

## AFDELING D PRAKTYKTEORIE

### GRONDSLAE VIR 'N PROJEKBESTUURSRAAMWERK IN DIE GEMEENTE

## HOOFSTUK 4

### 4.1 INLEIDING

Die kerk en samelewing waarin die kerk, as geloofsgemeenskap, handelend moet optree in diens van die evangelie, verkeer in 'n uitgerekte oorgangstyd. Hierdie tyd word as baie ontwrigtend beleef. Hierdie tyd, "verleentheid", vir die kerk, moet egter as "geleentheid" gebruik word. Die Bybel gee gelowiges rede tot hoop in oorgangstye. 'n Belangrike boodskap van die Bybel oor sulke tye is dat dit by uitstek leertyd vir 'n geloofsgemeenskap is. Die wins van oorgangstye is dat dit op 'n manier mense se denke en sintuie verskerp en jy dieper sien, beter hoor, skerper waarneem en helderder dink. So word oorgangstye 'n unieke geleentheid vir die kerk, want God is ook in die tyd. In sulke tye bestaan daar altyd vernuwingsmoontlikhede en behoort geloofsgemeenskappe hulle so te posisioneer en hulle bedieningstyl so te reoriënteer, dat hulle maksimaal nut uit bedieningsaanpassings kan kry (Burger 1995:13-21).

Omdat die kerk 'n unieke identiteit het, behoort die kerk as 'n groep of geloofsgemeenskap die inherente drang tot vernuwing te hê. Die uniekheid dra by tot die vernuwingspotensiaal van die kerk (Burger 1995:22-38). Hendriks (1991:139) stel dit duidelik dat die begrip identiteit verstaan moet word in terme van "...niet denken aan een filosofisch of systematisch-theologisch begrip, maar aan een empirische kategorie". Hy verklaar identiteit verder in terme van twee betekenisse naamlik in 'n objektiewe- en 'n subjektiewe sin. Hy verkies om die term in subjektiewe sin te gebruik. In 'n veranderingsproses is die subjektiewe betekenis 'n proses van "zelfdefinitie".

In hierdie hoofstuk is die oogmerk om breë generiese bestuursgrondslae daar te stel waarop die funksionele en praktiese projektebestuursbeginsels dan 'n model vir effektiewe bestuur kan bou. By hierdie punt word nou aandag gegee aan strategieë en bedieningsaanpassings waardeur doelstellings en doelwitte vir die gemeente gerealiseer kan word. Die uitgangspunte om dit te realiseer, is die volgende: aanpassings aan bestaande strategieë en bedieningstyle; verandering aan die leierskap en leierskapstyl van die gemeente; implementering van radikaal nuwe bedieninge en, baie belangrik, hoe die Woordbediening hierdie aanpassings gaan steun.

Hierdie gedeelte fokus gevolglik nou op die kommunikatiewe en funksionele in die gemeente. Vanuit die gemeente as die kommunikatiewe gemeenskap word gekyk na die funksies van die kerk. Daar word na die gemeente gekyk vanuit die perspektief van die kommunikasie van die evangelie. In die gemeente geskied die ontmoetingsgebeure as kommunikasie tussen God en mense, en mense onderling, met kommunikatiewe handeling van mense in diens van die evangelie as intermediêr.

Vanuit hierdie ontmoeting word die evangelie in die wêreld gekommunikeer deur waardes, getuienisse, aksies en ontmoetings. Die doel van gemeentebestuur is gevolglik om vanuit die kommunikatiewe perspektief die gemeente te verstaan in terme van haar funksies. Die kerk se funksies as organisme is 'n pastorale funksie: dit is om as liggaam van Christus haar teologiese funksie te vervul. Die kerk se funksies as organisasie is 'n sosiale funksie: dit is om haar sosiale doel in 'n moderne samelewing sinvol te kan verwesenlik – hierdie is 'n noodwendige wat uit die teologiese doel voortvloei (Pieterse 1993: 12). Hierdie funksies word verder in detail in die res van die hoofstuk bespreek.

## 4.2 UITGANGSPUNT

Kerkbestuur is daarom nie maar net 'n losstaande handeling nie, maar verteenwoordig 'n doelmatige handeling wat daarop ingestel is om die doelstellings en doelwitte wat deur deelnemende besluitneming (Greenleaf 1977:94-97; Wagner 1984:87-89; vgl. ook Kroon 1995:13,15) geneem is, te bereik. Vos (2000:172-174) se opmerking (Hoofstuk 3) dat kerklike instellings nie die uitwerking van veranderings vrygespring het nie, moet gevolglik ernstig beskou word. Daarom moet die kerk haar inspan om noukeurig oor veranderings te besin, klaarheid daarvoor te kry en haar dan deeglik te posisioneer.

Die verhouding tussen kerk en samelewing moet daarom in perspektief geplaas word. Die kerk as draer van die Bybelse boodskap moet, kontemporêr gesien, uit verskillende gesigshoeke of perspektiewe beskou word. Wanneer Heitink (1999:66-67) praat van gestaltes van die kerk (Hoofstuk 2), moet dit ewe eens veral in Suid-Afrika, ernstig beskou word.

Bogenoemde feite is belangrik om Heitink (1999:67) se opmerking oor die gestaltes van geloof waar te neem: "Maar ook individuele en publieke gestaltes van geloven worden vanuit die sociale gestalte, die we kerk noemen, gevoed". Hierdie aard van die kerk bring mee dat die kerk haar verhouding met die samelewing moet ondersoek en ken (Vos 2000:174 vgl. ook Dingemans 2000:228-301).

Heitink (1999:67-77) neem dan, soos reeds vermeld, bogenoemde insette om verskillende prosesse in die samelewing waar te neem en die samelewing dan te onderskei en te beskryf, naamlik: differensiasie, sekularisasie, individualisering, pluraliteit en globalisering (vgl. Vos 2000:177). Die kerk is deel van hierdie samelewing (wêreld) en moet haarself nie net hierin vind nie, maar baie duidelik posisioneer. Die kerk sal haarself as hermeneutiese brug moet posisioneer en noodwendig 'n nuwe kerkmodel formuleer (Dingemans 2000:258-30; Heitink 2000:260-274).

Hierdie navorsing ondersoek die bestuurshulpmiddel, projekbestuur, as instrument om 'n bydrae te lewer tot die uiteindelijke posisionering van die kerk (gemeente) in dié samelewing. Die uitgangspunt is daarom die formulering van 'n Praktykteorie – dit is hoe die kerk haarself moet organiseer om aan haar Godgegewe doel te beantwoord. Dit is die teologiese teorie wat die grondslag van die praktykteorie vorm. Die bedieningspraktyk is gevolglik 'n resultaat van bogenoemde formulering en verteenwoordig die werklike situasie van hoe 'n bepaalde geloofsgemeenskap dan (nuut en bestuurbaar) sal funksioneer. Beide Heitink (2000:260-274) en Dingemans (2000:276-301) formuleer en maak voorstelle tot 'n nuwe praktykteorie.

Die vernuwingsproses behels die volgende kernaksies:

- Die bestudering van die Woord van God om vas te stel wat die kerk in haar wese is. Die kerkbegrip moet aan lidmate opnuut verduidelik word – Skrifgedeeltes soos die volgende kan gebruik word: Matt. 20:20-28; 23:1-12; 25:31-46; 1 Kor. 12; Rom. 12 en Ef. 4 (Hoofstuk 1 & 2).
- Kernbesluite deur die kerkraad moet dan geneem word. Die vraag wat gevra moet word, is hoe die gemeente georganiseer moet word om die nuwe praktykteorie te akkommodeer. Dit is die formulering (daarstel) van 'n raamwerk wat as bloudruk moet dien vir gemeentebestuur.
- Bestuur behoort dan 'n strategiese sessie te belê (deelnemende besluitneming) (Kroon 1995:15). Hierdie beplannings- en vernuwingsproses behoort die bepaling van 'n gemeente se strategie as doel te hê. Hierdie strategie is om die geformuleerde bloudruk in werking te stel. Die implementering van die bloudruk is om toe te sien dat die nuwe bedieningspraktyk anders daar sal uitsien (Hoofstuk 4-6).

Elke gemeente behoort 'n eie strategiese beplanningsproses te deurloop weens die verskil wat daar tussen onderskeie gemeentes bestaan. Dit is nie moontlik om 'n generiese praktykteorie daar te stel wat oral presies dieselfde sal werk nie.

#### 4.3 KONKRETE GRONDSLAE VIR BEHALING VAN SUKSES

##### 4.3.1 Bepaling van die konteks en omvang van 'n kurrikulum

Konkrete diagnose is, soos enige dokter en pasiënt sal weet, 'n voorvereiste vir die regte terapie, die uiteindelijke voorskrif vir genesing. Ons kan egter nie sommer lukraak op enige plek begin dokter nie. Wanneer 'n mens paniekerig raak, kan 'n mens maklik na allerlei resematige kitsoplossings gryp – terwyl jy die geheelbeeld en langtermyn uit die oog verloor. Introspeksie in die kerk is dringend noodsaaklik – dit is introspeksie van die self en die kerk. Hierdie selfondersoek is in wese 'n beginpunt om die gemeente te posisioneer vir wat die kerk eintlik is. Ons het nie eintlik 'n keuse of ons dit wil doen of nie. Ons word daartoe gedwing deur: (1) die Woord van God self; (2) die huidige omstandighede van ons kerke en (3) ons geloofwaardigheid wat tans op die spel is (Van der Walt 1999:49). Die geloofwaardigheid van die kerk wat hy bevraagteken, is veral die kerk se identiteitsverlies. Die kerk sal volgens hom weer opnuut 'n unieke identiteit moet vestig. Hy stel voor dat die kerk deur die formulering van 'n nuwe visie en missie, haar uniekheid moet terugwen (Van der Walt (1999:46-72).

