

‘n Stormkompas in tye van aanpasbare verandering – kontoere van missionêre leierskap

C J P Niemandt

(Universiteit van Pretoria)

ABSTRACT

**A compass in the storms of adaptive change - outlines on
missional leadership.**

The article describes outlines of and elaborates on missional leadership in the challenging times of adaptive change. The insights of Roxburg & Romanuk (2006) and Van Gelder (2007), especially in terms of their contributions on Spirit-led missional leadership, serves as partners for the discussion. This is enriched by other publications and highlighted by the influence of prof Piet Meiring’s life as missional leader. The article describes missional leadership as:

- *a journey directed by spiritual discernment,*
- *Biblical imagination to discern God’s preferred future,*
- *the art of listening,*
- *the cultivation of an environment that discerns God’s activities among the congregation and in its context,*
- *communally orientated and network-leadership,*
- *cultural transformation,*
- *storytelling, and*
- *taking risks.*

1 INLEIDING: PIET MEIRING AS TRANSFORMASIE- LEIER IN DIE NG KERK EN DIE GEMEENSKAP¹

Prof Piet Meiring is ‘n besondere leier. Hy het bydraes gelewer aan die Fakulteit Teologie van die Universiteit van Pretoria, binne die

1 In dié artikel word brokkies biografiese inligting van Meiring ingenooi om saam te help vorm aan die gesprek oor missionêre leierskap, deels omdat die tydskrif aan hom gewy word en veral omdat sy lewe vorm gegee het aan heelwat van die kontoere van missionêre leierskap wat in die artikel ontwikkel word.

NG Kerk, veral in die breë Suid-Afrikaanse gemeenskap en ook in ander gemeenskappe in die buiteland. Sy lewe en werk het vorm aan die ontwikkelende kontoere van missionêre leierskap gegee wat verder in die artikel ontwikkel word. Sy leierskapstyl en passie om die Evangelie te verkondig, is ondersteun deur intellektuele integriteit en 'n sagte, maar intense getuïenis oor geregtigheid. Hy het die kuns bemeester om stories te vertel en mense mee te sleur in God se toekoms in. In hierdie bydrae word onlangse insigte oor missionêre leierskap ondersoek. Hoewel Meiring se lewe en leierskap nie letterlik in elke faset van die artikel ingelees kan word nie, verteenwoordig die artikel 'n gesprek met Meiring en hoe hy in sy lewe en werk vorm gegee het aan transformasieleierskap in Suid-Afrika en veral in die NG Kerk.

Die volgende beknopte opsomming gee 'n oorsig oor sy rol in die akademie, kerk en gemeenskap:

- Dosent in Missiologie en Kerkgeskiedenis aan die Universiteit van die Noorde;
- Deeltydse dosent in Godsdiens- en Sendingwetenskap by Unisa (1975-1988);
- Dosent in Godsdiens- en Sendingwetenskap aan die Universiteit van Pretoria (1988-2007);
- Direkteur van die Sentrum vir Teologie en Gemeenskap aan die Universiteit van Pretoria (1999-2007);
- Moderator van die Sinode van Oos-Transvaal van die NG Kerk;
- Lid van die Algemene Sinodale Kommissie van die Algemene Sinode van die NG Kerk;
- Voorsitter van die taakspan Diensgetuïenis van die Algemene Sinode van die NG Kerk en voorsitter van die taakspan van die NG Kerk wat fokus op versoening, armoede en morele herstel;
- Hy speel 'n groot rol in die formulering van die NG Kerk se sendingbeleid, in die besonder Artikel 53 van Die Kerkorde;
- Hy speel 'n belangrike rol in die NG Kerk se nadenke oor missionêre gemeentes en in die formulering van die

verslag wat voor die Algemene Sinode dien. (Nederduitse Gereformeerde Kerk 2004 = NGK 2004:34-36);

- Hy was Direkteur Ekumene van die NG Kerk en verteenwoordig die NG Kerk by verskeie ekumeniese byeenkomste soos die SA Raad van Kerke, die Wêreldbond van Gereformeerde Kerke; die mees resente byeenkoms van die Gereformeerde Ekumeniese Raad (2005) in Nederland en die Wêreldraad van Kerke in Brasilië (2006);
- Lid van die Suid-Afrikaanse Waarheid-en-Versoeningskommissie (1996-1998); Die gebeure word vanuit Meiring se oogpunt beskryf in *Kroniek van die Waarheidskommissie. Op reis deur die verlede en die hede na die toekoms van Suid-Afrika -1999*;
- Lid van die komitee wat die eerste South African Christian Leadership Assembly (SACLA I – Julie 1979) georganiseer het (SACLA 1979:8). Dit was 'n belangrike publieke getuienis teen apartheid. Hy was ook aktief betrokke by SACLA II;
- Betrokke by versoeningsprosesse in Indonesië, Israel, Palestina, Ierland, Fiji, Rwanda, Indië en Sri Lanka.

2 MISSIONÊRE LEIERSKAP²

Meiring was vir baie jare lid van die NG Kerk se Taakspan: Diens en Getuienis (Voorheen die Algemene Sendingkommissie of die Algemene Kommissie vir Sending). Die volgende formulering uit die verslag wat in 2004 voor die Algemene Sinode (NGK 2004:34-36) gedien het, spreek van Meiring se leierskap en teologie:

Belangrik is die herontdekking van en herbesinning oor die begrip Missio Dei. Die kerk se roeping is nie in die eerste plek om te stuur nie, maar om opgeneem te word in en deelhebber te wees van God se sending na die wêreld. Dit is God wat stuur. Die kerk se wesenlike roeping is dus om self gestuurde te wees (Joh 20:21). Dit verteenwoordig 'n skuif weg van 'n ekklesiosentriese fundering van die kerk se roeping na 'n teosentriese verstaan van haar roeping. Nie langer sou dit moontlik wees om sending (die missionêre) dus as een van die kerk se programme te midde van ander te sien nie; wesenlik

2 Die terme *missionêr* en *missionaal* word as sinonieme gebruik.

is die kerk geroepe om deelhebber te wees aan God se sending. Die term “missional church” of “gestuurde kerk” word gebruik om hierdie wesenlike aard en roeping van die kerk as “God se geroepe en gestuurde volk” aan te dui. Die kerk, hoewel belangrik, is dus nie 'n doel op sigself nie, maar instrument in God se sending – ook in eie konteks en te midde van die eie samelewingskultuur wat nie meer so vanselfsprekend “Christelik” is nie.

Die gesprek rondom die ontwikkeling van leierskap in die kerk is aanvanklik gestimuleer deur die gesprek oor gemeentebou en die ontwikkeling van leierskapstrategieë om gemeentes te help om meer effektief te wees (sien bv Hendriks 1992:55-75; Hybels 2002:17-26; Warren 1995:141-143; Van der Wart 2007:151, 168). Dit het gegroei na 'n gesprek oor die ontwikkeling van leierskap binne die raamwerk van missionêre kerkwees en dus wat die kerk **is** (Guder 2000:15-23; Van Gelder 2007:16; McNeal 2003:13,20; De Roest 2005:9). Die aard van die kerk – veral as missionêre gemeenskap – bepaal dus eerder die doel en effektiwiteit van die kerk en leierskap in die kerk. Dit is veral die *Gospel in our Culture Network* wat die ontwerp van 'n missionêre ekklesiologie en ook verdere nadenke oor missionêre leierskap gestimuleer het (Van Gelder 2007:16; Gibbs 2005a:85; Hirsch 2006:81; NGK 2004:35).

Leierskap word kernagtig beskryf as 'n verhouding waardeur 'n persoon die gedagtes, houdings, oortuigings en waardes van ander mense beïnvloed (Gibbs 2005a:27). Missionêre leierskap is om 'n omgewing te skep waarbinne die mense van God in 'n spesifieke omgewing kan floreer (Roxburg & Romanuk 2006:6). Gibbs (2005a:69) beskryf missionêre leiers kort en kragtig as leiers wat 'n passie het vir die Groot Opdrag van Jesus Christus. Hulle begelei die kerk om in gesprek te tree met die eietydse omstandighede en om dit op so 'n wyse te infiltreer dat dit kontemporêre kultuur transformeer (2005a:21). Missionêre leierskap is om die hele geloofsgemeenskap toe te rus om in alle fasette van die lewe met die evangelie van Jesus Christus uit te reik na mekaar en na die hele wêreld.

Missionêre leierskap is nie 'n geval van nuwe wyn in die ou wysakke van gemeentebou, kerklike effektiwiteit of effektiewe kerkwees nie. Sulke ou wysakke is meestal niks meer as taktiese skuiwe wat dieselfde uitkomst meer effektief wil bereik nie. Die verskraalde siening dat missionêre leierskap gaan om uitreik en die verkondiging van die evangelie aan “hulle wat vér is en nog verlore”

(Van der Wart 2007:156) gee ook nie erkenning aan missionêre ekklesiologie nie. Volgens Roxburg & Romanuk (2006:5) bestaan die gevaar juis dat hierdie soort benadering tot leierskap nie voldoende is in die vorming van 'n missionêre kerk nie. Die omstandighede stel ander eise en nuwe uitdagings aan die leiers van die kerk (Dreyer 2003:63).

