerkraad oor alles toesig gehad het – sonder 'n verantwoordelike (*accountable*) leier.

Die kerkordelike stelsel waarvan die diagram hier bo 'n voorbeeld is, het die opsig oor leiers (in die geval van tughandelinge) uit die kerkraad se hande geneem en aan die Ring en, indien nodig, die Sinode oorgegee. Daar is gereformeerde redes aangegee hiervoor, maar verantwoordbaarheid (*accountability*) het nie binne die kerkraad gelê het nie. Die geskiedenis sal waarskynlik leer dat baie onnodige energie en spanninge met só 'n stelsel gepaard gegaan het. Persone wat oortree het, is voor ander (vreemdes) ontbloot en kerklik dikwels verbaal aangerand. Die struktuur het ook geen identiteitsmeganisme vir spesifieke leierskap aangebied nie. Vanweë die wisseling van die Voorsitter van die Kerkraad was daar gedurige koersveranderinge en het dit tot 'n spanningsvolle visioenêre wandelgang gelei. Leierskap was onbemaagtig en aan die lot van die leraarsbinnekring oorgelaat, waar gesonde bestuursbeginsels dikwels onder die mat ingevee is ter wille van 'n onheilige 'broederskap'.

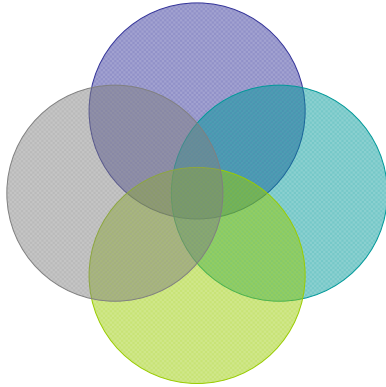
6.7 Die netwerkstelsel as gemeente bedieningsmodel

Gaandeweg is 'n 'netwerk' bestuurstelsel vanuit die onafhanklike Amerikaanse kerke binne die Suid-Afrikaanse kerklike konteks opgeneem. Hierdie stelsel was ontwerp om lidmate weer betrokke te maak by die funksionering van die gemeente. Die klem in die netwerkbenadering het op onderlinge gemeenteverbintenis geval. Makro-gemeentes het hierdie stelsel ontwikkel en in hulle organisasiestrukture aangepas. Hulle het veel sukses met die bestuur van die gemeente gehad omdat daar 'n ordelike gemeente-verbintenis vanuit die netwerkstelsel was. In die NG Kerk is hierdie struktuur opgeneem, aangepas en verfyn, maar die amptelike kerkordelike sisteem het steeds tot 'n groot mate bepaal hoe hierdie struktuur daaruit sien.

Genoemde bediening struktuurmodel het voorsiening gemaak vir gemeente deelname in die verskillende kommissies/bedieninge/werksgroepe/taakgroepe van die kerk. Daar is ook aandag geskenk aan lidmate se gawes en 'n poging is aangewend om hulle by gemeentelike werksaamhede betrokke te kry. Die NG Kerk in die breë het nie voorsiening gemaak dat bestuur waar daar medeleraars is nie, anders as die 'kerklike' (plattelandse) sisteem daaruit kon sien nie. Voorskrifte of wenke was onduidelik, met die gevolg dat groter gemeentes hulle eie bediening struktuurmodelle moes opstel, na

gelang van hulle eie omstandighede en behoeftes. Hierdie verskynsel het meegewerk tot groter independentisme en het die eenheidsidentiteit ten opsigte van die kerkordelike funksionering van gemeentes afgetakel.

6.7.1 Tradisionele netwerk bedieningsmodel



6.8 Die ontwerp van 'n bediening struktuurmodel vir 'n herintegrasie periode voor 'n volgende *societas*-fase

Die navorsing het bediening struktuurmodelle van 'n aantal gemeentes ontleed in die proses van die daarstel van onderstaande model. Die basiese strukture van die gemeentes is in die bylae 2-7 aangeheg sowel as 'n bylaag met gemeentes waar daar reeds 'n leierleraar model funksioneer (van Deventer 2006: 98).

- In die NG gemeentes Valleisig en Mosselbaai (Moeder) is daar nie oorgegaan tot die aanwys van 'n leierleraar nie.
- Die navorser het die bediening struktuurmodel in Valleisig in 2002 ontwerp en in samewerking met die Bestuurspan van die gemeente verfyn tot in 2005 (Bylaag 2).
- Die NG Gemeente Constantiakruin het die model van Valleisig geneem en aangepas om aan hulle omstandighede te voldoen. Hulle het die 'Vat-vyf' wykstelsel met groot vrug toegepas (Bylaag 3).
- Die Fontainebleau Gemeenskap Kerk het 'n bediening struktuurmodel wat spesifiek aangepas is om die gemeente meer gemeenskapsgerig te maak (Bylaag 4).
- Die NG gemeente Roodekrans het van die begin af die leierleraar beginsel in hulle bediening struktuurmodel verreken (Bylaag 6).