Die kerkbestuur behoort daarom besluite te neem wat bestuur moet word om te word wat die kerk veronderstel is om te wees. Die kerk moet daarom 'n kurrikulum (program vir kerkbestuur en gemeentebou) navolg wat mense vir dié doel kan toerus (Luecke & Southard 1996; Nel 1994; vgl; veral Bons-Storm 1987). Harris (1989:16) formuleer dit soos volg:

“...we examine the creating of kurrikulum as artistic educational work contributing to this fashioning of a people. As we do that, it is the second interpretation of creating that guides us. I propose that we begin with the assumption that curricular work is holy work, religious work, and that God dwells with us as we do it, in the midst of each of the human processes we choose. God stays with us as the source of the creative power that moves us both to will and accomplish. We are held in the devine hands, and the grace of God and the Spirit of God abide within us, enabling us to become what we are called to be” (vgl. ook Lindgren 1992:38-278).

Vir die behaling van sukses moet die roeping as gelowiges al sterker na vore tree om waarlik kerk te wil wees.

“At the same time, however, because we are made in the image of God, we too are fashioners. Our human vocation is to be in partnership with God to fashion even as we are being fashioned, attempting to realize our artistic capacities as this happens. For to the question, ‘Who is fashioning?’ the response is ‘God and ourselves’. And the medium we are asked to concentrate on here as the ‘stuff’ or material of our work is the set of forms ‘traditioned’ to us through the centuries by the Christian church, the set of forms that, taken together, comprise the kurrikulum of the church” (Harris 1989:16).

Die riglyne van ‘n kurrikulum vir die kerk vind ons vir die eerste keer in Handeling 2). Die aktiwiteite in Handeling 2 wat deur die eeue die kerklike bediening geword het, is *kerygma*, *leiturgia*, *koinonia* en *diakonia* (sien veral **Bylae C, D & E**). Hierdie kurrikulum behoort uitgebrei te word, maar in wese word alle kerklike bediening deur bogenoemde ondervang en ingesluit.

Die kerk moet gevolglik as geloofsgemeenskap duidelik verstaan wat met kurrikulum bedoel word en wat die inhoud daarvan moet wees. Die metodiek en modus operandi om die kurrikulum aan te bied, kan verskil van gemeente tot gemeente. Dit is nie die bedoeling van hierdie navorsing om, en dit kan ook nie, ‘n resep te gee waarvolgens met ‘n kurrikulum gehandel moet word nie.

#### 4.3.1.1 ‘n Geloofsgemeenskap met ‘n Pastorale en Sosiale roeping

Die aard en missie van die kerk as geloofsgemeenskap kan goedsikks in die volgende drie punte saamgevat word volgens Lindgren (1992:38-58):

- Die kerk as God se uitverkore gemeenskap (hoofsaaklik ‘n Ou Testamentiese perspektief).
- Die kerk as liggaam van Christus (hoofsaaklik ‘n Nuwe Testamentiese perspektief).
- Die kerk as “...fellowship of redemptive love...” (‘n noodwendige resultaat van die missie van die Ou en Nuwe Testament)

Die navorsing het ten doel om vanuit ‘n Skriftuurlike basis ‘n bestuursraamwerk te ontwikkel vir doelmatige en doeltreffende projekbestuur en leiding. Om te bereik wat ‘n gemeente veronderstel is om te wees, behoort na die Woord van God geluister te word. As geloofsgemeenskap maak die Woord ‘n appèl aan ons om ‘n verskil in die wêreld te maak.

Dié verskil vorm die hart van die pastorale roeping van die kerk. Hierdie roeping eis van die kerk om 'n sekere styl van lewe aan die geloofsgemeenskap en aan die wêreld te kommunikeer – 'n Christelike leefstyl te modelleer.

Hierdie styl verteenwoordig 'n Christelike spiritualiteit. Dit is 'n leefstyl met as inhoud, die dienskneggestalte van Jesus Christus wat aan die wêreld vertoon moet word. Hierdie roeping word in die Priesterlike, Profetiese en Koninklike dienswerk van Jesus Christus vervat. Die gelowige moet daarom in navolging van Christus hierdie roeping as eienaar en diensknege opneem en uitleef in die gemeente, maar ook in die gemeenskap (HK Vr. 31, 32 & 70; Harris 1989:23-35).

#### 4.3.1.2 'n Geloofsgemeenskap met 'n opvoedkundige roeping

Die kerk, in haar verstaan van haar pastorale roeping, het 'n opdrag om gelowige mense geestelik toe te rus – op te voed (Ef. 4). Dit is 'n lewenslange roeping van die kerk vir alle lidmate van alle ouderdomme. Die resultaat van hierdie roeping moet wees om soos 'n vaardige pottebakker die klei te neem en te vorm. Mense moet geestelik gevorm word om aan hulle roeping as geloofsgemeenskap te beantwoord.

Die implikasies van die kerk as opvoeder beteken dat nie een van die kerklike bedieninge in isolasie mag geskied nie. Al die kerklike aktiwiteite vervat in die verskillende bedieninge, naamlik *kerygma*, *leiturgia*, *koinonia* en *diakonia*, moet deel van die opvoedkundige kurrikulum vorm. Enige kerklike opvoedkundige kurrikulum (program) moet een wees wat die teorie by die praktyk uitbring. Alle toerusting/opleiding van gelowiges in die verskillende bedieninge behoort geïntegreer te wees. Die raamwerk waarbinne die toerusting behoort plaas te vind, is volgens Harris (1989:46) te vinde in vier areas "...frameworks can be envisioned in such a way that the basic refashioning and reshaping emerges in four areas: agency, activity, participation and direction...". Die inhoud van die raamwerk is volgens Harris (1989:46-51) die volgende: "Agent – the whole community; Activity – educating and empowering; Participants - the whole community; Direction – to engage in ministry in the midst of the world" (vgl. ook Heitink 1999:66-77; 2000:260-274; Dingemans 2000:202-301).

Die toerustingstaak van die kerk is 'n totale opvoedingstaak. "...Education is in the direction of the call to world-aware ministry. That call is not only to life in the church. It is to life in the midst of the world within which the church itself dwells..." (Harris 1989:51). Die kerk moet daarom sy opvoedkundige kurrikulum so bepaal dat dit in omvattende sin 'n kursus, "...the entire course of the church life" (Harris 1989:51), is wat praktykgerig toepassing vind.

#### 4.3.1.3 'n Geloofsgemeenskap met praktiese riglyne vir 'n kurrikulum

Om 'n vaste definisie van 'n kurrikulum te gee, is nie net onmoontlik nie, maar sal in kerklike terme die bedoeling verskraal. 'n Kurrikulum vir die kerk is meer as onderrig, dit is skoling en toerusting in die wydste sin van die woord. Harris (1989) se uitgangspunt is een van "fashioning". Sy gebruik die term in die sin van om so "aangetrek te wees" dat jy 'n sekere beeld of identiteit kommunikeer – 'n Christelike spiritualiteit as Coram Deo.

Hendriks (1991:140-141) verkies om eerder te praat van "identiteitsconseptie" as van identiteit wanneer hy verwys na die vitaliteit (identiteit) van 'n gemeente. Die term, 'identiteitsconseptie' druk, volgens Hendriks, 'n opvatting oor die werklikheid uit. Hierdie werklikheid is iets wat deur 'n spesifieke groep self ontwikkel moet word – "... zelfdefinisie, omdat die werklikheid die achter dat begrip skuil gaan voor organisasies belangrike funksies heeft, met name ook voor het probleem dat ons hier bezig houdt: de vitaliteit van de organisatie". In die selfdefinisie moet 'n groep (die gemeente) aandui:

- "wie zij is" ('n gemeenskap van gelowiges) (Hendriks 1991:149);
- "wat zij wil" (die saak waarvoor die gemeenskap staan of die opdrag aan die gemeenskap) (Hendriks 1991:149).

Bedieningsaanpassings moet egter altyd gepaardgaan met die vraag hoe dit prakties toegepas gaan word (vgl. ook Heitink 1999:66-77 & Dingemans 2000:204-301). Die kerklike kurrikulum moet as inhoud juis dit bevat wat die geloofsgemeenskap so "aantrek" dat hulle word wat die Woord van God bedoel gelowiges moet wees. Daar kan met die volgende saamgestem word oor 'n kurrikulum vir die kerk:

"Church kurrikulum has always been broader than schooling alone, but today we are in the midst of recognizing and celebrating a meaning of kurrikulum that consciously incorporates other facets of ministry. The course to be run, the subject matter, is indeed 'the sum total of learning experience in the local situation'. But it is also the 'kurrikulum of life' beyond the local situation, already fashioned for us by centuries of church living which have created and re-created the diversity and the interplay of ecclesial forms, as well as encounter with the entire world".

Die betekenis van kurrikulum is daarom nie nuut nie - dit is eerder 'n "...reiteration and a reincorporation of the first kurrikulum of the Christian people, stated in Acts 2:32, 42-47" (Harris 1989:55-63; Dingemans 2000:289-293). Die, "hoe", dit gedoen gaan word naamlik die ontwerp van die kurrikulum, sal verskil van gemeente tot gemeente - die inhoud behoort nie te verskil nie. Die projekbestuurder van die gemeente sal ook in dié geval 'n spesialis op die gebied moet raak deur opleiding en toerusting.