Missionêre leierskap is veral gerig op verhoudings en transformasie – die verandering van mense en instellings deur betekenisvolle verhoudings om, onder die leiding van die Heilige Gees, aan te sluit by God se sending in die wêreld. 'n Missionêre kerk bestaan ter wille van die wêreld en daarom maak leierskap in hierdie konteks 'n verskil aan die wêreld – 'n verskil in lyn met en ter wille van God se ryk. *“Christian and church leaders need to be able to more fully anticipate, and more creatively respond to the challenges of our global world and future in a way that advances the purpose of God’s new order and the kingdom values* (Reformed Ecumenical Council 2005³ = REC 2005:347. Sien ook McLaren 2007:21, 282).

3 ONVOORSPELBARE VERANDERING

We are moving through a period of volatile, discontinuous change (Roxburg & Romanuk 2006:5).

Our world is dominated by the extreme, the unknown, and the very improbable... (Taleb 2007:xxvii).

Die noodsaak van nuwe nadenke oor leierskap in die algemeen en missionêre leierskap in die kerk in die besonder, spruit uit die kompleksiteit van leierskap in 'n omgewing waar chaos en verandering aan die orde van die dag is (Gibbs 2005a:21, 35). So het die Reformed Ecumenical Council (REC 2005:282) die belang van nuwe nadenke oor leierskap in 'n wêreld wat geweldige tegnologiese, kulturele en maatskaplike veranderings in die gesig staar, beklemtoon. Dit is die aard van lewe self dat omstandighede en konteks gedurigdeur verander (Wheatley 1999:9), en veral gemeenteleiers behoort op die voorpunt van die veranderingskurwe te wees in die antisipasie van kontekstuele veranderings sodat daar

3 Die Reformed Ecumenical Council van 2005 het aandag aan die saak van leierskap by wyse van 'n omvattende verslag *Clerical and Lay Leadership* gegee (REC 2005:281-379). Meiring se deelname aan dié byeenkoms maak die verslag in die besonder relevant vir hierdie artikel.

doelbewus leiding gegee en geneem kan word in die herkontekstualisering van bediening (Van Gelder 2007:48). Die kerk bevind haar in 'n era van veranderings waarin die bekende strategieë en strukture hulle lewenskrag en geldigheid verloor het (Dreyer 2003:64; Smit 1995:18). Dit is 'n paradigmaverskuiwing wat bestaande kennis en vaardighede uitdaag (Wheatley 2005:125). Friedman beskryf dit as 'n nuwe fase in die omvattende globalisering van die wêreld (Friedman 2006:10). Die verandering is so omvattend dat dit meermale met 'n vloedgolf (REC 2005:347) of 'n storm (Niemandt 2007:10) vergelyk word. “Dit is onrustig, ontstellend, uitdagend, onseker, chaoties en selfs vyandig” (Dreyer 2003:69).

In die omskrywing van hierdie soort verandering word onderskei tussen voorspelbare verandering en onvoorspelbare verandering (“*discontinuous change*”). Voorspelbare verandering is 'n voortsetting van die voorafgaande en is voorspelbaar, beheerbaar en kan in die lig van die ervaring van die verlede bestuur word. Dit word beskryf as tegniese verandering (Keifert 2006:78; Granberg-Michaelson 2004:151). Tegniese verandering is 'n proses wat met behulp van geleidelike innovasie en operasionele leierskap hanteer word – in reaksie op verandering word verbeterings stuk vir stuk aangebring om iets al fyner in te stel en al beter te laat werk. Die oplossing van probleme wat ondervind word, is steeds binne die vermoë van die instelling, al verg dit 'n besondere groot inset. Bestaande vaardighede, met die klem op bestuur, tegniese kennis en programme, word aangewend om 'n “probleem” op te los (Hirsch 2006:255). Die oplossing is ook belangrik sodat die instelling kan aangaan met die daaglikse instandhouding daarvan.

Onvoorspelbare of aanpassende verandering (Keifert 2006:78; Granberg-Michaelson 2004:151) is 'n perd van 'n ander kleur – dit is onwrigtend en onvoorsiens en niks wat dit voorafgegaan het, kan help om dit te beheer of te bestuur nie. Dit verg waagmoed en behels gewoonlik verandering in die waardes en houdings van die organisasie. Die hele sisteem word diepgrypend geraak. “*We are in a classic situation of adapt or die*” (Hirsch 2006:267). Dit is die soort verandering wat gevind word wanneer 'n nuwe geskiedkundige bedeling aanbreek en die dominante kultuur self verander (Roxburg & Romanuk 2006:7). Taleb (2007:10) maak die waarneming dat geskiedenis spronge maak – “*History does not crawl, it jumps*” – en beskryf onvoorspelbare verandering na aanleiding van die

ontdekking van die eerste swart swane as ‘n “*black swan*”. (2007:xvii). Voëlkundiges het nooit geweet van die bestaan van swart swane nie. In hulle verwysingsraamwerk en op grond van hulle voorkennis was daar geen swart swane nie en kon die bestaan van swart swane nie voorsien word nie. Taleb beskryf die ontdekking van swart swane as ‘n tipiese voorbeeld van onvoorspelbare verandering⁴. Onvoorspelbare verandering beteken dat bestaande vaardighede en voorafkennis nie genoegsaam is om die verandering te hanteer nie. Leiers vind dat hulle opleiding en kennis skielik geheel en al onvoldoende is om die situasie en uitdagings te hanteer. Keifert (2006:78) praat van “*adaptive change*” en sê dit verg skeppende innovasie. Dit is diep verandering wat niks onaangeraak laat nie. Dit gaan uit van die oortuiging dat die oplossing buite die bestaande vermoë is omdat die instelling verandering of dood in die gesig staar. Die oplossing is dus krities vir die toekoms en bevraagteken die instelling se vermoë om hoegenaamd die saak te kan oplos. Die voortbestaan van die organisasie is in die weegskaal. Uiteindelik is aanpasbare verandering om beheer prys te gee (Minatrea 2004:161). Die vloedgolf van verandering verg *hiper-innovasie* – aanpassing en vernuwing by nuwe uitdagings wat hipervinnig plaasvind en organisasies ‘n strategiese voordeel gee (Niemandt 2007:52).

Die aard van verandering self het verander. Ons beleef die grootste en vinnigste veranderingsproses wat die mensdom nog deurgemaak het (Niemandt 2007:25). Hirsch (2006:266-268) plaas die uitdagings van missionêre kerkwees ook binne die kader van onvoorspelbare verandering en, soos Wheatly (1999:115-134), chaosteorie.

Aanpassende verandering is die nuwe norm (Roxburg & Romanuk 2006:6). Dit verg ‘n nuwe benadering tot veranderingsbestuur en leierskap. McLaren en Campolo (2003:141) sê leiers sal ‘n gedaanteverwisseling moet ondergaan. Leiers wat verandering wil bestuur, moet eers self verander. Dit gaan nie net oor ‘n nuwe styl van leierskap of ‘n paar kosmetiese aanpassings nie. Dit gaan om ‘n harts-verandering wat tot nuwe leierskapslewe en missionêre

4 Ander resente voorbeelde is die aanval op die World Trade Centre in New York op 11 Sept 2001 (Taleb 2007:xix) en die Libanese burgeroorlog (Taleb 2007:6-7). Die omvattende politieke verandering in Suid-Afrika na 1990 dien ook as illustrasie.

transformasie lei. Dit is die vorming van ‘n nuwe gesig van die kerk in ‘n samelewing wat geheel en al verander (Heitink 2007:225). Dit gaan om die onderskeidingvermoë om raak te sien dat God besig is in en deur al die veranderings waarbinne die kerk haarself bevind en om dan aan te sluit by wat God besig is om te doen (Roxburg & Romanuk 2006:24).

Reeds tydens sy studiejare het Meiring bewus geword van die noodsaaklikheid van verandering ten opsigte van die apartheidsbeleid van die Suid-Afrikaanse regering – én van die dringende noodsaak dat die NG Kerk sy standpunt ten opsigte van die teologiese begroning, sowel as die praktyk van Apartheid sal moet wysig. In talle van sy geskrifte (sien bv *Storm-kompas* 1981), en ook openbare optredes (bv SACLA) het hy hom vir die afskaffing van Apartheid en die vestiging van ‘n regverdige samelewingstelsel beywer. Sy standpunte vir die saak van geregtigheid het meermale teen die grein van geïsoleerde Afrikanerdenke ingegaan. Dat verandering nie maklik is nie, dat protes teen die *status quo* soms ‘n duur prys vra, het hy ervaar.