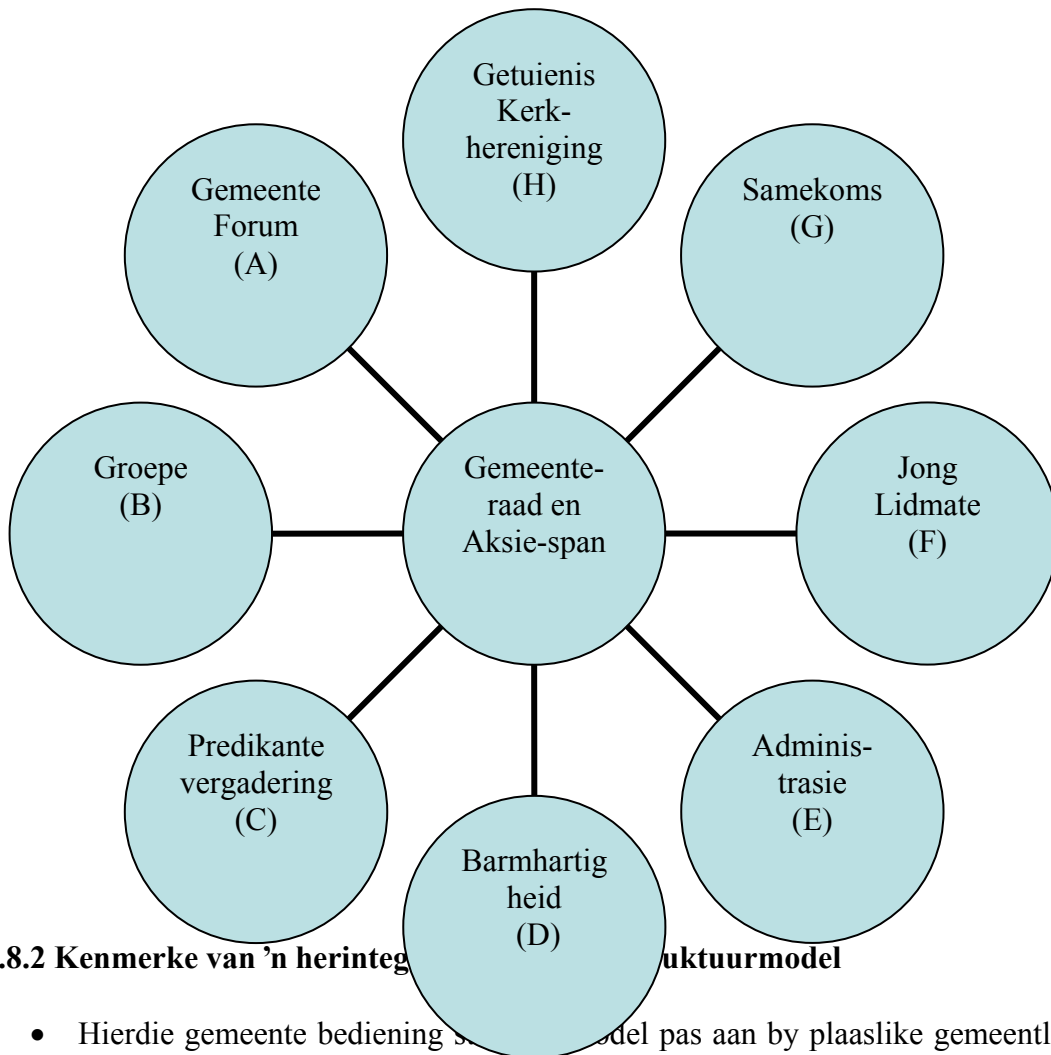
In al die bediening struktuurmodelle was daar 'n aantal gemeenskaplike uitgangspunte:

- Daar word sterk klem op gespesialiseerde leierskap geplaas
- almal funksioneer met verkleinde kerkrade
- daar word sterk klem op die rol identiteit van die predikant geplaas
- deelname deur die gemeente is van kardinale belang
- medeleraarskap word as 'n spanfunksie gesien
- die *Primus inter pares* beginsel word ruimer vertolk om leierskap binne medeleraarskap in te sluit

- die gemeentes steun op die bediening struktuurmodel as ondersteunings meganisme om relevant en missionêr gerig te bedien.

Onderstaande struktuur bestaan uit 'n aantal nou verweefde eenhede (bedieninge) wat interaksie met sowel mekaar as met die gemeenteraad (kerkraad) het, met die doel om die bediening in 'n gemeente en leierskapfunksies binne 'n medeleraarspan te bevorder. Die identiteit van die gemeentelike leiersgroep word duidelik bemagtig, verskans en gedefinieer. Die groot winspunt van die model is sowel die interaksie tussen bedieninge en die gemeenteraad die beginsel van verantwoordbaarheid (*accountability*) handhaaf wat die onderbou van die leierskapsdefinisie vorm. Die model verskraal nie die Nuwe Testamentiese rol van die ouderling en die diaken nie. Soos vermeld het die navorser in 2002 het 'n bediening struktuurmodel ontwerp en vir vier jaar in 'n makro-gemeente (Valleisig, Pretoria) op die proef gestel. Die resultate ten opsigte van die funksionering van die struktuur was baie positief. Die probleemareas wat geïdentifiseer is, was dat so 'n tipe struktuur beter in 'n vernuwendende gemeente funksioneer waar lidmate graag deel aan die liggaamsmetafoor van die gemeente wil hê.