Die volgende sal van hom en die gemeente waar moet word: "It is the entire course of the church's life, found in the fundamental forms of that life. It is the priestly, prophetic, and political work of didache, leiturgia, kononia, kerygma, and diakonia. Where education is the fashioning and refashioning of these forms in interplay, curriulum is the subject matter and processes that make them to be what they are. Where education is the living and the fashioning, kurrikulum is the life, the substance that is fasioned" (Harris 1989:63-64; Lindgren 1992:181-224).

Die projekbestuurder sal die dienskneg moet wees wat begeleidend en fasiliterend moet optree in die daarstel van 'n kurrikulum. Hy sal rigting moet gee deur die toepassing van projekbestuursbeginsels in die ontwerp ("design") van hierdie kurrikulum.

#### 4.3.2 **Praktyk van 'n gemeentelike kurrikulum**

Die praktyk van die kerk se roeping het volgens Lindgren (1992:60-87) ten doel om die volgende te bereik:

"Purposeful church administration (management) is the involvement of the church in the discovery of her nature and mission and moving in a coherent and comprehensive manner toward providing such experience as will enable the church to utilize all her resources and personnel in the fulfillment of her mission of making known God's love for all men".

As uitgangspunt behoort 'n volledige omskrywing gegee te word van die dienste/bedieninge waarmee 'n gemeente haarself moet besig hou. Eerstens is dit nodig om ondersoek in te stel na wat die volle omvang van die dienste/bedieninge is waarop die kerk behoort te funksioneer. So 'n beskrywing van die dienste/bedieninge van kerklike aktiwiteite is noodsaaklik, aangesien dit so maklik kan gebeur dat daar dienste/bedieninge is wat dalk uitgelaat kan word. 'n Gemeente-analise om die dienste en bedieninge te bepaal, kan verskil

van gemeente tot gemeente. 'n Omskrywing van die kerklike dienste en bedieninge moet altyd gebou word op 'n studie van die Skrif en grondige teologiese besinning.

Die metode vir die besinning is om 'n raamwerk vir 'n gemeentelike kurrikulum daar te stel. Dié raamwerk gaan dien as die basis en uitgangspunt van die projek waarmee die projekbestuursbeginsels toegepas gaan word (implementering) in Hoofstuk 5, 6 & 7. Die projek (wat as voorbeeld gebruik gaan word) kan voorlopig bekend staan as **Projek Helder Mōrester**.

Die raamwerk bestaan uit die volgende:

- Doelstellings van 'n kurrikulum - Strategiese grondslae (**Bylaag C**).
- Doelwitte van 'n kurrikulum – Skriftuurlike grondslae (**Bylaag D**).
- Uitkomste of produkte van 'n kurrikulum – Praktykgrondslae (**Bylaag E**).

Die redes vir die keuse om dié raamwerk as 'n projek te gebruik, is die volgende:

- Die omvang van die inhoud van 'n kurrikulum vir enige gemeente is van so 'n aard dat dit gemeentewees in totaliteit aanspreek.
- Dit bied die geleentheid om die rol van die projekbestuurder in 'n gemeente te posisioneer.
- Die metodiek, effek en resultate van die toepassing van projekbestuursbeginsels, kan gedemonstreer word.

Tradisioneel word daar na aanleiding van Handeling 2 na net vier diensmodi verwys. Dingemans (2000:233-235) voeg 'n vyfde modus, naamlik handeling (om te doen), by (Handelinge 5:12vv). Binne die Gereformeerde kerke se teologie word altyd na sewe diensmodi verwys (Hendriks1992:106; vgl. ook Heyns 1974:296-302 & De Klerk 1985:62-64). Hendriks (1992:106-116) brei die diensmodi uit na tien naamlik: Diakonia, Pastoraat, Prediking, Liturgie, Onderrig en toerusting, Getuienis, Gemeenskap, Beplanning en Bestuur, Eenheid en Ekumene en Sosiale verantwoordelikheid.

Daar behoort in die praktykteorie struktureel of organisatories vir hierdie en ander diensmodi ruimte te wees. Vir die doel van hierdie navorsing word meer as die tradisionele diensmodi bespreek en word dit as ten minste die minimum wat deel van die kurrikulum behoort uit te maak, beskou.

#### 4.4 STRATEGIE VIR 'N GEMEENTELIKE PRAKTYKTEORIE

##### 4.4.1 Uitgangspunt vir bepaling van doelmatige grondslae

In navolging van wat Vos (2000:181-182) sê, gaan hierdie navorsing uit van die Koninkryksperspektief. Die kerk moet haar opdrag om kerk in en vir die wêreld - hierdie wêreld - te wees, met entoesiasme aanvaar. Hierdie aanvaarding beteken om vir God "ja" te sê teenoor die wêreld. Dit plaas die kerk in Koninkryksperspektief. In hierdie posisie van ruimte van die Koninkryk kan die kerk deelneem aan die gesprek oor waardes en norme, reg en verkeerd, geweld en armoede. Die individu kan nou ruimte vir sy persoon vind en die kerk word 'n ruimte vir die gemeenskap. Die kerk aanvaar haar sosiale en publieke verantwoordelikheid en word 'n ruimte vir bestaansvrae. Met hierdie vertrekpunt is dit nodig dat die kerk haarself verder posisioneer om te beantwoord aan haar bestaansdoel.

##### 4.4.2 Die identiteit van die kerk

Identiteit loop hand aan hand met introspeksie. In die kerk gaan dit oor geestelike selfondersoek. Hierdie selfondersoek moet uiteraard met groot omsigtigheid gedoen word. Selfondersoek in die kerk is deurlopend dringend noodsaaklik (Op. 2 & 3). Selfondersoek vir die doel van hierdie navorsing is om die kerk te posisioneer sodat prioriteite gestel kan word vir effektiewe bestuur (doelmatigheid en doeltreffendheid). Die proses om dit te doen, vorm deel van die detail in Hoofstuk 5-8. Hierdie handeling bestaan uit die formulering van die volgende: 'n visie, missie, institusionalisering, bepaling van die konteks(samelewing) en die behaling van resultate om uitkomst te bereik (Manning (1989:1-7). Voorlopig sal die beginsels vir formulering van die konkrete grondslae in hierdie hoofstuk plaasvind.

Die kerk het, net soos enige persoon, 'n eie "karakter" waaraan sy geïdentifiseer kan word. In kerklike verband moet die identiteit eerder in terme van 'n werkwoord as 'n selfstandige naamwoord uitgedruk word. Dit het nie net te doen met wie jy is nie: dit het net soveel te make met mense, dinge en werklikhede buite jouself. Identiteit dui dus ook op die dinge/mense/instansies waarmee jy identifiseer (Van der Walt 1999:51). In die geval van die kerk, sou ons kon sê dat dit nie primêr daaroor gaan "Wie ons is nie", maar "Wie s'n ons is". In Bybelse terme, lyk jy al meer na die God of afgod wat jy aanbid. Dit gaan dus om geloofwaardigheid - of ons met integriteit ons identiteit uitleef; nie net in dit wat ons glo of sê nie, maar veral in wat ons werklik is en doen (Van der Walt 1999:51).

Volgens Hendriks (1991:134-148) is die kerk se identiteit direk te verbind aan 1 Pet. 2:9. Uit hierdie gedeelte is die volgende vier sake in verband met die gemeente se identiteit duidelik, naamlik:

- "Wie zij is" – 'n uitverkore volk en 'n koninklike priesterdom.
- "Tot wie zij behoort" – God se eiendom.
- "Waar zij vandaan kom" – deur die roeping van God.
- "Wat haar opdracht is" – die verkondiging van die verlossingsdade van God.

Hierdie identiteitskonsep is verantwoordelik vir die ontwikkeling van 'n klimaat in 'n gemeente waar alle lidmate gesien word as subjekte waarin gesamentlike beraad (besluitneming) normaal is.

Van der Ven (1993:79) definieer identiteit as een van die vier kernfunksies van die kerk as organisasie soos volg:

- Identiteit het volgens hom betrekking op die oortuiging, visie, en missie van die kerk. Binne die projekbestuursmodel word daar ruimte gemaak dat die kerk (elke gemeente) as deel van sy deelnemende bestuursfilosofie haar eie identiteit kan definieer. Dit word gedoen deur die formulering van 'n eie unieke visie, missie en waardesisteem (oortuiging). Die eie identiteit word tot uitvoer gebring deur 'n deurdagte doelstelling en doelwitte te formuleer en dan in planne gestalte daaraan te gee.

Dié (sosiale) kernfunksie van die kerk, naas die pastorale funksie, is volgens Van der Ven (1993) geïntendeerde funksies wat noodsaaklik is vir die kerk se bestaan as organisasie, sodat die kerk sy algemene funksie van religieuse kommunikasie kan uitvoer (Pieterse 1993:14).

#### 4.4.3 Konkrete grondslae vir 'n bedieningspraktyk

Die kerk het 'n behoefte aan 'n duidelike strategie vir haar bedieningspraktyk. Manning (1989:1) sê die volgende: "Businesses fail because they don't know where they are going or they don't move effectively toward their goal. In other words, either their strategy is poorly conceived or unclear, or it is poorly implemented". Hierdie stelling is net so waar vir die kerk.