4 KONTTOERE VAN MISSIONÊRE LEIERSKAP

If we believe, we can be transformed into agents of something beautiful that is trying to be born in our world. We can be caught up in the unfolding, emergent, spiraling process of God giving birth to a beautiful whole, the kingdom of God (McLaren 2007:282)

Die aard van verandering en die uitdaging aan die kerk om ‘n missionêre gemeenskap te wees wat deel is van God se lewegewende sending, eis transformasie-leierskap wat nuwe inhoud gee aan die aard en inhoud van missionêre leierskap (REC 2005:346). Verandering behoort omhels te word en roep ‘n teologies gefundeerde respons op. In die woorde van McLaren “*Change your church’s attitude towards change and everything else will change as it should*” (2000a:25). Roxburg & Romanuk (2006) en Van Gelder (2007) se voorstelle oor alternatiewe en Geesgedrewe missionêre leierskap dien as gespreksvennoot vir hierdie artikel en word uitgebrei in die lig van ander publikasies en teen die agtergrond van die vorm wat Meiring se werk en lewe aan leierskap gegee het.

Roxburg & Romanuk en Van Gelder se bydrae oor missionêre leierskap kan in die volgende kontoere geteken word:

- Missionêre leierskap is ‘n reis waarin geloofsonderskeiding die rigting bepaal (Roxburg & Romanuk 2006:26; Van Gelder 2007:59-67).
- Missionêre leierskap is ten nouste verbonde aan ‘n Bybelse verbeelding wat God se voorkeur-toekoms kan onderskei (Gibbs 2005a:155; Van Gelder 2007:60-61).
- Missionêre leierskap word duidelik waar leiers luisteraars word (Sweet 2004:11, 17).
- ‘n Missionêre leier is ‘n klimaatskepper: ‘n kultiveerder van ‘n omgewing waar God se werk in die gemeente en in die konteks van die gemeente onderskei word (Roxburg & Romanuk 2006:27; Van Gelder 2007:108-109).
- Missionêre leiers weet dat onderskeiding ‘n gemeenskaplike proses is. Van Gelder (2007:109) noem dit die sosiale werklikheid van die hermeneutiese proses. Daarom is netwerke so belangrik en gee leiers aandag aan die ontwikkeling van netwerke (Roxburg & Romanuk 2006:32).
- Missionêre leierskap het te doene met die verandering van gemeentekultuur en verstaan en koester kultuurverandering (Roxburg & Romanuk 2006:61; Granberg-Michaelson 2004: 153).
- Missionêre leiers is storievertellers (Roxburg & Romanuk 2006:69).
- Missionêre leiers het waagmoed en kan die onsekerheid van transformasie-leierskap begelei (Flemming 2004:113-114; Van Gelder 2007:176).

4.1 ‘n Reis van geloofsonderskeiding

Meiring se teologie is gevorm en beïnvloed deur sy jarelange vriend en kollega, David Bosch. Die belangrike insigte rondom die *missio Dei* – dat sending die werk van die Drie-enige God is waaraan die kerk deelneem, is teologies deur Karl Barth aan die orde gestel (Guder 2000:19-20; sien ook Erdman 2007:237-243; Grenz 2004:34-51; Heitink 2007:198) en daarna deur veral Bosch (*Transforming Mission* 1991) ontwikkel. Meiring het ‘n belangrike aandeel gehad in die bewoording van die artikel in Die Kerkorde van die NG Kerk wat die kerk se verstaan van sending uitspel (Nederduitse Gereformeerde Kerk 2007 = NGK 2007:23). Artikel 53 se trinitariese

formulering laat die teologiese konsep van die *missio Dei* duidelik spreek:

53.1 Sending is die heilshandeling van die Drie-enige God, Vader, Seun en Heilige Gees met die wêreld, waardeur Hy uit die hele menslike geslag vir Hom 'n gemeente deur sy Woord en Gees vergader. Deur dié gemeente

- *laat God sy Woord aan die gevalle wêreld verkondig,*
 - *bring Hy die gemeenskap van die heiliges uit alle nasies tot stand,*
 - *laat Hy diens aan die wêreld in nood lewer,*
 - *laat Hy sy opdrag om die skepping te bewaar en te bewerk sigbaar tot uitdrukking kom, en*
 - *word sy geregtigheid aan die samelewing en wêreld verkondig.*
- So laat Hy sy koninkryk kom tot aan die voleinding van die wêreld.*

53.2 Deur sending bedien die kerk die evangelie in al sy dimensies aan mense buite die kerk.

53.3 Sending is die roeping van elke lidmaat asook die gemeente. Waar die omvang en ander omstandighede van die werk dit vereis, word dit in kerkverband onderneem.

“The church must seek to discern what the Spirit of God is doing in relation to the dynamic changes that are taking place within a particular context” (Van Gelder 2007:59).

Roxburg & Romanuk (2006:17) beklemtoon die gawe van onderskeiding as belangrike rigtingwyser in die verstaan van missionêre leierskap. Die missionêre verstaan van die kerk is ten nouste verbonde aan die *missio Dei* en die diep oortuiging dat God se kerk aansluit by God se sending in die wêreld (Bosch 2004:390; Guder 2000:20). Dit is om op 'n reis van geloofsonderskeiding te wees midde-in die werklikheid van die Drie-enige God (Keifert 2007:53). “Dit is slegs deur geloofsonderskeiding dat ons ons plek – as gelowige individue en as gemeentes – op hierdie reis van die lewende, Drie-enige God kan verstaan” (Keifert 2007:55). Missionêre leierskap is geestelike leierskap (Heitink 2007:297).

Geloofsonderskeiding het te doene met twee belangrike bewegings: om in die Woord te wandel (Keifert 2007:61) en om in die wêreld te wandel (Keifert 2007:65). Dit gaan oor die interpretasie van die teks van die Skrif sowel as die teks van die werklikheid waarbinne die kerk leef (Smit 1995:27; Van Gelder

2007:109). Flemming (2004:184) onderstreep ook die interaksie tussen die lees van die teks van die Bybel en die teks van die gemeenskappe waarbinne die kerk is. *“The discernment to read our communities comes as we let holy reading first change us as individual leaders”*.

Geloofsonderskeiding deur in die Woord te wandel beteken dat leiers se lewe en geloofsonderskeiding gevorm word deur omgang met die Woord van God. Hierdie geestelike vorming is een van die belangrikste uitdagings vir missionêre leiers (McNeal 1998:100). Leiers word gevorm en hervorm deur die gesindheid, basiese kennis, vaardighede en gewoonte om uit die Woord te leef (Keifert 2007:61). Leiers help gemeentes om te groei na ‘n missionêre kultuur deur saam met hulle te wandel in die Woord. Hierdie soort van geloofsonderskeiding bind ‘n lewenskragtige band tussen kennis van God en die ervaring van God (Mead 1996:32) en stel leiers in staat om gemeentes te help om te groei na ‘n missionêre kultuur deur saam met hulle te wandel in die Woord. *“The missional leader cultivates an environment for indwelling the Scriptural narrative and inviting the congregation to join in that journey”* (Roxburg & Romanuk 2006:34). Dit is opvallend hoe sterk die herwinning van geestelike dissiplines ter sprake kom in die nadenke oor missionêre leierskap (Gibbs 2005a:40; Granberg-Michaelson 2004:36-42; Keifert 2007:60-62; Marais 1995:63; McNeal 1998:100; REC 2005:346; Smit 1995:33). *“Leadership must once again become a matter of love and spirituality, a place for spiritual sages...”* (McLaren 2000a:117).

Daar word baie gemaak van geestelike leiers se vaardighede en spiritualiteit om geloofsonderskeidend met die Woord van God om te gaan. Maar daar is ‘n tweede vaardigheid wat ewe belangrik en krities is – om ‘n eksegeet van die gangbare kultuur te wees. Leiers verstaan die fyn kuns om die tye reg te verstaan. *“Wandel in die wêreld”* druk iets van hierdie kuns uit – geloofsonderskeiding deur in die wêreld te wandel beteken dat leiers se lewe en geloofsonderskeiding gevorm word deur ‘n diep begrip van die konteks waarbinne hulle hulself bevind. *“We need to learn, as a matter of urgency, how to exegete our cultural context”* (Gibbs 2005b:2). Die teks van die werklikheid moet geïnterpreteer word (Smit 1995:27; vgl ook De Roest 2005:232). Missionêre leierskap daag leiers se vermoë uit om buite die kerk te werk in ‘n wêreld wat nie deel van die kultuur van die kerk is nie (McNeal 2003:126).

Daarom is die onderskeiding van dit waarmee God besig is in daardie leefwêreld so krities. Van Gelder (2007:63) beskryf die vermoë om die konteks te lees as 'n kritiese missionêre vaardigheid aangesien die kerk altyd kontekstueel is. Gibbs (2005b:2) het dit treffend aan 'n byeenkoms van predikante gestel: *“We hear the voice of God not only from the Scriptures but in the heart-cries of those around us”*.

Leierskap deur te wandel in die Woord en te wandel in die wêreld lei tot grondige verandering in kerke en hou die belofte in van grondige verandering van die samelewing en wêreld.

4.2 Verbeelding en kreatiwiteit

“Missional leadership cultivates an environment in which the people of God imagine together a new future....” (Roxburg & Romanuk 2006:42).

“Postmodern Christians have clipped the wings of reason and are riding the winds of a prodigal imagination and supernaturalism. Imagination has become one of the church’s most valuable commodities” (Sweet 1999:213).