6.8.1 Diagram: Bediening struktuurmodel



6.8.2 Kenmerke van 'n herintegreerde bediening struktuurmodel

- Hierdie gemeente bediening struktuurmodel pas aan by plaaslike gemeentelike omstandighede en het nie 'n piramide gesagstruktuur nie, maar funksioneer

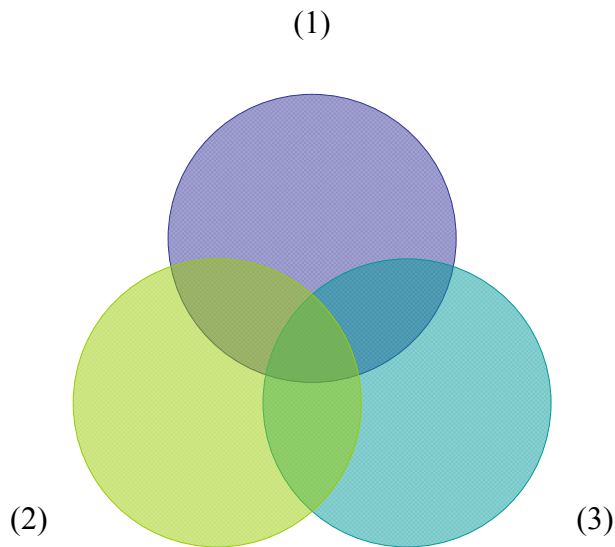
deur netwerk interaksie met gelykwaardige status vir al die deelnemende partye.

- Die werksaamhede van die gemeenteraad word onderskei en funksioneer as bedieninge.
- Die leierleeraar koördineer alle spanfunksionering binne die netwerkstelsel van bedieninge.
- Die gemeenteraad kies 'n voorsitter vir die vergadering in ooreenstemming met kerkordelike prosedures.
- Hierdie voorsitter dien op die aksie-bestuur saam met die ander verkose lede. Die leierleeraar is nie noodwendig die voorsitter op die aksiespan nie.
- Alle bedieningsvoorsitters het sittingsreg op die gemeenteraad, wat twee hooftake het naamlik:

- (a) Die bestuur van die totale gemeentelike bediening (ouderlinge en diakens).
- (b) Die bedryf van die gemeente (spesialiste).

- Lidmate het via die gemeenteforum inspraak op die gemeenteraad.
- Die leierleeraar is as medeleraar spanleier wat ook die visioenêre leier vir die gemeente is. Sy posisie word gevestig in die styl van dienskneg-leierskap. Hy is uiteindelik die persoon verantwoordbaar vir die strategie van die gemeente.
- Ander medeleraars in die gemeente vervul leierskapfunksies in hulle onderskeie spesialisterreine. Al die leraars is aan die gemeenteraad verantwoordelik.
- Die gemeenteraad is verteenwoordigend van al die bedieninge soos op die diagram aangetoon.
- Die aksiespan is 'n klein verkose groep van nie meer as sewe lede nie, wat die strategiese bestuur van die gemeente op 'n daaglikse basis hanteer.
- Die gemeenteforum is die liggaam waar die streekkoördineerders (streekouderling en streekdiaken) funksioneer. Hulle werk nou saam met die dienswerkers van die verkleinde wyke (vyf huise per wyk) en die verteenwoordigers van omgegroepe in die betrokke streek.

6.8.3 Diagram: Gemeenteraad



6.8.3.1 Samestelling: Gemeenteraad

- Die Voorsitter (1)
- Aksiespan bestuurslede (2)
- Die visionering- en strategiese beplanningspan (3)

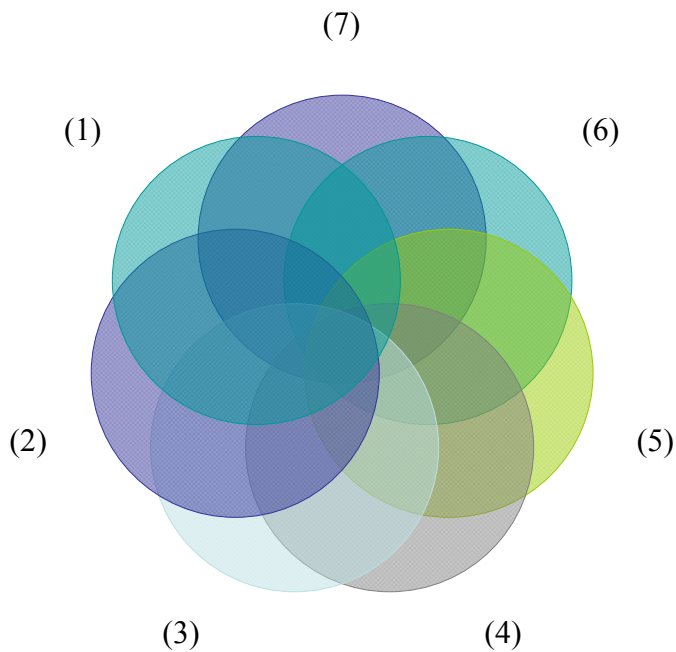
Die aksiespan hanteer die daaglikse strategiese bestuur van die gemeente en bestaan uit nie meer as sewe persone nie. Die leierleraar dien in hierdie span.