Die bedoeling hier is om die grondslae/elemente vir die kerk se strategie te definieer. Dit is gevolglik belangrik om eers te verstaan wat met strategie bedoel word:

“Strategy is the continuous stream of thinking and action which keeps a company (the church) in harmony with its changing environment”. Creating a winning strategy is a logical, structured process. There are a five key building blocks, each with a specific purpose. The thinking that goes into this framework can be cascaded down through the organisation, with only the values remaining constant at each level” (Manning 1989 1; Kroon 1995:111-130, 142, 147-148, 524).

Hierdie strategie word aan die hand van 'n diagram verduidelik en gee 'n beeld van die strategie oor die volle spektrum van die organisasie of gemeente. Dit bied die logika van die grondslae van 'n strategie vir die gemeente aan (**Diagram 4.1**). Die inhoud van die strategiese grondslae vir die gemeentelike praktyk sal in Hoofstuk 6 & 7 aan die orde kom. Belangrik hier is dat verstaan word wat die beginsel van elkeen van hierdie grondslae behels, want elkeen van hierdie grondslae moet deel uitmaak van die kerk se strategie (vgl. ook Bovée et al. 1993:205-206; 305-335, 338-350, Marx et al. 2000:89-90, 282, 282).

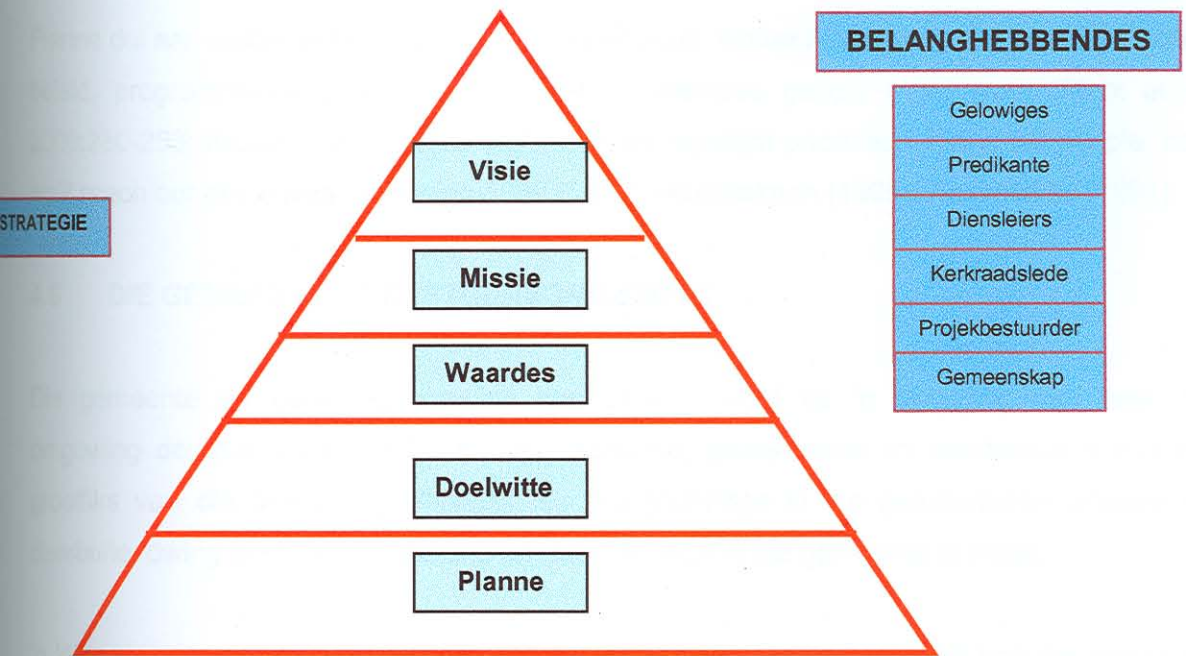
#### 4.4.3.1 Visie

Die visie (droom) van die gemeente beskryf waar sy haar oor 'n aantal jare gaan bevind. Visie omvat 'n waagmoed en versierendheid oor wáárheen die gemeente op pad moet wees en wat om te doen om dié doel te bereik (Luecke & Suthard 1986: 28, 48-51; Kroon 1995:142). “Your vision describes the way you imagine your company to be sometime in the future. It tells people what you aim to be, and therefore where they should concentrate their efforts. Where we're going ...Our dream of the future” (Manning 1989:2; Barna 1992:17-36, Charlton 1992:47-61).

#### 4.4.3.2 Missie

Die missie dui die oorkoepelende bestaansdoel van die gemeente in terme van die aard en omvang van die huidige en toekomstige bedieninge en dienste, as geloofsgemeenskap, aan (Wagner 1984:141-164; Nel 1995:240-243; Kroon 1995:142). “Your mission defines your company's business, and describes what you'll do to succeed in that business. The task we set ourself, the business we're in” (Manning 1989:2; Constantiakruin (1998); Aasvoëlkop (1993).

Diagram 4.1 Die grondslae van 'n strategie



Bron: Aangepas uit Manning (1989); Kroon (1995); Marx et al. (2000)

#### 4.4.3.3 Waardes

Waardes is die reëls waarvolgens 'n mens sy lewe leef. Waardes bepaal gedrag. “Values are fundamental beliefs or principles that tell people ....what rules we live by...what counts around here ...or what we pay special attention to” (Manning 1989:3). Waardes is 'n breë geneigdheid om 'n bepaalde toedrag van sake te verkies. Dit het met gevoelens en emosie, met wat goed en sleg is, te doen. Waardes word deur 'n bepaalde etos, credo of geloofsbelydenis bepaal (Kroon 1995:524; Manning 1989:2; Constantiakruin (1998); Aasvoëlkop (1993).

#### 4.4.3.4 Doelwitte

Doelwitte is die eng omskrewe prestasies of die resultate wat oor die korttermyn bereik wil word (Kroon 1995:125). “Objectives are the targets you aim for. They describe what we want to achieve, by when, at what cost” (Manning 1989:5; Constantiakruin (1995); Aasvoëlkop (1991).

#### 4.4.3.5 Planne

Planne dui aan watter aktiwiteite uitgevoer moet word, watter hulpbronne toegedeel en watter beleid, programme, skedules, prosedures, en metodes gevolg moet word (Marx et al. 2000:280-283; Kroon 1995:111,124-127). "Plans highlight priorities. Plans tell people, how we'll reach our objectives" (Manning 1989:5-6; Constantiakruin (1995); Aasvoëlkop (1991).

### 4.5 DIE GEMEENTE AS BESTUURSOMGEWING

Die gemeente as bestuursomgewing kan beskou word as 'n skepping van haar eie omgewing deurdat die bates, inkomste, probleme, geleentheid en voortbestaan daarvan grootliks van die omgewing afhanklik is. Veranderinge in die gemeentelike situasie en daarbuite, dwing bestuur voortdurend om aanpassings in die gemeente te maak.

'n Wisselwerking tussen die gemeente en sy omgewing bepaal grootliks hoe die gemeente as bestuursomgewing organisatories daar uitsien en funksioneer. Bestuur sal egter moet waak dat sekere omgewingsinvloede oorbeklemtoon en ander weer verontagsaam word. Die bestuursomgewing waarin die kerk haar bevind, is die volgende: die gemeente met haar aktiwiteite - mikro-omgewing, markomgewing, makro-omgewing en die internasionale omgewing (**Diagram 4.2**).

### 4.6 PROJEKBESTUURSFILOSOFIE

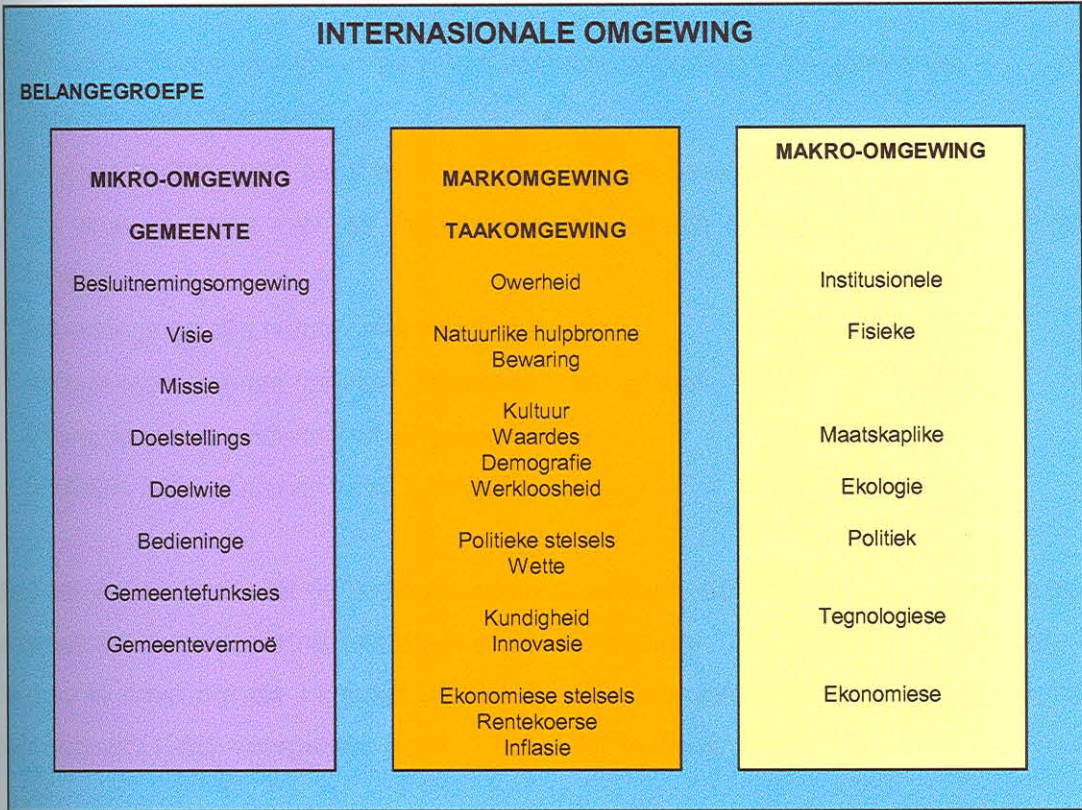
#### 4.6.1 Bestuur deur middel van projekte

Talle organisasies het projektebestuur begin toepas om probleme rakende verandering aan te spreek. Projektebestuur *per se* kan egter nie die bestuursverandering bewerk wat verlang word nie. Die beginsel van bestuur deur middel van projekte het die antwoord gebied. Hierdie beginsel integreer gevolglik ander areas van bestuur in die soeke na oplossings.