Meiring is gevoed deur 'n besondere liefde vir musiek. Hy beskik oor 'n uitgebreide kennis van klassieke musiek en het jare lank 'n rubriek in die Kerkbode – later vir die Lig – oor musiek geskryf. Sy lewe en preke was 'n kreatiewe interaksie tussen Woord, kultuur en kuns. Studente het getuig hoe hy sy lesings ryklik deur stories geïllustreer was.

Missionêre leierskap is om God se voorkeur-toekoms te leef, te verstaan en te beskryf. 'n Missionêre leier begelei die gemeente met vertroue om met toewyding deel te word van God se sending in die wêreld op pad na die toekoms. Die gemeente leef in die kreatiewe spanning van terselfdertyd uit die wêreld geroep te wees en in die wêreld ingestuur te wees. In die proses word iets van die vervulling van God se beloftes ervaar (Dreyer 2003:74). Missionêre leierskap herbesoek die eskatologie (McLaren 2000a:150-151) en oriënteer sigself vanuit die toekoms. *“Leadership informed by the Father, Son and Spirit is eschatologically motivated”* (REC 2005:340).

Winston Churchill het by geleentheid gesê die groot invloede van die toekoms gaan die invloede van die verbeelding wees. Missionêre leierskap is om verbeeldingspraktisyns te wees. Dit is hulle wat nuwe kultuur kan skep omdat hulle twee wêreldes helder

voor oë het – die hede en die toekoms (Minatrea 2004:169). Daarom is verbeelding so belangrik – om nuwe lewe te bring in die winter van die gees wat die kerklike lewe so maklik lamlê. Martoia (2003:104) praat van “*ideographers*” en stel dat kreatiwiteit deel van die lewe van leiers moet wees – ontwikkelaars en katalisators van blinknuwe idees.

Sweet (1999:14-19) beskryf twee teenoorstaande beelde van leierskap. In die een beskryf hy leierskap as kaartlees – mens vorder van ‘n beginpunt na ‘n eindpunt deur jou roete te beplan en instruksies vir die reis neer te pen. Sodoende word die voorafbeplande roete getrou gevolg en weet die leier wanneer om watter koers in te slaan. Die roete is noukeurig bereken en word afgemeet met duidelike doelwitte. Dít is hoe leierskap in ‘n kultuur van modernisme lyk. In die vaarwater waarbinne die kerk haar nou bevind, het leierskap minder te doene met kaartlees en meer te doene met navigasie deur onbekende waters. Navigasie is ‘n kuns en leierskap in die stormagtige tye vereis verbeeldingskrag en kreatiwiteit. Dit is die soort verbeelding wat aansluit by God se voorkeurtoekoms en is ingebed in die oortuiging dat dit deel van ‘n leier se taak is om aan te sluit by die *missio Dei*. ‘n Bybelse verbeelding bou op die oortuiging dat God aktief aan die werk is in sy skepping en wêreld. Die *missio Dei* vorm die basis vir die oortuiging dat God besig is om sy ryk, die verlossende heerskappy van God deur Christus, in elke faset van die skepping te realiseer deur die herskeppende werk van sy Gees (Van Gelder 2007:85). Verbeeldingryke en kreatiewe leierskap sluit aan by en is ‘n medeskeppende vennoot van die skeppende Gees. Kreatiewe leierskap is ‘n innovasie wat Goddelike skeppingswerk voortsit – verbeelding is juis een van die maniere om reg te laat geskied aan die feit dat die mens *imago Dei* – beeld van God – is. “*Human creativity and commitment are our greatest resources*” (Wheatley 2002:13).

Missionêre leierskap het dus minder met die wetenskap van leierskap en meer met die kuns van leierskap te make (Sweet 1999:209-220; Martoia 2003:203). Dit gaan oor kreatiwiteit en innovasie (REC 2005:322). Missionêre leiers aanvaar nie maklik die beperkings wat ander en omstandighede op hulle plaas nie (Minatrea 2004:161). DePree (1993:9) vergelyk leierskap met ‘n jazz orkes. Leierskap is soos jazz – dit is ‘n mengsel van die onvoorspelbare en individuele talent. Frost en Hirsch (2003:185) sê dat kreatiwiteit

belangriker is as kennis en onmisbaar deel is van die mondering van 'n missionêre leier. “*It is the ‘imagineers’ who are the culture creators*” (Gibbs 2005a:155).

Die onvoorspelbare kulturele en maatskaplike omstandighede waarbinne die kerk haar bevind, skep 'n liminaliteit – 'n grenservaring waar onbekende grond betree word, maar die grenservarings is juis geboorteplekke van kreatiwiteit. “Dit is in so 'n tyd dat nuutheid en durf, geesdrif en oorgawe, die soort geloof wat alles veil het vir God, gebore word” (Burger 1995:104).

Roxburg en Romanuk (2006:45) skets die soort kultuur en kerklike organisasie waarbinne verbeelding en kreatiwiteit gedy:

- Dit is 'n kultuur wat waagmoed en eksperimentering aanmoedig en waarbinne leiers mislukking doelbewus toelaat.
- Dit is nie 'n hiërgiesse struktuur nie.
- Dit is 'n kultuur wat 'n omgewing van berekende onsekerheid en vaagheid skep en wegstuur van absolute sekerhede en gemaklike antwoorde op alle uitdagings. Chaos is eintlik 'n voorwaarde vir kreatiewe herskepping (Wheatly 1999:13).
- Dit fokus eerder op die kultuur van die betrokke geloofsgemeenskap as die organisatoriese struktuur daarvan.
- Dit omhels uitdagings en grenservarings as groeigeleenthede en die geboorteplekke van iets nuuts en vars. “*Ambiguity and uncertainty are not the enemies of leaders, but often their best friends*” (Flemming 2004:99).

Missionêre leierskap skep die ervaring by geloofsgemeenskappe dat hulle toestemming het om nuut te dink en aangemoedig word om aan die bekende te toring. Kritiese vrae word aangemoedig sonder om vraestellers te beskaam. Randfigure en buitelanders se mening oor die kerk word hoog geag. Diversiteit en anders-denkendes word gekoester as spesiale gawes aan die kerk en een van die sleutels tot innovasie (Niemandt 2007:122; Morgenthaler 2007:183). Gibbs (2005:168) sê dit word gevoed deur nuuskierigheid – leiers wat oop is vir nuwe idees en intens belangstel in wat ander mense dink.

3.3 Missionêre leiers is luisteraars

Meiring se proefskrif (1968) het destyds oor die Sendingteologie van die Anglikaanse missioloog, Max Warren, gehandel. Van Warren het hy onder meer geleer hoe belangrik dit vir 'n sendeling is om éérs te

luister, voordat hy praat, om in die voetspoor van die profeet Esegïël te “gaan sit waar die mense sit en hom te verstom” (Eseg 3:15) voordat hy die boodskap wat hy ontvang het, met ander deel. Vir Meiring was dit belangrik om te leer hoe om te luister, hoe om sy gespreksgenote aan die praat te kry én hoe om sy mede-gelowiges in die proses mee te neem. In *My buurman se kerk* (1973) het hy sy lesers aan die verteenwoordigers van verskillende kerke in Suid-Afrika bekend gestel. In *Stemme uit die Swart Kerk* (1975) het hy talle kerkleiers vanoor die hele kontinent aan die woord gestel.

I have no doubt that God does call us in this way; our problem comes in listening, so that this call can be heard. And I daresay most of us don't know how to listen for that call. We have to learn (Granberg-Michaelson 2004:36).

In the emerging culture it's not how loud you shout that counts – it's how deeply you listen (McLaren & Campolo 2003:145).

Today's leaders must be students of cultural movements (Gibbs 2005a:55).

Leiers besit nie die waarheid nie, maar ontvang dit as ‘n gawe van die Gees. Daarom is luister so belangrik – om oop te wees vir die ontdekking van dieper en nuwer insigte oor die waarheid. Hierdie ontdekking kan net plaasvind wanneer leiers luisterend deelneem aan God se sending. Die basis van luisterende leierskap is om opnuut te ontdek dat God praat – dat Hy steeds besig is om Homself te openbaar deur Sy Woord en Gees. Sweet (2004:11) sê leiers het ore meer as oë nodig. Al was visie in die 20ste eeu die belangrikste woord in leierskap en bestuurswetenskap, het dit nie juis ‘n veel beter wêreld die lig laat sien nie. Leierskap het baie meer met *hoor* as met *sien* te doene. Dit is ‘n akoestiese kuns (Sweet 204:17) wat ‘n luisterende hart vra (Sweet 2004:57). “*The postmodern body is one big EAR (sic)*” (Sweet 1999:113). Roeping word gehoor. Leiers moet stil raak en beter luister. Dit is opvallend dat Goleman (2002:19-20) in sy belangrike werk oor leierskap as emosionele intelligensie ook praat van resonerende leierskap en die belang van luister onderstreep (Goleman 2002:27).