Die aksiespan vergader weekliks.

6.8.3.2 Funkzionering: Gemeenteraad

- Leierskap
- Visionering
- Bediening
- Doelwit beplanning
- Strategiese bestuur
- Toerusting
- Kommunikasie
- Personeelbestuur
- Koördinerings van alle gemeentewerksaamhede
- Al die medeleraars dien in hierdie liggaam.
- Die gemeenteraad bestaan uit al die bedieninge, die aksiespan en die streekkoördineerders.
- Die gemeenteraad vergader vier keer per jaar.

6.8.4 Diagram: Gemeenteforum (A)



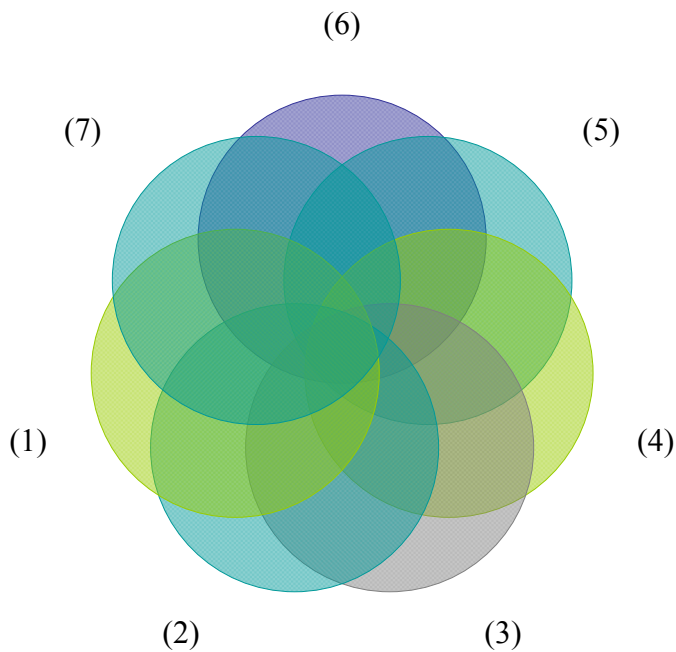
6.8.4.1 Samestelling Gemeenteforum

- Die medeleraars (1)
- Streekouderlinge vir die verskillende gemeente-streke (2)
- Streekdiakens vir die verskillende gemeente-areas (3)
- Die Pastorale Diensgroep (4)
- Dienswerker-leiers vir die verskillende gemeente-areas (5)
- Verteenwoordigers van aftree-oorde, koshuise, ensovoorts (6)
- Die Nuwe Lidmaat Diensgroep (7)

6.8.4.2 Funkionering van die Gemeenteforum

- Die forum hanteer die *bediening* van die gemeente in die breë.
- Die forum dien 'n jaarlikse begroting in
- Die gemeenteforum vergader twee keer per jaar.
- Die pastorale werkgroep vergader ses keer per jaar.

6.8.5 Diagram: Groepe Bediening (B)



6.8.5.1 Samestelling van die Groepe Bediening

- Wyksgroepe (1)
- Bybelstudiegroepe (2)
- Omgeegroepe (3)
- Seniors (4)
- Vrouegroepe (5)
- Mannegroepe (6)
- Leraarsverteenwoordiging (7)

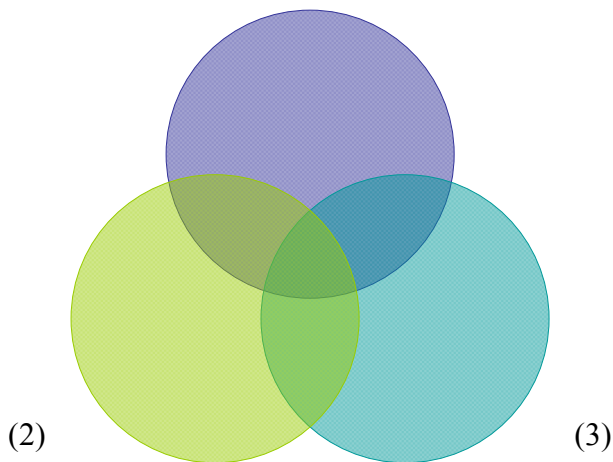
6.8.5.2 Funkionering van die Groepe Bediening

- Die diensgroepe het eie identiteit volgens hulle doel en funksioneer selfstandig.
- Elke groep het via die gemeenteforum verteenwoordiging op die gemeenteraad.
- Die Groepe Bediening dien 'n jaarlikse begroting in.
- Die Groepe Bediening vergader vier keer per jaar.