Die totale bestuursomgewing word in berekening gebring en die toepaslike bestuurshulpmiddel of middele in kombinasies met mekaar, word geïmplementeer. Die gemeente behoort na aanleiding van bogenoemde onder andere ten minste die volgende vrae te vra:

- Wat is die gemeente se prioriteite?.

Diagram 4.2 Die Bestuursomgewing in perspektief



Bron: Aangepas uit Kroon 1995:52 & Jones et al. 2000:78

- Wat is die gemeente se doelstellings en doelwitte?
- Wat moet gedoen word om die doelstellings en doelwitte te bereik?
- Hoe beïnvloed die verskillende projekte die gemeente se ander dienswerk?
- Watter gawes, vaardighede ("skills") is nodig om die dienswerk te doen en te voltooi?
- Hoeveel lidmate is nodig om die werk te voltooi?
- Wat is nodig om bogenoemde deurlopend te kan doen? (Bateman & Zeithaml 1993:86-93).

Bestuur deur middel van projekte spreek hierdie probleme aan, aangesien dit na die gemeente as 'n geheel kyk. Hierdie bestuursbeginsel is nie net doelwitgeoriënteer nie, maar kombineer doelwitbestuur met alle ander bestuursbehoefte wat in die gemeente mag voorkom. Hierdie manier van bestuur beteken dat alle projekte en bestaande dienswerk van die gemeente op 'n kontinue basis aangespreek word.

Dit neem die volgende in ag, naamlik:

- Dit kyk na al die projekte in die totale bestuursomgewing – die gemeente.
- Projekte word geprioritiseer.
- Bestaande dienswerk word as 'n projek gesien en bestuur.
- Die druk en stres van die moderne wêreld en die invloed daarvan op lidmate word bestuur.
- Beperkings op alle hulpbronne word verreken.
- Komplekse vereistes (gawes) vir sukses word gesoek.
- Deurlopende verandering word gekoördineer  
(PMBOK 2000; Kerzner 1998:6, 18, 20).

Deur aanvanklik net te let op bogenoemde redes alleen, behoort die bestuur van 'n gemeente te besluit op 'n verandering van die manier van bestuur. Bestuur van 'n gemeente behoort die stap te doen om die beginsel van bestuur deur projekte toe te pas. Die verskille soos deur Boznak (1996) voorgestel, word in **Tabel 4.1** duidelik onderskei

Tabel 4.1 **Onderskeid tussen projekbestuur en bestuur deur projekte**

Project management	Management by projects
The direction and management of a project	The integration, prioritisation, communication and continuous control of multiple projects
A discipline	An operating environment
Project-wide	Enterprise-wide
A tactical issue	A strategic issue

Bron: Boznack 1996

Rudolph Boznak (1996) som die saak as volg op:

“For these reasons, management by projects is emerging as a key tool – both for improvements in efficiency and also for business change – as it helps ensure that resources are aligned with strategic objectives. Management by project provides the means of balancing and meeting the often conflicting goals of both project and resource management. It’s worth clarifying where project management ends and why the management by projects approach is required (vgl. ook Kerzner 1998:37-56 & Gray & Larson 2000:12-17 & Maylor 1999:12-18).

### 5.1.1 Die verloop van die proses

Die volgende elemente van die proses gee 'n aanduiding van hoe 'n voorlopige proses in 'n gemeente behoort te verloop. Die proses verloop soos volg:

Die bestuur (die kerkraad en projekbestuurder) doelwitte formuleer wat die behoeftes van die gemeente behoort aan te spreek en die kernbelanghebbendes (lidmate) bevredig.

Strategieë moet dan ontwikkel word, wat sal bepaal hoe die planne in werking gestel moet word wat sal verseker dat die doelwitte bereik word.

Die implementering van die planne volg hierop en beteken die volgende:

- ◆ Projekte is geïdentifiseer, gedefinieer en geïmplementeer.
- ◆ Hulpbronne is toegeken.
- ◆ Tydskale is aan projekte gekoppel.
- ◆ Eienaarskap van projekte is aanvaar.
- ◆ Stelsels en meetinstrumente is in plek om te bepaal hoedanig die planne behaal is, naamlik: mylpale, dienste (produkte) gelewer (resultate word teen gestelde planne gemeet).
- ◆ Indien nodig, word die nodige veranderinge aan die planne, strategieë en doelwitte aangebring. Hierdie veranderinge moet die organisasie (gemeente) se vordering met die oog op verandering reflekteer ten einde die oorkoepelende plan te bereik.

Boznak (1996) maak na aanleiding van die proses van bestuur deur projekte die volgende opmerking:

“It all looks pretty straight forward, but many businesses find their plans are not effectively implemented, they can't cope with change and it's not clear where and why the process is breaking down. The most important issue to recognise, and the reasons why some organisations cope with complexity and change while others struggle inefficiently is that resources – the key to the organisation actually implementing its plans and achieving its goals – are usually shared across operations activity and project work”.

Die menslike hulpbronne, in ons geval die lidmate, se rol in projekbestuur mag nooit gering ag geneem word nie. Die navorser stem saam met die volgende aangepaste aanhaling oor dié

komplekse element van projektebestuur: "Management by projects is about successfully handling this complexity, and this is extremely important to an organisation's success because what usually determines the success or failure of an organisation is not how brilliant the strategy is, it's how well the plans get executed" (vgl. ook Kerzner 1998:1022-102; Gray & Larson 2000:23-35 & Maylor 1999:18).

Elke organisasie, en gemeentes in die besonder, se sukses hang daarvan af hoe effektief hulle hul menslike hulpbronne aanwend (Smit et al. 1995:16-126). Die meeste organisasies (gemeentes) is elke dag op verskillende maniere (deur projekte) besig om die dag tot dag operasionele werk gedoen te kry. Vir dié doel word skaars hulpbronne noodwendig gedeel om die verskillende take (dienswerk) af te handel.

Boznak (1996) laat homself as volg uit oor hierdie komplekse situasie van organisasies:

"In an environment with multiple projects and operational work, with resource being shared across this portfolio of work, although their information needs are different, their perspectives are just different views of the same data – it's all about making the best use of the organisation's resources to meet its goals. And both types of managers don't just need to be able to understand the options today, they need to be able to forecast future requirements and the capacity to meet them (vgl. ook Kerzner 1998: 1011-1021; Gray & Larson 2000:191-216; & Maylor 1999:36-47).

Die navorser sluit sterk aan by bogenoemde stellings. Die toepassing geld veral vir die dag-tot-dag operasionele take van 'n organisasie. Bogenoemde stellings is net so waar vir die bestuur van enige gemeente. Die rol van die projektebestuurder in 'n gemeente sal by uitstek gekenmerk behoort te word deur die volgende, naamlik: die effektiewe benutting van die beperkte menslike hulpbronne in beperkte tyd en binne die gemeente se begroting. Die projektebestuurder sal as vertrekpunt die vooraf gekose bestuursraamwerk moet benut waaruit hy/sy dan projekte in prioriteitsvolgorde sal moet saamstel en bestuur. Die projekte se prioriteite moet so gekies word, dat die projek met die hoogste prioriteit, die grootste waarde tot gemeentewees toevoeg.

#### **4.7 PROJEKBESTUURSRAAMWERK**

Hierdie navorsing wil die beginsels van projektebestuur vir die kerk in die algemeen en gemeentes in besonder ontsluit. Projektebestuur soos reeds hierbo gedefinieer, is 'n

bestuursbenadering, naamlik: bestuur deur middel van projekte (“management by projects”). Hierdie deel van die hoofstuk is die uitgangspunt om die generiese beginsels van projekbestuur in ‘n raamwerk te plaas. Die toepassing van hierdie beginsels word daarna in hoofstuk 5-8 gedoen. Die doel hier is om ‘n projekbestuursraamwerk te verskaf. Die raamwerk voorsien ‘n basiese struktuur om projekbestuur te verstaan vir toepassing deur ‘n gemeente se projekbestuurder en lidmate betrokke by projekte.

## 4.7.1 Die Praktyk: ‘n Generiese Projekbestuursraamwerk

Die raamwerk waarbinne die projekbestuurder die beginsels van projekbestuur behoort toe te pas, bestaan hoofsaaklik uit drie dele: die Projekbestuurskonteks, die Projekbestuursproses en die Projekbestuurskennisareas (PMBOK 2000). Die projekbestuurder speel ‘n kardinale rol in die toepassing van elke element in die raamwerk.