Missionêre leiers luister na God, maar ook na diegene wat gekies het om die leiers te volg. Leierskap en spanwerk gaan nie meer oor ‘n groep mense wat na een leier luister en die persoon volg nie. Dit gaan oor die leier wat vir die span sê: *Ek hoor julle*. Dít is

die drie belangrikste woorde wat enige span van hulle leier kan hoor. Kouzes en Posner (2006:52) beklemtoon die feit dat leierskap alles te doen het met 'n verhouding tussen die wat lei en die wat kies om te volg. So 'n verhouding word ondersteun deur na mekaar te luister.

Die NG Kerk het die saak van luister so belangrik geag dat 'n "Seisoen van luister" deur die hele kerk gevolg word. Kernwaardes van die luisterseisoen is 'n leerbare gesindheid, vertrouwe, deernis en openheid. Die seisoen word as volg begrond:

Luister na God gaan om die toeëiening van Sy Woord vir vandag. Luister na God is elke individu se verantwoordelikheid, maar ook dié van die geloofsgemeenskap. Luister na God impliseer dat ons ook na mekaar sal luister. Die waarheid aangaande God en sy wil is immers 'n gedeelde waarheid tussen die gelowiges. Luister na God impliseer ook dat ons na ons voorgangers sal luister wat reeds gehoor het. Luister na God beteken dat ons in die geloofstradisie sal teruggryp, aangesien ons nie die eerstes is wat luister nie.

(NG Kerk Seisoen van luister: 4,5)

Die "geraas" wat leiers se emosionele en intellektuele vermoëns met 'n oorvloed stimuli bombardeer, noodsaak radikale en berekende stappe om leiers weer in staat te stel om luisteraars te word (Granberg-Michaelson 2004:38). "*The ballast of stillness balances the latest technological novelties, church-growth techniques, and information explosion – all which threaten to veer the church off its charted course*" (Groff 2000:40).

4.4 Missionêre leiers is klimaatskeppers

"...they need leaders with the skills to cultivate an environment in which the Spirit-given presence of God's future may emerge among the people of God (Roxburg & Romanuk 2006:9).

Missionêre leiers skep klimaat – hulle kultiveer 'n omgewing waarbinne God se werk in 'n gemeente en in 'n gemeente se konteks onderskei kan word. Missionêre leiers moet in staat wees om 'n omgewing te skep waarbinne kreatiwiteit en intuisie gebore, gevoed en onderhou kan word (Keel 2007:231; Flemming 2004:39).

Roxburg & Romanuk (2006:12-13) kontrasteer 'n pastorale leierskapsmodel met 'n missionêre leierskapsmodel. Enkele

opmerkings daaruit dien as illustrasie van die aard van klimaatskepping:

Pastorale model	Missionêre model
Prediking en onderrig afgestem om antwoorde te verskaf en lidmate in te lig oor wat reg en verkeerd is. Dit is didakties van aard en gee beginsels vir die lewe.	Prediking en onderrig is afgestem om lidmate betrokke te kry om met die Skrif om te gaan as lewende Woord wat hulle konfronteer met vrae en hulle innooi in 'n wêreld van metafore en verhale.
Die leier gee antwoorde op lewensvrae.	Leierskap is om vrae te vra wat 'n klimaat skep wat die verbeelding op dreef kry, kreatiwiteit stimuleer en die gawes van die Gees ter sprake bring.
Leierskap is om 'n gemeente te help om dinge weer te kry soos wat dit in die goeie ou dae was.	Leierskap is om verbeelding en kreatiwiteit te koester.
Die leier is 'n bestuurder en instandhouer van gesentraliseerde bedienings, gefokus op en rondom die kerkgebou. Die leier/pastor is die pleitbesorger en touleier van elke bediening in die gemeente.	Die leier se belangrikste taak is om 'n omgewing te skep wat die missionêre verbeelding van al die lidmate deur diverse bedienings stimuleer om geloofsgemeenskappe, die omgewing, stad en wêreld te verander.

Gemeentes het 'n kultuur. Dit is belangrik om daardie kultuur te transformeer sodat dit meer en meer 'n vrugbare grond kan word waarin die saad van elkeen se verbeelding en drome soos mosterdsaad kan groei. Dit gebeur waar mense bygestaan en gelei word om na te dink oor dit wat met hulle gebeur, om na mekaar se verhale te luister en om raak te sien hoe God met hulle en die wêreld besig is (Roxburg & Romanuk 2006:24). Natuurlik is daar tye wanneer antwoorde en oplossing belangrik is. Daar is ook tye wanneer nuwe vrae en uitdagings belangrik is, wanneer 'n nuwe omgewing gekoester word waarbinne nuwe moontlikhede kan groei (McLaren 2000b:3). Om 'n klimaatskepper te wees is om die gemeente uit te nooi om deel te neem aan die proses van

onderskeiding. Dit fokus op gunstige omstandighede waarbinne die herskeppende werk van die Gees in, met en saam met die gemeente onderskei kan word. Dit beteken dat leiers veral fokus op 'n gemeentelike kultuur waarbinne gemeentede saam kan droom oor 'n toekoms wat inpas by God se wil en beloftes (Keifert 2007:56). Roxburg & Romanuk (2006:31) stel dat missionêre leiers drie soorte sensitiwiteite kweek: (1) 'n bewussyn dat God besig is met en in die gemeente, (2) die verbeeldingskrag om in te dink hoe dit is wanneer die gemeente verstaan word as 'n fokuspunt van God se werk en (3) 'n bewussyn dat God al reeds groot dinge in die gemeente gedoen het. *“At its core Missional church is how we cultivate a congregational environment where God is the centre of conversation and God shapes the focus and work of the people”* (Roxburg & Romanuk 2006:26).

4.5 Ontwikkelaar van netwerke

Die sukses van Meiring se bydrae as kerkleier, akademikus en versoeningspesialis is gedra deur sy vermoë om uitgebreide netwerke met 'n diverse verskeidenheid van mense in stand te hou. Sy aanstelling as Direkteur van Ekumene van die NG Kerk spreek van die feit dat sy vermoë om netwerke te ontwikkel erken is. Hy het deur die jare hegte vriendskappe met mense uit ander denominasies – soms ook ander godsdienste – gekweek, wat sy lewe en denke beslis beïnvloed het.

Netwerken zijn 'in' (De Roest 2005:119).

The essence of leadership is relationship: influencing people to achieve things together that can't be achieved alone (Sweet 2004:89).

Christelike leierskap en die strukture wat met die Christendom geassosieer word, is vir baie lank met 'n hiërargiese stelsel vereenselwig (Frost & Hirsch 2003:21; Cole 2005:136). Baie het dit gesien as 'n kweekhuis vir monoloë, bevels, kerkordelike bepalings en kommunikasie wat aanhoudend uitspel wat reg en verkeerd is. Hierdie bevel-en-beheer-leierskapstyl sukkel om verandering en vernuwing te hanteer en die hiërargie word deur postmoderne tye uitgedaag en gedekonstrueer. Missionêre tye verg nuwe verhoudings (Dreyer 2003:72) en nuwe vaardighede wat te doene het met die skep, versorging en uitbou van verhoudings (Niemandt 2007:124-125). Leierskap draai om verhoudingsbou: om mense so te beïnvloed dat hulle saam dinge doen wat geeneen alleen kan doen nie. Die

basiese taak van leierskap en die primêre voorwaarde vir die groei van die kerk as organisme is al deur Richards en Hoeldtke (1981:93) geïdentifiseer as ‘n verhoudingsaangeleentheid. Wheatley (1999:13, 14) onderstreep die belang van verhoudings en stel dat verhoudings juis die basiese bousteen van lewe is. Dit gaan nie meer oor beheer en kontrole nie, maar om samewerking en konsensus. Goleman (2002:52) sien leierskap binne die raamwerk van emosionele intelligensie as ‘n saak van verhoudings, “...as the task of leadership becomes more complex and collaborative, relationship skills become increasingly pivotal”. Mense word nie gebruik nie, maar vorm saam ‘n netwerk wat by mekaar leer, ervaring deel en nuwe moontlikhede soek (De Roest 2005:120). Vir postmoderne mense is alle stemme gelyk en is almal daarop geregtig om jou iets te leer (Sweet 2007:23). Morgenthaler (2007:178) beskryf dit as kollektiewe intelligensie en sê besluite wat saam geneem word, is beter as besluite wat alleen geneem word. “*Relationships are the pathways to the intelligence of the system*” (Wheatley 2005:40). Begrippe soos plat strukture, visnette, nie-burokrasies en spanwerk word gebruik. Dit gaan oor eweknieë, vennote en vriende. Van der Wart (2007:220-232) het aangedui dat ‘n netwerk ‘n baie geskikte struktuurmodel is om leierskap in verandering en liminaliteit te fasiliteer.

4.5.1 Verhoudings, spanwerk en Triniteit

In ‘n postmoderne konteks is verhoudings kosbaar (REC 2005:332-336). Sweet (2007:22-23) beklemtoon ook die hoë waarde wat postmoderne mense aan innige verhoudings heg. In ‘n verslag wat voor die Reformed Ecumenical Council gedien het, word die belang van verhoudings trinitaries beredeneer:

The recent trinitarian renaissance has wrought several advances and, despite nuances, wide consensus exists that the trinitarian confession identifies the Christian understanding of God, who has revealed himself as being-in-relation. Apart from re-visioning all major doctrines in a trinitarian way, the trinity is utilized imaginatively to address heuristically fundamental problems, e.g. social and gender relations, religious plurality.