6.8.6 Diagram: Leraarsvergadering (C)

[Die diagram gebruik die voorbeeld van drie medeleraars]

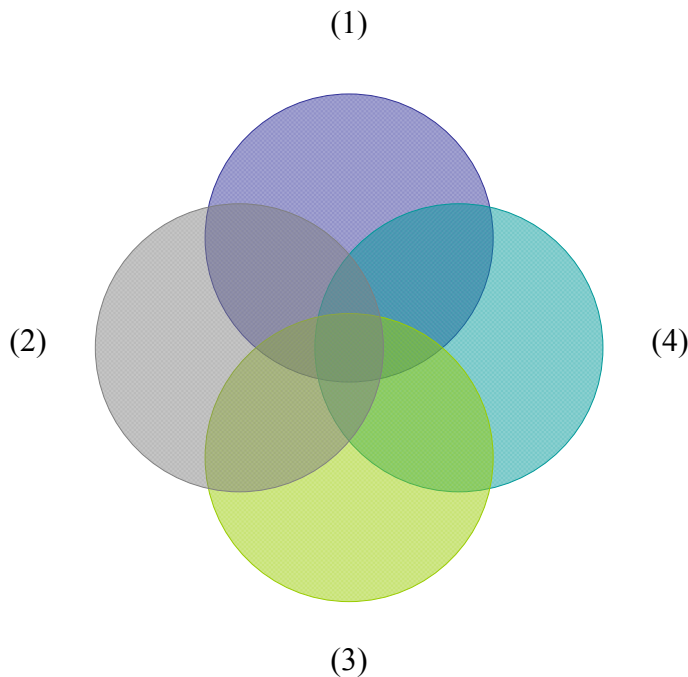
(1)



6.8.6.1 Funksie van die leraarsvergadering

- 'n Weeklikse *oorsigtelike* vergadering oor gemeente-aktiwiteite waarby leraars gemeenskaplik betrokke is.
- Beplanning van alle leraarsaktiwiteite op die kort en medium termyn.
- Gesamentlike visionering oor die gemeentebediening.
- Beplanning en verslaggewing oor pastorale aktiwiteite.
- Gesamentlike beplanning en voorlegging vir goedkeuring aan die aksiespan van die gemeenteraad.
- Gemeenskaplike teologiese en beroepstoerusting
- Skakeling op breë kerklike vlak.
- Gebed
- Die leraarspan kies 'n eie voorsitter op kwartaallikse grondslag.
- Leraars werk volgens hulle bewese gawes.
- Die leraarsvergadering dien 'n jaarlikse begroting in.
- Al die leraars het sittingsreg op die gemeenteraad.

6.8.7 Diagram: Barmhartigheidsbediening (D)



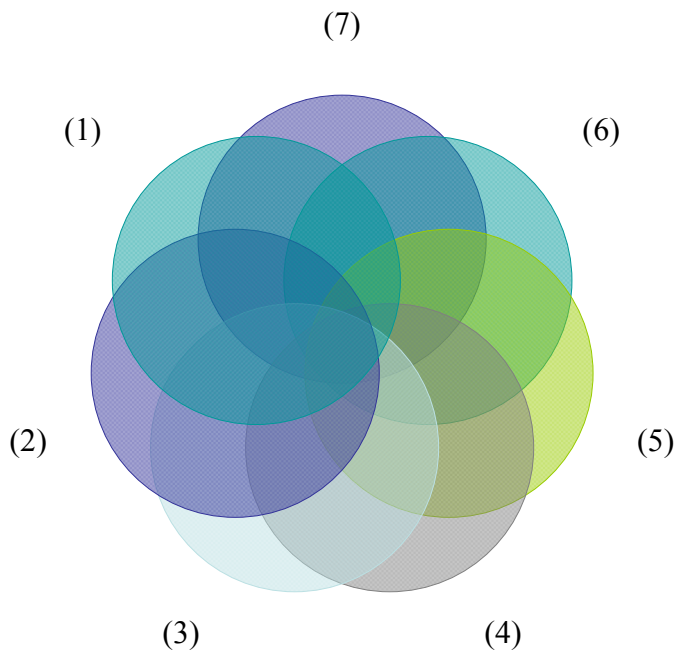
6.8.7.1 Samestelling Barmhartigheidsbediening

- Diakonie (1)
- Hulpwetenskappe, maatskaplike, sielkundige en mediese dienste (2)
- Leraarsverteenvoordiging (3)
- Gemeentelede wat by die bediening betrokke wil wees (4)

6.8.7.2 Funksionering van die Barmhartigheidsbediening

- Die Barmhartigheidsbediening hanteer *geloofshulp as lewenshulp in die bedieningspraktyk* van die gemeente.
- Barmhartigheidsprojekte funksioneer vanuit hierdie bediening in noue samewerking met die gemeente wat taakgroepe vir spesifieke sake kan aanwys.
- Die bediening stel 'n eie begroting op.
- Die bediening het verteenwoordiging op die gemeenteraad.
- Die bediening vergader vier keer per jaar.