### 4.7.1.1 Die Projekbestuurskonteks

Hierdie konteks beskryf die omgewing waarbinne projekte toepassing vind en bestuur word. Projekte en projekbestuur se toepassingsgebied is groter as net die van ‘n projek per sé. Die Projekbestuurskonteks sluit die volgende in:

- Projekfasies en projeklewensiklus.
- Belanghebbendes by die projek.
- Organisasoriese invloede.
- Algemene- en strategiese bestuursinvloede.
- Sosio-ekonomiese invloede (Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 2000:11-25).

### 4.7.1.2 Die Projekbestuursprosesse

Alle projekte word saamgestel uit verskillende prosesse. ‘n Proses bestaan uit ‘n aantal opeenvolgende handelinge/aksies/dienste wat een of meer resultate tot gevolg het. Hierdie prosesse word uitgevoer deur mense en bestaan uit die volgende:

- Projekprosesse bestaande uit die volgende:

- ◆ Bestuursprosesse – dit is die prosesse wat die werk wat gedoen moet word, beskryf en organiseer.
- ◆ Produkprosesse – dit is die prosesse wat die produk of diens wat gelewer moet word, definieer en spesifiseer.

• Projekprosesgroepe:

- ◆ Inisiëringsproses – die aanvaarding van eienaarskap van 'n projek en besluit dat 'n projek kan begin.
- ◆ Beplanningsproses – die opstel van 'n skema of plan waarvolgens die projek sal verloop.
- ◆ Uitvoeringsproses – die koördinering van al die bronne om die plan uit te voer.
- ◆ Kontroleproses – die monitering en meting van alle vordering ten einde die gestelde doelwitte te behaal en of die doen van korrektiewe stappe indien nodig.
- ◆ Afhandelingsproses – die doen van die nodige stappe en opstel van dokumentasie vir die aanvaarding en aftekening van die voltooide projek.

• Projekprosesinteraksies:

- ◆ Die interaksies ter sprake, is die verskillende insette wat moet plaasvind wat die gevraagde uitsette moet lewer. Vir alle insette is daar sekere tegnieke en kennis ("tools") nodig wat die uitsette moontlik maak (PMBOK 2000:27-35).

#### 4.7.1.3 Die Projekbestuurskennisareas

Hierdie areas verteenwoordig die kennis wat benodig word vir die verloop en praktiese toepassing van elke projekproses in elke komponent van elke projek. Die PMBOK (2000:189-191) organiseer hierdie kennisareas in nege projekbestuursareas vir doelmatige en doeltreffende bestuur, naamlik:

- **Integrasiebestuur:** Integrasiebestuur behels die bestuur van prosesse om te verseker dat verskillende elemente van die projek na behore gekoördineer word. Dit bestaan uit die volgende:
  - ◆ Projekplanontwikkeling – die integrering en koördinering van alle planne in een samevattende dokument.

- ◆ Projekplanuitvoering – die uitvoer van die plan deur die implementering van al die gedokumenteerte aktiwiteite.
- ◆ Veranderingskontrole – die integrering van 'n meganisme om verandering oor die totale projek te koördineer indien nodig (vgl. ook Kerzner 1998:519-593).

• **Omvangbestuur (“scope”)**: Die bestuur van die omvang van die projek behels dat 'n gekose proses daargestel moet word wat sal verseker dat die projek suksesvol afgehandel word. Dit bestaan uit die volgende:

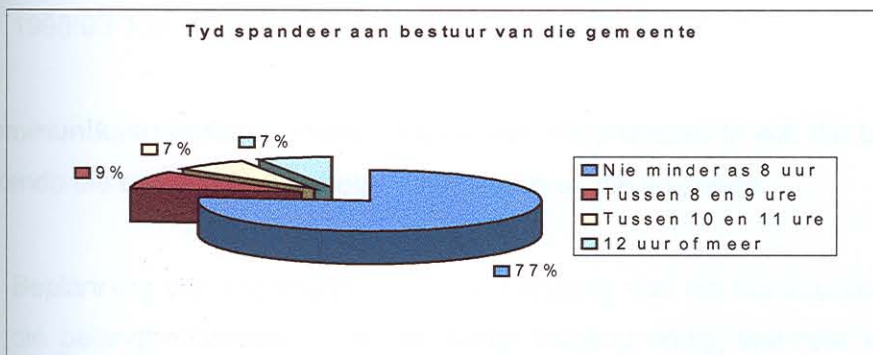
- ◆ Inisiëring – die magtiging om die projek te begin.
- ◆ Beplanning – die daarstel van 'n geskrewe dokument waarin die omvang duidelik gedefinieer is vir aanvaarding en aftekening.
- ◆ Definiëring van aflewerbares – die onderverdeling van die aflewerbare produk of diens in kleiner bestuurbare eenhede (vgl. ook Kerzner 1998:225-283).

• **Tydbestuur**: Hierdie aspek sluit die prosesse in wat bestuur moet word vir die voltooiing van die projek op die ooreengekome tyd, volgens spesifikasies en binne die begroting. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Die ontwikkeling van 'n skedule – wat die volgende insluit: menslike hulpbronne, aktiwiteite, tydskaal en kontrolemeganismes (vgl. ook Kerzner 1998:319-351).

Die aantal werksure wat per dag aan die bestuur van 'n gemeente gespandeer word is deur gemeentes as volg gerapporteer (**Diagram 4.3**)

Diagram 4.3 Werksure per dag aan die bestuur van die gemeente



Bron: Navorsingsresultate 2002.

**Kostebestuur:** Hierdie aspek sluit die prosesse in wat bestuur moet word vir die voltooiing van die projek binne die goedgekeurde begroting. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Beplanning van hulpbronne benodig – die bepaling van die hoeveelheid van mense, toerusting en materiaal wat benodig sal word om die projek te voltooi.
- ◆ Kosteberekening – die totale koste verbonde aan al die bronne benodig (vgl. ook Kerzner 1998:786-825).

**Kwaliteitsbestuur:** Hierdie aspek sluit die prosesse in wat bestuur moet word wat sal verseker dat die projek by aflewering die behoeftes van alle belanghebbendes sal bevredig soos aanvanklik ooreengekom. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Kwaliteitsbeplanning - die stel van standaarde en die voldoening daaraan.
- ◆ Kwaliteitsversekering – die deurlopende koördinerende en evaluering van die projekverloop en voldoening aan gestelde standaarde (vgl. ook Kerzner 1998:1041-1086).

**Menslike hulpbronbestuur:** Hierdie aspek sluit die prosesse in wat bestuur moet word wat verantwoordelik is vir die mense betrokke by die suksesvolle afhandeling van die projek. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Organisasoriese beplanning – dit is die identifisering, dokumentering en toewys van take en rolle, verantwoordelikhede en rapporterings-verantwoordelikhede en kanale.
- ◆ Aanstellings van personeel – die volg van die korrekte prosedures vir aanstel van mense benodig vir spesifieke projekte.
- ◆ Opleiding – die gee van opleiding en ontwikkeling van spesifieke vermoëns (skills) indien benodig, met die oog daarop om projekresultate te verbeter (vgl. ook Kerzner 1998:93-138, 157-206).

**Kommunikasiebestuur:** Hierdie aspek sluit die prosesse in wat die bestuur van inligting rakende die totale projek behels. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Beplanning van kommunikasie – die bepaling van die kommunikasie-behoeftes van die belanghebbendes – wie het watter inligting nodig, wanneer is dit nodig en hoe gaan gekommunikeer word.

- ◆ Statusverslae – die deurlopende opstel en byhou van die projek se status deur vorderingsverslae en rapportering (vgl. ook Kerzner 1998:267-283).

**Risikobestuur:** Risikobestuur is 'n deurlopende proses van identifisering en analisering van risiko's om te verseker dat foute en vertragings geminimaliseer word en dat suksesse gemaksimaliseer word. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Risikobestuurder – die enigste manier om risiko's effektief te bestuur is om 'n ervare risikobestuurder aan te stel (vgl. ook Kerzner 1998:867-898).

**Kontrak- en uitvoeringsbestuur (“procurement management”):** Hierdie aspek sluit die prosesse (regsprosesse) in wat bestuur moet word wat verantwoordelik is vir die kontraktering van mense en dienste wat die organisasie nie intern kan voorsien nie. Dit bestaan uit die volgende:

- ◆ Kontrakadministrasie – dit behels die opstel van 'n databasis van wie moontlik gekontrakteer gaan word, aanvra van kwotasies, keuse van alternatiewe kontrakteurs, bou van verhoudings met kontrakteurs, sluit van kontrakte en bestuur van kontrakteurs (vgl. ook Kerzner 1998:1093-1113).