(REC 2005:338)

Leierskap en die gepaardgaande verhoudings word dus ook bedink vanuit die Triniteit - die onderlinge verhouding tussen die Persone in

die Goddelike Drie-eenheid (Gibbs 2005a:117; Taylor 2005:108-109). Die kerklike lewe en leierskap moet iets wys van die lewe in Triniteit. *“Trinity is the most comprehensive and integrative framework that we have for understanding and participating in Christian life”* (Peterson 2005:45). Soos wat die Drie-enige God in verhouding bestaan, kan daar nie aan die kerk en leierskap in die kerk gedink word sonder om aan verhoudings te dink nie (Taylor 2005:108-109; Van Gelder 2007:26). Cole (2005:123-128) en Hirsch (2006:24-25) beskryf ondersteunende verhoudings as deel van die DNA van die kerk. Heitink (2007:39) sê die kerk is gemeenskap. Daar is nuwe waardering vir die vroeë kerk se beskrywing van God as ‘n heilige gemeenskap. Daar word gewys op die feit dat Jesus Christus nooit alleen opgetree het nie, maar sy werk altyd in gemeenskap met en gehoorsaamheid aan die Vader gedoen het, deur die krag van die Heilige Gees (Meeks 2006:13). Om waarlik beeld van God te wees, is om iets van hierdie gemeenskaplike eenheid en onderlinge gemeenskap uit te leef. *“If God is defined in relationships, then so is the church”* (Taylor 2005:109; ook Volf 2006:4-7).

Leierskap verskuif van die een wat beheer na die een wat saamwerk en samewerking bewerk. Daar word gepraat van lae-profiel verhoudingsbou teenoor hoë-profiel beheer. Leierskap het te doene met die bemagtiging van netwerke van volgelinge en bestaan daarom uit verhoudingsbou, die interpretasie van inligting wat vir die kerk belangrik is en fokus op die sending van die kerk (Gibbs 2005a:43).

4.5.2 Netwerkleierskap

Gibbs en Bolger (2005:207-214) beskryf die verandering van hiërargiese leierskap na netwerkleierskap in ontluikende missionêre kerke as volg:

- van bemiddelaar van God na fasiliteerder van bedieninge;
- van gesentraliseerde kontrole na gedesentraliseerde verhoudings;
- van die skepper van werksopdragte na die skepper van ruimte;
- van die toeruster van mense na die toeruster van sendelinge;
- van die hoofuitvoerende beampste na die geestelike begeleier;
- van mobiliseerder na deelnemer.

Missionêre leierskap is om 'n netwerk van gedeelde betekenis te skep wat lede van die kerk onder die leiding van die Heilige Gees deur geestelike en persoonlike bande saambind (Hirsch 2006:167) en sodoende die gawes en hulpbronne ontsluit om die uitdagings van kulturele transformasie te aanvaar (Gibbs 2005a:43). Die verslag oor leierskap wat voor die Reformed Ecumenical Council gedien het, praat van “*shared leadership*” en omskryf dit as volg: “*Leadership is no longer a lone-ranger function. The world, society, organizations, and the changes we are experiencing are just too complex. The problems we face are too complex to be managed by one person. We require more than one brain to solve them*” (REC 2005:326). Die *Reformed Church in America (RCA)* het, as deel van hulle missionêre gerigtheid, die belang van 'n netwerk van verhoudings onderskryf (Granberg-Michaelson 2004:101). Dit word as volg verwoord: “*...leadership is not just vision-casting. It also means building a community around common goals, and empowering and serving others*” (Granberg-Michaelson 2004:131).

Die woorde van Sam Kobia, toe hy verkies is as algemene sekretaris van die Wêreldraad van Kerke, som dit goed op: “*If you want to walk fast, walk alone. If you want to go far, walk together*” (aangehaal deur Granberg-Michaelson 2004:163).

3.6 Koester kultuurverandering

Meiring het verstaan dat dit gaan om 'n verandering in die kultuur van die Suid-Afrikaanse gemeenskap en die betrokke kerke. 'n Stelling wat boekdele spreek, word gevind in die stellings oor die NG Kerk in Stormkompas en veral in die woorde: “Die allerbelangrikste verandering wat in Suid-Afrika nodig is, is die vernuwung van die Kerk van Jesus Christus” (Smith, Geldenhuys & Meiring 1981:134-141).

Cultural engineers help to fashion the structures necessary for the church to serve God's mission effectively (Minetrea 2004:162).

A major responsibility of the leader is to know and read the cultural currents and then figure out, innovate, and create a way for the church to stay at a position of intersection with culture (Martoia 2003:16).

Die taak van die kerk is om met die gangbare kultuur in gesprek te tree, dit te infiltrer en te transformeer (Gibbs 2005a:21; McNeal

2003:26; Heitink 2007:77). Transformasie is deel van die missionêre taak van die kerk in die wêreld – die transformasie van mense om meer soos Christus te wees en die transformasie van die gangbare kultuur om meer van God se liefde, vrede en geregtigheid te wys. Die uitdaging om te onderskei wat God in die konteks van die kerk aan die doen is, is ‘n kulturele uitdaging (Samson 2007:157). Dit is die kerk se sending om die alternatiewe leefwyse van koninkryksmense te demonstreer (REC 2005:347). Granberg-Michaelson (2004:73) beskryf dit vanuit sy posisie as algemene sekretaris van die RCA as die uitdaging om kerklike kultuur te verander sodat die kerk kan deelneem aan die proses waardeur die gangbare kultuur verander word. ‘n Kerk wat trou is aan haar roeping en missionêre aard is ‘n kerk wat ernstig is oor verandering in die kultuur van die kerk.

Missionêre leiers is transformasieleiers – leiers wat in staat is om die lojaliteit, energie en toewyding van lede van ‘n organisasie te mobiliseer vir ‘n saak wat groter is as eiebelang. *“In those times of crisis when organizations seem to hang in the balance between creativity and growth or deterioration and death, transformational leaders have a way of galvanizing those in the organization around developments that lead to life and vitality”* (Granberg-Michaelson 2004:157). Flemming (2004:143) beklemtoon die belang van leiers en leierskap in die vorming en transformasie van kultuur. Sulke transformasie-leierskap word as kulturele ingenieurswese beskryf (Minatrea 2004:163). Dit gaan om die aanpassing van sisteme en strukture ter wille van missionêre effektiwiteit. Hulle bedink en skep ‘n nuwe toekoms en ontwerp ‘n proses van kultuurverandering. Heitink (2007:331) pleit vir ‘n radikale veranderingsproses om in ‘n postmoderne kultuur diensbaar te bly aan die saak van Jesus.

Roxburg & Romanuk (2006:63-64) onderstreep enkele beginsels in die proses van kultuurverandering:

- Daar moet op die kultuur van die gemeente gefokus word. Klem op sake soos die organisasie, programme en kernpraktyke (eredienste, kategeese en vergaderings) verander nie die gemeentelike kultuur na ‘n missionêre gemeentelike kultuur nie. Die kultuur van ‘n gemeente het te doene met die gemeente se selfverstaan in terme van die gemeenskap, die waardes wat geld, die onderlinge verwagtings tussen gemeentede en hulle verwagtings van leiers en die onuitgesproke

ooreenkoms oor hoekom die gemeente bestaan. Dit is hier waar kultuurverandering moet plaasvind.

- Fokus op kultuurverandering alleen is egter nie genoeg nie – dit moet gedra word deur diep spiritualiteit, onderlinge gesprek, luistervaardighede en die vermoë om die werk van die Gees in die gemeente en omgewing raak te sien.
- Verandering neem tyd en vind treetjie vir treetjie plaas.
- Kultuurverandering is nie liniêr nie. Strategiese beplanning poog om al die aktiwiteite, hulpbronne en energie te rig op die gedeelde visie en duidelike doelwitte. Die werklikheid is dat die soort kultuurverandering wat missionêre transformasie kenmerk, nie-liniêr, onvoorspelbaar en chaoties is (Batterson 2006:82-83). Die kerk is ‘n lewende organisme wat nie liniêr gelei kan word nie (Martoia 2003:172,176).

4.7 Storievertellers

Meiring verstaan die krag van stories. Sy prediking, doseerwerk en openbare getuienis word ryklik met narratiewe geïllustreer. Die volgende aanhaling uit *Kroniek van die Waarheidskommissie* vertel so baie daarvan: “Ons sal nog lank na mekaar se verhale moet luister, mekaar met ons ervarings en persepsies moet vertrou. ‘Afrika is die plek waar mense stories vertel,’ het die bekende skrywer Ellen Kutswayo gesê. ‘Ons het nog baie stories nodig, al maak dit hoe seer. Want dis eers as ons geleer het om na mekaar te luister dat ons mekaar sal kan liefhê. Stories help jou om te verstaan, om deur die oë van ander na mekaar te kyk’” (Meiring 1999:385).