6.8.8 Diagram: Administrasie Bediening (E)



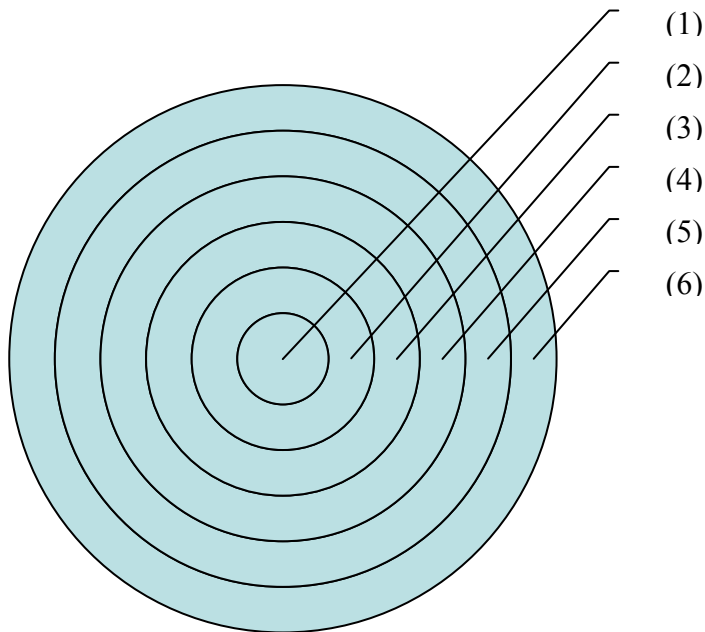
6.8.8.1 Samestelling Administrasie Bediening

- Kerkkantoorbestuurder
- Sentrumbestuurder
- Eiendomsdiensgroep
- Finansiële diensgroep
- Administrasie diensgroep
- Kommunikasie
- Personeelbestuur

6.8.8.2 Funkionering van die Administrasie Bediening

- Die hantering (bedryf) van alle gemeente-administrasie, insluitende finansies, eiendom, personeel en tegniese aangeleenthede rakende die gemeentesentrum.
- Die bediening vergader maandeliks.
- Die bediening stel 'n eie begroting op.

6.8.9 Diagram: Jong lidmate Bediening (F)



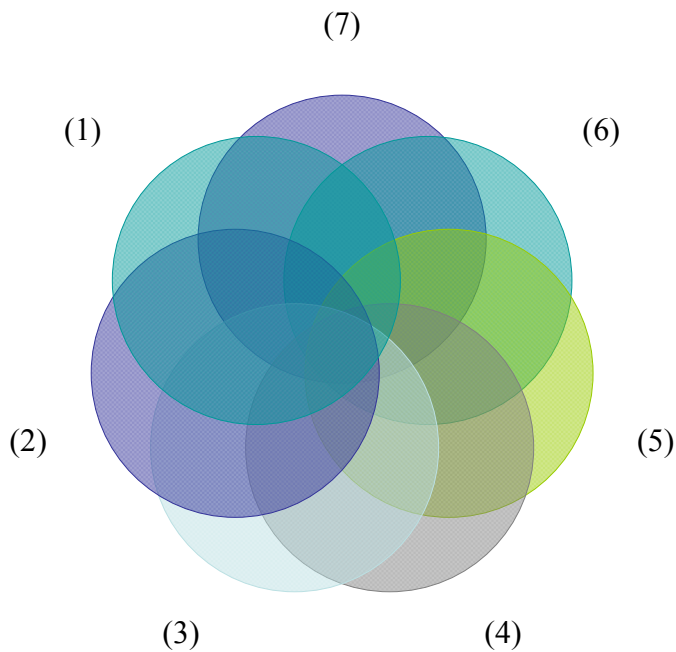
6.8.9.1 Samestelling Jong Lidmate Bediening

- Ouderling en diaken vir doop en junior kategese (1)
- Ouderling en diaken vir senior kategese, ouderlinge vir die belydenisklas (2)
- Diaken vir jong-lidmate na belydenis van geloof (3)
- Jeugleraar (4)
- Jeuglessenaar in kerkkantoor (5)
- Lidmate betrokke by jeug en katkisasie (6)

6.8.9.2 Funksionering van die Jong Lidmate bediening

- Doopkategese en ouerbegeleiding
- Kleuterkerk
- Junior kategese
- Senior kategese
- Jong lidmaat groep wat werk of studeer
- Jong lidmaat toerusting
- Kampe
- Samewerking met skole en jeuginstallings
- Samewerking met gemeentes betrokke by tersiêre onderwys
- Samewerking met hulpwetenskappe, maatskaplike, sielkundige en mediese dienste
- Die bediening stel 'n eie begroting op.
- Die bediening vergader ses keer per jaar.