#### 4.7.2 Projekbestuur: Generiese beginsels

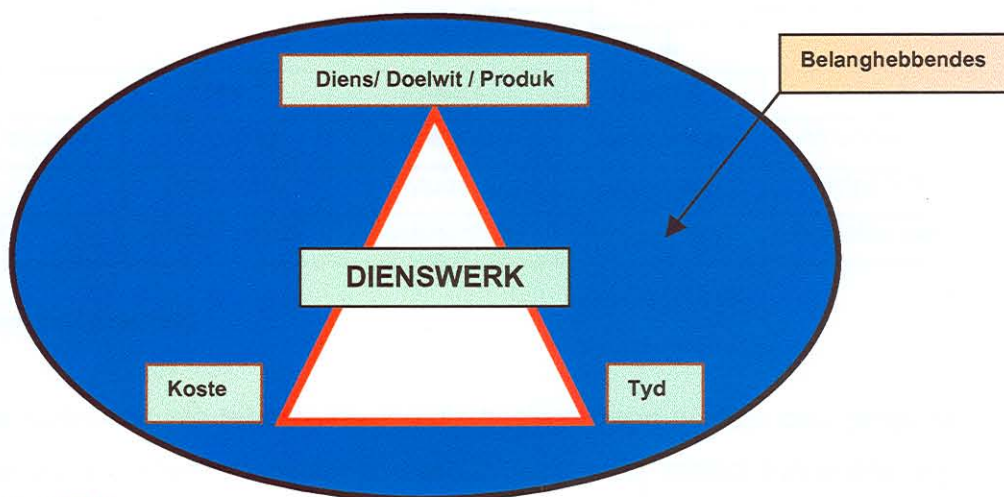
Die toepassing van projekbestuur as bestuursbeginsel mag nie gesien word as 'n kitsoplossing vir die probleme van die kerk nie. Tegniek, hulpmiddele en metodiek, van watter aard ookal, gaan nie die kerk verander nie. Projekbestuur is hoogstens 'n waardevolle bestuurshulpmiddel in diens van die evangelie. Hierdie hulpmiddel moet daarom deur 'n gelowige lidmaat met die gawe van bestuur opgeneem en toegepas word. Hierdie dienswerk sal jammerlik platval en tot niks kom as dit nie binne 'n *coram Deo* spiritualiteit gebore word en deurlopend toegepas word nie. Projekbestuur as bestuurshulpmiddel moet dus, net soos ander bestuurshulpmiddele, deel vorm van 'n prakties teologiese proses.

Projekbestuur is in dié proses 'n ordelike en planmatige gedokumenteerde proses. Hierdie proses het onder andere die volgende ten doel: identifiseer die probleem of behoefte, bepaal dit wat nodig is om die behoefte bevredigend op te los, evalueer alternatiewe oplossings en maak 'n keuse vir die beste een, beplan die proses, lei mense op en implementeer die proses (Reis 1992:10-15). Die projekbestuurder sal in hierdie proses 'n kernrol speel in veral

die opstel van 'n amptelike geskrewe dokument wat die detail van die projek voorhande bevat ("The Project Charter") as die belangrikste dokument vir die projek. Hierdie dokument moet reeds opgestel en afgeteken wees by die aanvang van die projek.

Projekbestuur soos gedefinieer in Hoofstuk 1 (PMBOK 2000:6) word as uitgangspunt geneem om generiese grondslae te formuleer wat in Hoofstuk 5-8 praktiese toepassing sal vind. Projekbestuur sentreer rondom vier kernfunksies (**Diagram 4.4**) – dit is die bestuur van die produk/diens/doelwit, tyd, koste en arbeid (dienswerk). Elke projek moet altyd alle belanghebbendes in ag neem.

Diagram 4.4 Kernfunksies van projekbestuur



Bron: Aangepas uit Sparius 2001

Hierdie navorsing erken die belangrikheid van die rol van die projekbestuurder. Geen organisasie wat projekbestuur implementeer, kan dit doen sonder 'n toegeruste projekbestuurder(s) nie. Die navorsing gee daarom in Hoofstuk 5 volledig aandag aan die rol, verantwoordelikheid, taak en hulpmiddele van die projekbestuurder.

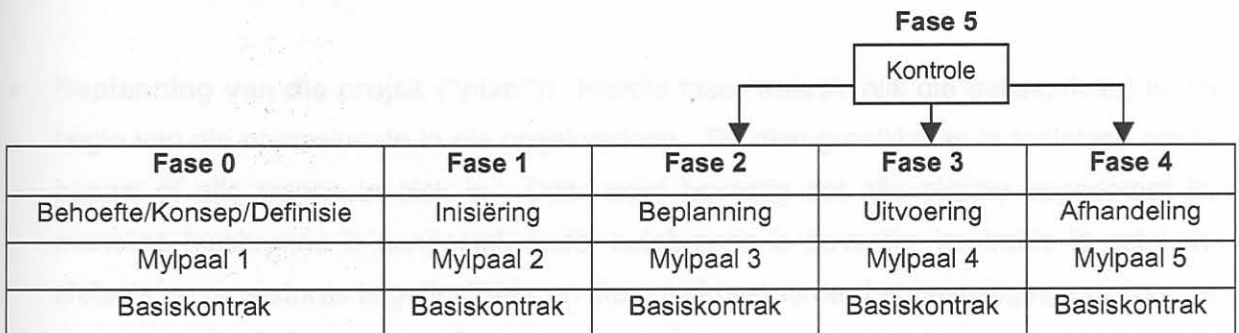
Hierdie kernfunksies word aangevul deur die integrering van die nege kennisareas supra. Projekbestuur is die bestuurshulpmiddel wat veral gebruik word om strategiese verandering teweeg te bring - veral nadat behoeftes geïdentifiseer is. Die projekbestuurder is 'n baie belangrike rolspeler in die totale proses van die projek se verloop en in elke fase van die projek se siklus. "The project manager is a powerful single point of integrative responsibility" (Sparius 2001; vgl. ook Kerzner 1998:18, 1005; Gray & Larson 2000:261-282 & Maylor 1999:23-25).

Hierdie beginsel beteken dat daar 'n balans moet wees tussen verantwoordelikheid en outoriteit ("accountability and authority") (Kerzner 1998:232-240, 243-24).

### 4.7.3 Projektsiklus

Die generiese projeklewensiklus word hier aan die hand van 'n diagram gegee (**Diagram 4.5**). Die praktiese toepassing van siklus 1-3 vind in Hoofstuk 6 plaas – **projekbeplanning**. Die praktiese toepassing van siklus 4-6 vind in Hoofstuk 7 plaas – **projekimplementering**.

Diagram 4.5 Projeklewensiklus



Bron: Aangepas uit Adendorff et al.1993

Die projekbestuurder behoort in die toepassing van die beginsels van bestuur deur projekte altyd te onthou "You don't demand respect, you earn it; successful project managers rely more on personal influence and earned authority than on formal authority" (Sparius 2001), want die projekbestuurder werk deurlopend met mense as spesialiste op hulle afsonderlike gebiede.

- **Ontstaan van 'n behoefte en konseptuele fase:** Die eerste stap in die proses is om die feit dat 'n probleem(e) of 'n behoefte(s) in die organisasie (gemeente) bestaan, te erken en 'n besluit te neem om dit op te los. In die fase moet die idee geëvalueer word. Die belang van die fase is dat alle moontlike risiko's bepaal moet word wat moontlik 'n inpak op die begroting, tydsduur en die uitvoerbaarheid (kwaliteitsvereistes, dienste ens.) van die projek, kan hê (Adendorff et al. 1997:156-157; Kerzner 2000:74).

Die basiese prosesse (**Diagram 4.5**), wat ook die projektsiklus is, wat in projekbestuur gebruik word, word as volg omskryf:

**Konsepsfase:** Die projek se omvang moet tydens dié fase in detail gedefinieer word. Alle elemente in die konseptuele fase word hier verfyn. Die identifisering van alle bronne wat benodig gaan word, moet hier in detail gedefinieer word, naamlik mense en realistiese parameters wat 'n invloed op die tyd, koste en die projekverloop kan hê (Adendorff et al. 1997:157; Kerzner 2000:75).

**Inisiëring van die projek (“initiate”):** Hierdie fase behels bloot die goedkeuring van die organisasie (gemeente) om met die volgende belangrike fase voort te gaan - daar kon by die vorige fase besluit gewees het om nie met die projek voort te gaan nie (PMBOK 2000:30).

**Beplanning van die projek (“plan”):** Hierdie fase (waarskynlik die belangrikste) is die begin van die operasionele in die projekverloop. Dit dien grootliks as 'n toetsfase om te bepaal of alle planne in plek is. Daar word bevestig dat alle planne opgedateer is, menslike hulpbronne is aangestel, ander hulpbronne is bevestig, kontrakte is geteken, stelsels en prosedures is gefinaliseer en die projekbestuurder het bevestiging om voort te gaan (Adendorff et al. 1997:158; Kerzner 2000:77; PMBOK 2000:30).

**Uitvoering van die projekplan (“execute”):** Hierdie fase is die begin van die operasionele deel van die projek. Die planne word in werking gestel deurdat alle aktiwiteite gedoen word. Deurlopende projekkontrole word gedoen en statusverslae oor die projekverloop word aan alle belanghebbendes gekommunikeer soos ooreengekom. Hierdie fase vra ook dat deurlopende evaluering van mense, kontrakteurs, stelsels, prosedures en planne sal plaasvind (Adendorff et al. 1997:158; Kerzner 2000:77; PMBOK 2000:32).

**Kontrolering van die projekverloop (“control”):** Hierdie fase behels deurlopende kontrole oor die volgende fases: beplanning, uitvoering (operasionele) en die afhandelingsfase. Die kontrorefase is 'n interaktiewe fase wat moontlike verandering oor die hele projek moet fasiliteer wat die volgende kan behels: verandering van skedule, begroting en spesifikasies. Kontrole oor rapportering van kwaliteit, risiko's en vordering, is deel van hierdie fase (Sparius 2001:12; PMBOK 2000:32)

**Afhandeling van die projek (“Close-out”):** In hierdie fase vind die administratiewe afhandelingsproses plaas. Alle belanghebbendes word ingelig oor die projek se status, dat dit voltooi is en dat die projek afgeteken kan word soos gekontrakteer. Die

produk/diens word afgelewer volgens spesifikasies en die nodige finale kwaliteitsinspeksie word gedoen. Die projek word afgeteken. Werknemers uit die organisasie word heraangewend of op 'n nuwe projek gekontrakteer. 'n Finale statusverslag oor die suksesvolle afhandeling van die projek, word aan alle belanghebbendes gestuur (Adendorff et al. 1997:158-159; Kerzner 2000:77-78; PMBOK 2000:34).