“Organizations, like people, also have stories, and effective leaders learn how to tell them” (Granberg-Michaelson 2004:170).

“Personal storytelling will have to become one of the primary tools of the 21st century church” (Martoia 2003:193).

Verhale maak die lewe moontlik. Dit vorm en gee inhoud aan die werklikheid. Mense is diere wat stories kan vertel! Ons kan nie onself en ons menslikheid sonder stories verstaan nie (Roxburg & Romanuk 2006:70). *“Stories are linguistic vehicles for transmitting life”* (Groff 2000:87). Wheatley (2005:27-31) dui vanuit die bestuurswetenskappe die belang van storievertel aan en sê die begin van transformasie word aangesteek deur die oorvertel van stories.

Verhale maak ook geloofslewe moontlik. Die narratief is ‘n fundamentele vorm van Bybelse geloof (Dreyer 2003:48). Missionêre leiers verstaan die krag van verhale en gebruik stories om geloofsgemeenskappe te lei, te vorm, te inspireer en te transformeer. Dit is juis in die oorvertel van lidmate se ervarings en stories dat die verbintenis met die Bybelse narratiewe plaasvind en waarbinne die plek van die lidmaat binne God se narratief duideliker word (Roxburg & Romanuk 2006:69). Die oorvertel van stories onder die leiding van die Heilige Gees weerspieël iets van die werk van God (Martoia 2003:194). Meiring se *Kroniek van die Waarheidskommissie* is so ‘n storie oor sy reis saam met die Waarheid-en-Versoeningskommissie.

Verhale kan ontgin word vanuit die leier se eie ervaring en leefwêreld, maar veral vanuit die gemeenteverhale. Verhale het juis die vermoë om, in die oorvertel van die verlede, ‘n gemeente vry te maak vir die hede en helderheid te bring oor die toekoms. Navorsing van Duke Divinity School bevestig die belang van stories as deel van suksesvolle leierskap (Granberg-Michaelson 2004:166).

Missionêre leiers werk aan die kuns van storievertel. Hulle is sensitief vir ‘n gemeente se stories en werk bewustelik daaraan om dit nuut te interpreteer in die lig van die beloftes van die toekoms. “*The key to innovating missional community is formation of a people with a specific memory and narrative*” (Roxburg & Romanuk 2006:71). Deur respektvol na verhale te luister, kry ons reeds ‘n aanduiding hoe die Gees besig is om met ons te werk.

4.8 Waagmoedige leiers

Meiring het al tydens sy studies in Nederland onder die indruk gekom van die onhoudbaarheid van apartheid. Hy was deur die jare betrokke by verskillende aksies waar sterk teen apartheid, veral in teologiese terme getuig is. Hy was betrokke by Reform, medeskrywer van Storm-kompas (1981), een van die ondertekenaars van die Ope Brief van 123 teoloë en organiseerder van die eerste South African Christian Leadership Assembly (SACLA I) – ‘n wydlopende openbare protes van kerke teen apartheid. Die getuienis in Storm-kompas (1981:139) spreek vanself: “Dit het tyd geword dat die Ned. Geref. Kerk dit duidelik sal sê dat die *apartheidsbeleid* in Suid-Afrika baie wrange vrugte gedra het...”. Dit het met groot risiko gepaard gegaan en hy was selfs by verskeie geleenthede deur die

veiligheidspolisie ondervra. Van tyd tot tyd moes hy met doodsdreigemente saamlewe.

Christian leaders in pivotal times throughout church history have taken risks that have paid off in advancing God's mission (McNeal 1998:44).

Courage is a virtue that makes all other virtues possible (Kouzes & Posner 2006:132).

Missionêre kerkwees is om te waag ter wille van die evangelie. Transformasie en kultuurverandering is nie maklik, eenvoudig of netjies nie. “*Change is messy*” (Granberg-Michaelson 2004:110). Navorsing in die *Gospel in our culture Network* het aangetoon dat waagmoed en die neem van risiko's een van die kenmerkende patrone is wat by missionêre gemeentes gevind word (Barrett 2004:xii, 74). Missionêre leiers neem risiko's wat in kontras staan met die basiese leerpatrone en waardes van die kultuur waarbinne hulle leef. In plaas daarvan om mislukking te vrees of om in die sondige kultuur om hulle vasgevang te raak, het sulke leiers ontsag vir God – 'n ontsag wat sterker is as die vrees vir mislukking en die mag van die verbruikersamelewing rondom hulle (Keifert 2007:117). Ware leiers put hulle krag uit hulle foute en mislukkings. Leiers is pioniers wat waag om nuut te dink en nuut te doen (REC 2005:318). Leiers wat die bekende ten alle koste wil beskerm, verloor nie net hulle reg op leierskap nie, maar veral ook die potensiaal om te transformeer (Flemming 2004:114). Missionêre leiers beproef die grense en steek dit selfs oor sodat hulle dinge op 'n nuwe en beter manier kan doen. Natuurlik bereken sulke leiers die gevolge van hulle waagmoedige optrede, maar hulle bereken ook die risiko van niksdoen nie (Minatrea 2004:159). 'n Goeie leier is iemand wat sensitief is vir nuwe planne en innoverende oplossings. Dit veronderstel 'n grondhouding van leerbaarheid. Leiers is leerders wat uit hulle suksesse en mislukkings put en heeltyd op hulle voete dink en aanpassings maak. Hulle verstaan dat leer 'n proses van probeer, foute maak en eksperimenteer is. Daarom skep hulle 'n omgewing waarbinne foute geduld en mislukkings geduld word (Roxburg & Romanuk 2006:45). Batterson (2006:148-150) beklemtoon hoe belangrik dit vir leiers is om die vrees vir foute en om soos 'n gek te lyk, te oorwin. Die bereidwilligheid om selfs soos 'n gek te lyk sorg meermale vir deurbrake en nuwe oplossings. “*If you aren't willing to look foolish, you're foolish*” (Batterson 2006:149). Foute

is deel van die reis. Barrett (2004:82) het bevind dat die neem van risiko's opoffering verg en met inspanning gepaardgaan, maar dat dit ook diep vreugde bring. Flemming (2004:113-114) beklemtoon ook die belang van risiko's in leierskap en herinner leiers aan 'n paar belangrike insigte oor risiko en waagmoed:

- As daar geen risiko is nie, is daar geen verandering nie. In die woorde van Kouzes & Posner (2006:140): "*Courage is the virtue that's needed if we're going to change the status quo*".
- Risiko hou altyd die moontlikheid van mislukking in – maar dit is in baie gevalle die enigste pad vorentoe.
- Sonder chaos is daar nie risiko of verandering nie.
- Leiers word dopgehou, veral vir die wyse waarop hulle risiko, chaos, mislukking en verandering hanteer. Leiers wat dit nie kan hanteer nie, moenie verwag dat hulle span dit sal kan hanteer nie.

5 SLOT

Die insigte wat Van Gelder en Roxburg & Romanuk oor missionêre leierskap laat hoor het, klink dalk vreemd op die oor van mense wat so lank die harde basuin van modernistiese leierskap moes hoor. Dit is instinktief iets anders as die gebruiklike 10 of 12 goue reëls of die onverbreekbare beginsels van leierskap⁵. Dit is dalk eerder die sagte fluistering van 'n nuwe Wind wat opsteek en uitnooi om deel te neem aan 'n reis wat 'n nuwe atmosfeer en kultuur in die kerk vertroetel, 'n kultuur waarbinne God se kinders voluit kan deelneem aan God se werk in elkeen se eie unieke omstandighede. Dit gee rigting in die chaos en storms van 'n wêreld waar verandering aan die orde van die dag is – 'n stormkompas na God se voorkeurtoekoms.

Literatuurverwysings

Barrett, L Y 2004. Taking risks as a Contrast Community in Barrett, L Y (red) 2004. *Treasure in clay jars. Patterns in Missional Faithfulness*. Grand Rapids: Eerdmans, 74-83.

Barrett, L Y (red) 2004. *Treasure in clay jars. Patterns in Missional Faithfulness*. Grand Rapids: Eerdmans.

5 Sien byvoorbeeld Maxwell (1998) se *The 21 irrefutable laws of leadership* of Malphurs (2003) se *Being Leaders. The nature of authentic Christian leadership*.