6.8.10 Diagram: Samekomste Bediening(G)



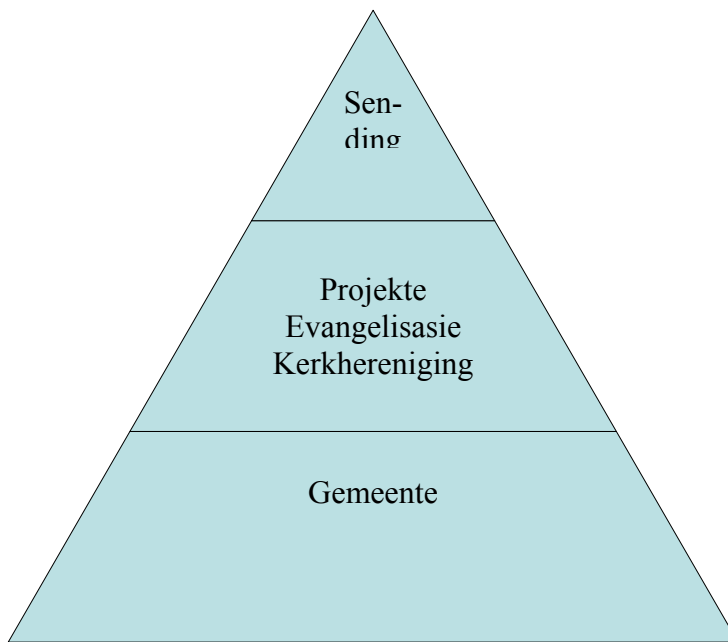
6.8.10.1 Samestelling Samekomste Bediening

- Samekomste reëlingsleraar (spesialis) (1)
- Leraars (2)
- Tegniese personeel (3)
- Musiekpersoneel (4)
- Sentrumbestuur (5)
- Ouderling (6)
- Diakonie verteenwoordiging (7)
- Jong Lidmate Bediening verteenwoordiging
- Intersessors

6.8.10.2 Funkionering Van die Samekomste Bediening

- Hierdie bediening hanteer alle byeenkomste wat in die gemeentesentrum plaasvind.
- Die reëlingsleraar is verantwoordelik vir die erediensprogram, in samewerking met die ander leraars van die gemeente.
- Die bediening stel 'n jaarlikse begroting op.
- Die bediening vergader ses keer per jaar.

6.8.11 Diagram Getuienis Bediening (H)



6.8.11.1 Samestelling Getuienis Bediening

- Getuienis reëlingsleeraar (spesialis)
- Verteenwoordigers van die Barmhartigheidsbediening
- Verteenwoordigers van die Intersessiebediening
- Lidmate wat sending-georiënteerd voel
- Binne- en buitelandse sending
- Getuienis projekteleiers
- Kerkherenigingsprosesse

6.8.11.2 Funkionering van die Getuienis Bediening

- Motiveer en lei die gemeente om haar missionêre gerigte taak te verrig.
- Kerkhereniging en die metodiek waarvolgens dit in die plaaslike gemeente gestalte moet kry
- Die bediening stel 'n jaarlikse begroting op.
- Die bediening vergader ses keer per jaar.

6.9 Vergaderingsprosedures vir die Bedieninge

- Die bedieninge verkies 'n eie voorsitter.
- 'n Skriba word uit die vergadering aangewys.
- Die algemene kerkordelike reëlins vir 'n vergadering geld.
- Die personeel word deur die vergadering uitgebrei na gelang van behoefte.

6.10 Samevatting

Die NG Kerk het by 'n *strategiese infleksiepunt* gekom waar sy ernstig moet besin oor paradigma skuiwe ter wille van relevansie in die toekoms. Die post-moderne samelewing het die tradisionele kerk grootliks afgeskud. Dit is duidelik wanneer daar na die rol wat die kerk nog speel, gekyk word. In hierdie proses het 'n identiteitsverskuiwing binne die funksionaliteit van die ampte plaasgevind. Dit is veral die amp van die predikant wat aan die vervaag is.

Die navorsing stel dit dat daar na die identiteit van die predikant gekyk word om dit te versterk. Indien daar duidelikheid is oor hierdie identiteit en die kerkrade hulle predikante bemagtig binne geordende bediening strukture waarin hulle pro-aktief en doelgerig aangewend word, sal die amp in Suid-Afrika nie net 'verbygaan' nie.

Dit sal egter verg dat medeleraarskap as 'n spanfunksie gesien word en dat meer direkte leierskap uit kerkraadsgroeperinge moet voortkom. Die *Primus inter pares* beginsel moet hermeneuties breër vertolk word om ruimte te laat vir die aanwysing van 'n leier binne 'n medeleraarspan.

Om die oorgang te maak na hierdie leierskap-aanwysingsmoment in 'n grootliks ongeordende leierskapstruktuur binne die NG Kerk waar almal binne die kerkraad lei en niemand uiteindelik bemagtig is om dit te doen nie, het die kerk nou by 'n *kairos*-moment gekom. 'n Herintegrasie-fase is voor die deur waarin die kerk in die breë, vere moet regsud om die volgende *societas*-fase met relevansie binne te tree.

Die navorsing stel dit dat spanfunksionering in die verlede opgeoffer is vir 'n 'verhoudings' beginsel. Uiteraard hoort verhoudinge goed te wees binne 'n spanverband maar van laasgenoemde het daar minder tereg gekom as wat nodig is. Wanneer die medeleraars as span funksioneer is die beginsels wat nodig is vir spanwerk op hulle van toepassing.