#### 4.8 GEÏNTEGREERDE PROJEKBESTUURSMODEL

By die toepassings van die beginsels van projekbestuur, is dit noodwendig dat daar altyd integrering met ander bestuursareas en -tegnieke sal wees. Die projekbestuurder sal daarom veral ook toegerus moet wees in die algemene- en strategiese bestuurstechnieke.

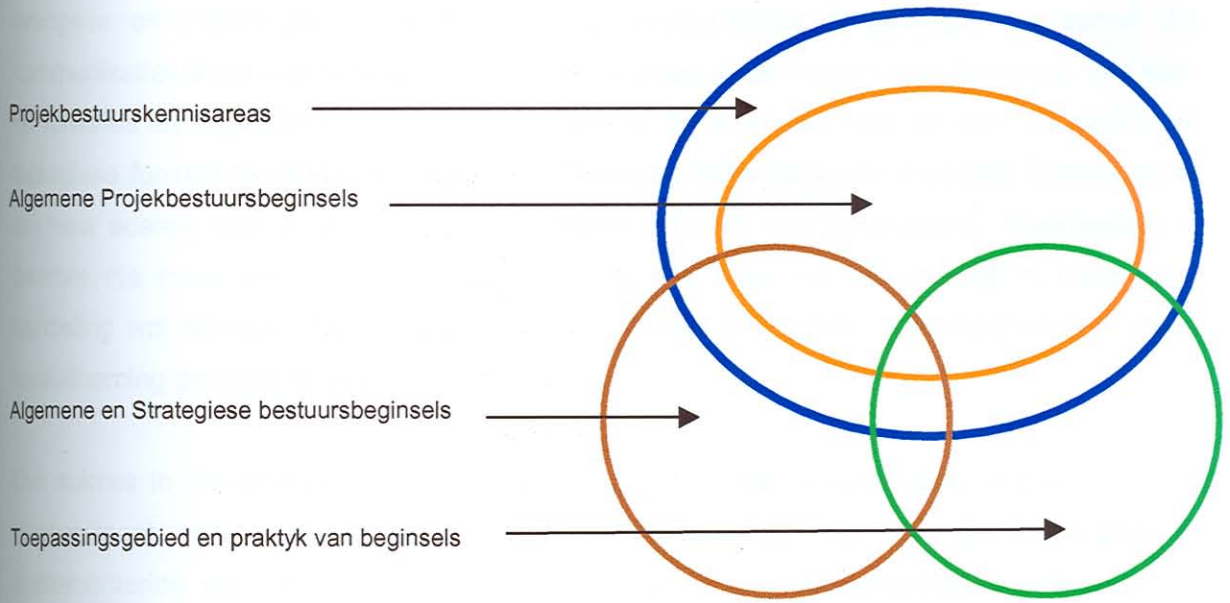
Die basiese bestuurstake in die algemene bestuur naamlik beplanning, organisering, aktivering en beheer saam met strategiese beplanning en implementering, is die kennisareas wat deurlopend geïntegreer moet word in die toepassing van projekbestuur (Kroon 1995:9-14). Die bykomende bestuurstake naamlik besluit, kommunikeer, motiveer, koördineer, deleger en dissiplineer, is onmisbare tegniese in die projekbestuurder se mondering (Kroon 1995:11-14).

Deelnemende bestuur en kern- bestuursverantwoordelikhede waarby bestuursrolle en bestuursvaardighede ingesluit is, is die vaardighede wat van die projekbestuurder 'n suksesvolle leier en bestuurder sal maak. Die projekbestuurder gebruik die teorie van bestuur as wetenskap om die bestuursdoel te bereik. Dit word deur produktiwiteit (dissipelskap) via doelmatigheid en doeltreffendheid bereik (Kroon 1995:14-17).

Die strategie en strategiese bestuur (beplanning en implementering), as deel van die integrering, dui die gekose optrede in 'n veranderende omgewing met inagneming van die gemeente (onderneming) se vermoë aan. Strategie verwys na 'n plan wat die hulpbronne aan die toekomstige moontlikhede in die kerklike omgewing (mark) verbind (Kroon 1995:135-180).

Met inagneming van bogenoemde, word die volgende geïntegreerde projekbestuursmodel (**Diagram 4.6**) voorgestel en sal toepassing vind in Hoofstuk 5-8.

Diagram 4.6 Geïntegreerde Projekbestuursmodel



Bron: Aangepas uit PMBOK 2000:9

#### 4.9 GENERIESE RIGLYNE VIR 'N BESTUURSRAAMWERK

Hierdie hoofstuk stel generiese riglyne daar vir 'n bestuursraamwerk vir doelmatige en doeltreffende bestuur deur die formulering van breë bestuursgrondslae – die praktykteorie. Die uitkomst was om 'n projekbestuursraamwerk te ontwikkel vir effektiewe bestuur deur: die bepaling van 'n kerklike kurrikulum; die daarstel van konkrete grondslae vir behaling van sukses; die formulering van 'n gemeentelike strategie en die formulering van 'n bestuursraamwerk vanuit kubernetiese perspektief. Die oogmerk was om breë generiese bestuursgrondslae daar te stel waarop die funksionele en praktiese projekbestuursbeginsels dan 'n model vir effektiewe bestuur kan bou.

Strategieë en bedieningsaanpassings waardeur doelstellings en doelwitte vir die gemeente gerealiseer is, is geformuleer. Om dit te realiseer, is die volgende geformuleer: aanpassings aan bestaande strategieë en bedieningstyle; verandering aan die leierskap en leierskapstyl van die gemeente; implementering van radikaal nuwe bedieninge en baie belangrik, hoe die woordbediening hierdie aanpassings gaan steun.

Vanuit die gemeente as die kommunikatiewe gemeenskap, is gekyk na die funksies van die kerk. Daar is na die gemeente gekyk vanuit die perspektief van die kommunikasie van die

evangelie. In die gemeente geskied die ontmoetingsgebeure as kommunikasie tussen God en mense, en mense onderling, met kommunikatiewe handeling van mense in diens van die evangelie as intermediêr. Die doel van gemeentebestuur is gevolglik om vanuit die kommunikatiewe perspektief die gemeente te verstaan in terme van haar funksies. Die kerk se funksies as organisme is 'n pastorale funksie: dit is om as liggaam van Christus haar teologiese funksie te vervul. Die kerk se funksies as organisasie is 'n sosiale funksie: dit is om haar sosiale doel in 'n moderne samelewing sinvol te kan verwesenlik. Kerkbestuur is daarom nie maar net 'n losstaande handeling nie, maar verteenwoordig 'n doelmatige handeling wat daarop ingestel is om die doelstellings en doelwitte wat deur deelnemende besluitneming geneem is, te bereik.

Om sukses in die praktyk te behaal, is geargumenteer dat 'n kurrikulum vir die gemeente bepaal moet word. Die gemeente, as geloofsgemeenskap, sal deur die toepassing en implementering van die kurrikulum, sy roeping so nakom. Die praktykteorie funksioneer vanuit die kurrikulum omdat dit duidelike doelstellings, doelwitte en uitkomste vir die geloofsgemeenskap geformuleer het.

Konkrete grondslae vir gemeentelike bediening wat uit die prediking, gebed, gawes en die modelleringsbeginsel as vertrekpunt bestaan, is bepaal om die strategie vir die gemeente voor te berei. 'n Strategie vir die implementering van die konkrete grondslae, visie, missie, waardes, doelwitte en planne is gevolglik geformuleer. Die kubernetiese perspektief waaruit bogenoemde gedoen is, het die ontwikkeling van bestuursdenke oor die eeue in ag geneem. Die gemeente as bestuursomgewing is deurlopend ondersoek en beginsels van bestuur is toegepas binne die gekose raamwerk.

Die bestuursraamwerk is as 'n generiese projekbestuursraamwerk gekompileer. Die generiese beginsels van projekbestuur is bespreek wat die projeksiklus en die rol van die projekbestuurder ingesluit het. Hierdie raamwerk is so beskryf dat daar deurlopende integrering met ander bestuursareas plaasgevind het, die algemene- en strategiese bestuur. Daar is deurlopend verwys na die gemeente as geloofsgemeenskap in haar kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie.

Die gemeente se identiteit, aktualiteit, verwerkliking, samelewingsverbande, vernuwing en die deurbreking van formalisme, is geadresseer. Die doelstelling was om die kerk te begin posisioneer om haar roeping te kan uitleef in 'n moderne nuwe tyd/konteks. Projekbestuur as generiese bestuurshulpmiddel is voorgestel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur.

By die toepassings van die beginsels van projekbestuur, is dit noodwendig dat daar altyd integrering met ander bestuursareas en -tegnieke sal wees. Die projekbestuurder sal daarom veral toegerus moet wees in die algemene- en strategiese bestuurstechnieke.

## HOOFSTUK 5

Om as kerk op pad te wees nader aan dié ideaal, is grondslae in die projekbestuursraamwerk geïdentifiseer en ingebou wat 'n bydrae behoort te lewer, naamlik:

- Om kerk/gemeente na die bedoeling van God te wees deur:
  - ◆ gestalte te gee aan die geloofsgemeenskap as ontmoetingsplek;
  - ◆ die behoefte van die mense in die kerk te bevredig;
  - ◆ die beleving van die mense in die kerk te adresseer;
  - ◆ oplossings vir lewensvrae (in die wydste sin) van mense aan te bied.