- Batterson, M 2006. *In a pit with a lion on a snowy day*. Colorado Springs: Multnomah.
- Bosch, D J 2004. *Transforming Mission*. New York: Orbis.
- Burger, C 1995. *Gemeentes in transito. Vernuwingsgeleentheid in 'n oorgangstyd*. Kaapstad: Lux Verbi.
- Cole, N 2005. *Organic Church. Growing faith where life happens*. San Francisco: Jossey- Bass.
- DePree, M 1993. *Leadership Jazz*. New York: Dell.
- De Roest, H 2005. *En de wind steekt op! Kleine ecclesiologie van de hoop*. Tweede druk. Zoetermeer: Meinema.
- Dreyer, D 2003. *Lééf jou gemeente regtig?* Wellington: Lux Verbi BM.
- Erdman, C 2007. Digging up the past. Karl Barth (the Reformed Gaint) as Friend to the Emerging Church, in Pagitt, D & Jones, T (reds), *An emergent manifesto of hope*. Grand Rapids: Baker Books, 236-243.
- Friedman T L 2006. *The world is Flat. The globalized world in the twenty-first century*. Updated en expanded edition. London: Penguin.
- Flemming, D 2004. *Leadership wisdom from unlikely voices. People of yesterday speak to leaders of today*. Grand Rapids: Zondervan.
- Frost, M & Hirsch, A 2003. *The shaping of things to come. Innovation and mission for the 21st-century church*. Peabody: Hendrickson.
- Gibbs, E & Bolger, R K 2005. *Emerging Churches. Creating Christian community in Postmodern cultures*. Grand Rapids: Baker Academic.
- Gibbs, E 2005a. *Leadership Next*. Downers Grove: InterVarsity.
- , 2005b. *Listening to our world*. Ongepubliseerde voordrag by die algemene Predikantekonferensie van die NG Kerk. Junie 2005.
- Goleman, D 2002. *The new Leaders. Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little, Brown.
- Granberg-Michaelson, W 2004. *Leadership from the inside out. Spirituality and organizational change*. New York: Crossroad.
- Grenz, S J 2004. *Rediscovering the Triune God. The Trinity in contemporary theology*. Minneapolis: Fortress.
- Groff, K I 2000. *The soul of tomorrow's Church. Weaving spiritual practices in ministry together*. Nashville: Upper Room.
- Guder, D 2000. *The Continuing Conversion of the Church*. Grand Rapids: Eerdmans.
- Heitink, G 2007. *Een kerk met karakter – Tijd voor heroriëntatie*. Kampen: Kok.
- Hendriks, J 1992. *Een vitale en aantrekkelijke gemeente. Model en methode van gemeenteopbouw*. Kampen: Kok.

- Hirsch, A 2006. *The Forgotten Ways. Reactivating the Missional Church*. Grand Rapids: Brazos.
- Hybels, B 2002. *Courageous Leadership*. Grand Rapids: Zondervan.
- Keel, T 2007. Leading from the margins. The role of imagination in our changing context, in Pagitt, D & Jones, T (reds), *An emergent manifesto of hope*. Grand Rapids: Baker Books, 225-233.
- Keifert, P 2006. *Ons is nou hier. 'n Nuwe era van gestuur-wees*. Wellington: Bybel-Media.
- Kouzes J M & Posner B Z 2006. *A Leader's Legacy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Malphurs, A 2003. *Being Leaders. The nature of authentic Christian Leadership*. Grand Rapids: Baker.
- Marais, F 1995. Visionering: Begeleiding vanuit die opstanding, in Smit, A (red), *Nuut gedink oor leierskap in gemeentes. Die begeleiding van 'n Christelike geloofsgemeenskap*. Kaapstad: Lux Verbi, 51-73.
- Martoa, R 2003. *Morph. The texture of Leadership for Tomorrow's Church*. Loveland: Group.
- Maxwell, J C 1998. *The 21 irrefutable laws of leadership. Follow them and people will follow you*. Nashville: Thomas Nelson.
- McLaren, B & Campolo, T 2003. *Adventures in missing the point – how the culture-controlled church neutered the gospel*. Grand Rapids: Zondervan.
- McLaren, B D 2000a. *The church on the other side. Doing ministry in the postmodern matrix*. Grand Rapids: Zondervan.
- , 2000b. *Dorothy on Leadership*. Ongepubliseerde artikel in Rev. Magazine Nov/Dec. 2000.
- , 2007. *Everything must change. Jesus, Global crises, and a Revolution of Hope*. Nashville: Thomas Nelson.
- McNeal, R 1998. *Revolution in leadership. Training apostles for tomorrow's church*. Nashville: Abingdon.
- , 2003. *The Present Future. Six tough questions for the Church*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mead, L B 1996. *Five Challenges for the once and future church*. The Alban Institute.
- Meeks, M D 2006. The social Trinity and Property, in Volf, M & Welker M (reds), *God's life in Trinity*. Minneapolis: Fortress, 13-21.
- Meiring, P G J 1973. *My buurman se kerk: Dr Piet Meiring in gesprek met individuele verteenwoordigers van twaalf verskillende kerke*. Kaapstad: Tafelberg
- , P 1975. *Stemme uit die Swart Kerk: gesprekke met dertien geestelike leiers*. Kaapstad: Tafelberg

- , 1999. *Kroniek van die Waarheidskommissie. Op reis deur die verlede en die hede na die toekoms van Suid-Afrika*. Vanderbijlpark: Carpe Diem
- Minatrea, M 2004. *Shaped by God's Heart. The Passion And Practices Of Missional Churches*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgenthaler, S 2007. Leadership in a flattened world. Grassroots culture and the Demise of the CEO Model, in Pagitt, D & Jones, T (reds), *An emergent manifesto of hope*. Grand Rapids: Baker Books, 176-188.
- Nederduitse Gereformeerde Kerk. Algemene Sinode 2004. *Gestuurde gemeentes*. Agenda, 34-36.
- Nederduitse Gereformeerde Kerk. Die Kerkorde van die Nederduitse Gereformeerde Kerk 2007. Wellington: Bybel-Media 2007.
- Nederduitse Gereformeerde Kerk. *Seisoen van luister*. <http://www.gemeentes.co.za/Pdf/Agtergrond%20Seisoen%20van%20luister.pdf> (Toegang op 9 Julie 2008).
- Niemandt, C J P 2007. *Nuwe Drome vir Nuwe Werklikhede: Geloofsgemeenskappe in pas met 'n postmoderne wêreld*. Wellington: LuxVerbi.BM.
- O'Brien Geldenhuys, F E & Meiring, P (reds) 1981. *Storm-kompas: opstelle op soek na 'n suiwer koers in die Suid-Afrikaans konteks in die jare tagtig*. Kaapstad: Tafelberg
- Peterson, E H 2005. *Christ plays in ten thousand places – a conversation in spiritual theology*. Grand Rapids: Eerdmans.
- Reformed Ecumenical Council 2005. The Netherlands. Grand Rapids: The Reformed Ecumenical Council.
- Richards, L O & Hoeldtke C 1981. *A Theology of church leadership*. Grand Rapids: Zondervan.
- Roxburgh, A J & Romanuk, F 2006. *The Missional Leader. Equipping your church to reach a changing world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SACLA. Witness to South Africa. Programme 5-15 July 1979.
- Samson, W 2007. The end of Reinvention. Mission beyond market adoption cycles, in Pagitt, D & Jones, T (reds), *An emergent manifesto of hope*. Grand Rapids: Baker Books, 153-161.
- Smit, A 1995. Begeleiding: Nuut gedink oor leierskap in gemeentes, in Smit, A (red) *Nuut gedink oor leierskap in gemeentes. Die begeleiding van 'n Christelike geloofsgemeenskap*. Kaapstad: Lux Verbi, 16-34.
- Smit, A (ed) 1995. *Nuut gedink oor leierskap in gemeentes. Die begeleiding van 'n Christelike geloofsgemeenskap*. Kaapstad: Lux Verbi
- Smith, N J, O'Brien Geldenhuys, F E & Meiring, P G J (reds) *Storm-kompas*. Kaapstad: Tafelberg.
- Sweet, L 1999. *Aquachurch. Essential leadership arts for piloting your church in today's fluid culture*. Loveland: Group.
- , 2004. *Summoned to Lead*. Grand Rapids: Zondervan.

- , 2007. Bestorm die perfekte storm, in Joubert, S J (red) 2007. *Die Perfekte Storm. Hoe die gelowige van vandag die wêreld van môre kan oorleef*. Vereeniging: Christelike Uitgewersmaatskappy, 15-44.
- Taleb, N N 2007. *The Black Swan. The impact of the highly improbable*. London: Allen Lane.
- Taylor, S 2005. *The Out of bounds Church*. Grand Rapids: Zondervan
- Van der Wart, A D F 2007. *'n Bediening struktuurmodel as ondersteunings-meganisme vir leierskap-identiteit voor die limen van herintegrasie in 'n gevorderde stadium van 'n communitas-fase: 'n prakties-teologiese ondersoek*. PhD Proefskrif in Praktiese Teologie aan die Universiteit van Pretoria.
- Van Gelder, C 2007. *The Ministry of the missional church. A community led by the Spirit*. Grand Rapids: Baker.
- Volf, M 2006. Being as God is: Trinity and generosity in Volf, M & Welker M (reds), *God's life in Trinity*. Minneapolis: Fortress, 3-12.
- Volf, M & Welker M (reds) 2006. *God's life in Trinity*. Minneapolis: Fortress
- Warren, R 1995. *The purpose driven church. Growth without compromising your message&mission*. Grand Rapids: Zondervan.
- Wheatly, M 1999. *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. Second Edition. San Francisco: Berrett-Koehler.
- , 2002. We are all innovators, in Hesselbein, F, Goldsmith, M & Somerville, I (reds), *Leading for Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass, 11-21.
- , 2005. *Finding our way. Leadership for an uncertain time*. San Francisco: Berrett-Koehler.