Kerkrade, leraars ouderlinge en diakens, moet begelei word om hulle identiteit en funksionering binne spanverband te soek. Dit beteken dat leiers, veral binne medeleraarspanne, vroeg identifiseer word of wanneer daar geleentheid daarvoor is leraars met spesifieke gespesialiseerde leiers bevoegdhede (gawes) binne die medeleraarskring aangestel of aangewys word.

Die aanwys van leierleraars moet beantwoord aan die algemene vereistes wat vir 'n leier geld. Hierdie proses is nie ingestel om die *Primus inter pares* beginsel te minag nie omdat dienskneg-leierskap 'n fundamentele rol in medeleraar leierskap speel.

Een van die belangrikste sake waaraan kerkrade aandag moet gee is om duidelike kriteria vir die aanwys van 'n leierleeraar neer te lê. Ter selfdertyd behoort die visie van die gemeente alle doelwitte van diensbaarheid te rig. Leierskap binne spanverband het 'n einddoel naamlik die realisering van die gemeentelike visie. Die navorsing is oortuig daarvan dat die vasstel van baie visies binne die NG Kerk in die verlede, te vaag formuleer is en die visie eintlik maar 'n onbereikbare doel was. Die post-moderne samelewing van ons tyd vra duidelik haalbare doelwitte wat nie vae 'pastei in die vlei' beloftes het nie.

Binne die kerk, anders as in die korporatiewe wêreld, het die *Primus inter pares* beginsel tot leierloosheid aanleiding gegee. Die enigste uitweg vir doelgerigte voortgang vir die NG Kerk die volgende *societas-fase* in, lê natuurlik in die toelating van die werk van die Heilige Gees maar dan in die gebruik van instrumente, leiers, wat koers hou en die gemeente lei.

Die navorser handhaaf ook die stelling dat leierskap gegiet moet word in 'n onderskeibare bedieningstruktuur in die kerk. Bediening struktuurmodelle gee sekerheid oor funksionering, bemagtig leierskap en orden bedieningschaos wat so maklik ontstaan wanneer al die medeleraars 'n haan op eie mishoop word. Hierdie strukture is alleen voertuie vir die gemeentelike bedieningspatroon en dien as ondersteuningsmeganisme. Spanlede verkry duidelikheid oor hulle rol en verpligtinge en word terselfdertyd geleentheid gebied om spesialis bydraes tot die spandoelwitte te maak.

Uiters belangrik is die feit dat daar 'n beginsel van 'verantwoordelikheid' met die keuse van spanfunksionering gelei deur 'n leier, na vore kom. Die spreekwoordelike 'laat God's water maar oor God's akker loop' verdwyn. Mense kry verpligtinge en kan verantwoordelik gehou word vir hulle verrigting of gebrek aan verrigting. Kerkrade het in die verlede min 'kontrole' oor die werksuitset van hulle leraars gehad. Die gevolg hiervan was dat 'die swakke mens' soms veroorsaak het dat die predikant 'te besig was om iets verrig te kry'. Die ergste van alles was dat baie kerkrade tevrede met hierdie toedrag van sake was.

Die voorgestelde bediening struktuurmodel in die navorsing kom uit vier jaar praktyk ontwikkeling. Daar is 'n paar leemtes in die model reggestel wat noodsaaklike verstellings teenoor die getoetste struktuurmodel (bylae 2) bring.

- Die eerste duidelike verandering is dat 'n leierleraar aangewys word om as bemagtigde leier van die gemeente verantwoordelik te wees.
- 'n Tweede verandering in die model teenoor die praktyk gebruikte een, is die nuwe klem wat op die taak en rol van ouderlinge en diakens val. Die struktuurmodel bring Nuwe-Testamentiese verankertheid in die ampte soos deur Paulus in sy Briewe beskryf.
- 'n Derde belangrike saak is die klem op die verantwoordelikheid wat die gemeente as geheel vir mekaar dra. Daar kan nie genoeg klem gelê word op die onderlinge betrokkenheid van kerklidmate by mekaar in 'n post-moderne samelewing waar vereensaming aan die orde is nie.

Die voorgestelde bediening struktuurmodel is ontwerp as ondersteuningsmeganisme vir die uitvoering van die strategieë van die Kerkraad.

Die model kies die benaming van Gemeenteraad eerder as Kerkraad omdat die aksent in die model op die gemeente val en nie op die Kerk in die breë nie.

Indien die leierleraar die ondersteuningsmeganisme waarop die gemeenteraad besluit het laat funksioneer, wag daar 'n ryker spanbediening met groter vrug as in die leierlose saamwerk ooreenkoms van die verlede. Dit vestig 'n duidelike identiteit aan

almal wat binne die struktuurmodel funksioneer en laat geen onduidelikheid oor rolvervulling nie. Indien die plaaslike gemeente hulle bediening in 'n werkbare, eenvoudig verstaanbare struktuurmodel giet, het hulle die voertuig om die komende *societas* -fase binne te gaan.