

AFDELING E: BEDIENINGSPRAKTYK (1)

DIE PLEK EN FUNKSIE VAN DIE PROJEKBESTUURDER IN DIE GEMEENTE

HOOFSTUK 5

5.1 INLEIDING

Die kenmerke (profiel) wat in hierdie hoofstuk bespreek word, wil en kan nie aanspraak op volledigheid maak nie. Hierdie kenmerke is maar enkeles wat ten minste in die profiel van die projektebestuurder behoort te wees. Die verskillende elemente van 'n profiel wat bespreek word, is dié van 'n projektebestuurder in die algemeen. Die verskillende elemente van 'n profiel is *ipso facto* van toepassing op die gelowige projektebestuurder (predikant) in 'n gemeentelike opset. Enkele aantekeninge oor hoe die profiel van die moderne predikant (projektebestuurder) behoort te lyk, is tydens 'n Retreat van predikante van die Wes-Transvaalse Sinode bespreek (Retreat 1990). Hierdie profiel is aangepas en bygewerk om die predikant in die rol van die projektebestuurder te plaas vir doelmatigheid en doeltreffendheid (**Bylaag F**). Die projektebestuurder se taak in die kerk kan nooit geskei word van die dienskneggestalte nie. Die lidmate van die kerk en kerkstrukture moet ingebed wees in die gestalte van 'n dienskneg (Greenleaf 1977:1- 330)

Die volgende eienskappe dien as vertrekpunt om 'n profiel te begin definieer:

- Inisiatief, vindingrykheid en ondernemingsgees. Die projektebestuurder (predikant) moet eksplorieer en eksperimenteer en met waagmoed ondersoek. Die bestuursvermoë van die moderne projektebestuurder verg opleiding, toerusting en toegewyde diens. Die pligstaat van die projektebestuurder verwag kennis en vaardigheid in moderne bestuurspraktyk. Hierdie aspekte verwys na projektebestuur, algemene bestuur (beplanning, organisering, leidinggewing, beheer en koördinerings) en strategiese bestuur (strategiese beplanning en implementering) (PMBOK 2000:3-153; Cronje et al. 2000:97-168; Hellriegel et al. 1999:216-535).
- Kommunikasievermoë het nie alleen betrekking op die bewerkstelling van begrip tussen partye nie, maar ook op die styl en formaat van die aanbieding. Die vermoë om 'n dinamiese en prikkelende, formele voordrag te kan maak, is 'n absolute voorvereiste vir 'n suksesvolle predikant en projektebestuurder en dit is ook dringend noodsaaklik dat opleiding in hierdie dimensie indringend gegee sal word (PMBOK 1996:103-110; Kroon 1995:373-391).

- Analitiese vermoë en gesonde oordeel met voorvereiste vir bestuursukses. Hierdie dimensies verwys na ruimtelike persepsie, abstrakte redenasievermoë, die vermoë om skeppend te kan dink en om met 'n wydstrekkende kennis te kan kommunikeer (Hellgriegel et al. 1999:538-564).
- Luistervermoë ("listening skill"). Dit is die produk van 'n empatiese ingesteldheid met betrekking tot kommunikasie en inligting. Dit is nodig om die ongekonstateerde en onvermelde ook te "hoor" ten einde die geskikte afleiding te maak en die toepaslike strategie te formuleer. Luistervermoë verwys nie net na die vermoë om te kan luister nie, maar ook die bereidwilligheid om te wil luister (Retreat 1990).
- Energie en prestasiedrif vorm die grondslag van volgehoue prestasie en stamina. Hierdie dimensie het betrekking op beide fisiese en verstandelike energie met die nastrewing van doelwitte met die handhawing van standarde (Retreat 1990).
- Leierskap en motivering van ander word ook gekenmerk aan die vermoë om opleidingsbehoefte te identifiseer en te bedien. Leierskap is die kwaliteit in 'n individu om spontane navolging te verdien en nie die leierskapsposisie wat gegewe is met die amp nie (Smit 1995; Retreat 1990).
- Vakkennis. Geloofwaardigheid word bepaal deur vakkennis en gesaghebbendheid met betrekking tot die teologie. Bo en behalwe teologiese vakkennis, is dit belangrik om ook aanverwante kennis te bekom. Vir doeleindes hiervan is voortgesette studie nodig, asook 'n gestruktureerde program vir selfontwikkeling (Retreat 1990).
- Trefkrag het betrekking op invloed en impak van die individu op situasies, omstandighede en persone. Hierdie trefkrag word bepaal deur die substans en statuur van die individu in sy amp, maar ook in sy totale wese as mens. Hierdie element vra na 'n Christelike spiritualiteit (coram Deo).
- Die moderne predikant/projekbestuurder moet as bedryfsleier opgelei en toegerus word. Aangesien die predikant, afgesien van sy teologiese prioriteit, ook 'n bedryfsleier is, is dit van kardinale belang dat bedryfsvaardighede bekom sal word. Vir hierdie doel word aanbeveel dat sekere bedryfsleiding en bedryfsielkundige aspekte ingevoeg sal word by die kurrikulum van die praktiese teologie (Retreat 1990).
- Die prediking. Die predikant (projekbestuurder) moet onder andere as besondere opdrag die prediking waarneem (Kerkorde bepaling art. 9). Met prediking word bedoel, Woordverkondiging. Prediking as basis en vertrekpunt moet as vereiste vir sukses in die kerk en in elke gemeente gestel word.

5.2 UITGANGSPUNT

Die stel van prestasiestandaarde is gevolglik noodsaaklik om prestasie te kontroleer. Aangesien 'n projekbestuurder (predikant) essensieel presteer in abstrakte dimensies, is dit noodsaaklik om prestasiestandaarde te formuleer sodat hierdie gedrag gemeet kan word. Die meetinstrumente is maklik formuleerbaar indien prestasiekriteria gestel word en vir hierdie doeleindes word voorgestel dat die persoonlike profiel enersyds gebruik word en andersyds prestasiestandaarde en doelwitte (Leudeke & Southard 1986:105-133; vgl ook Wagner 1984:167-218).

Die predikant (projekbestuurder) moet wegbreek vanuit die voorskrif van konvensionele metodieke ten einde die behoefte van die dag sinvol te kan bedien (Hendriks 1999:19). Dan alleenlik sal kennis geneem word van die strawwe konkurrensie in 'n mededingende mark en sal die predikant met 'n toerusting wat geskoei is op realisme, die mark penetreer en die markaandeel (gemeente) laat groei (Van der Walt 1995:123-228. Dit alles vra om breedgeestigheid waarbinne evaluering 'n natuurlike hulpmiddel vir prestasieverbetering sal wees (Kroon 1995:170-174). Projekbestuurders (predikant(e) en/of lidmaat(e)) moet gelowiges wees met visie en missie vir die gemeente (Van der Walt 1999:46-72).

Die predikant en projekbestuurder moet in moeilike tye die draers van hoop vir die gemeente wees. Hulle moet die gemeente die onmoontlike kan laat sien en doen. Moltmann (1964:313-334) se teologie is baie duidelik eskatologies georiënteer. Hy is van oordeel dat die swaartepunt en fondament van die Christen se geloof 'n toekomsgerigtheid het. Die Christen leef na vore. Die kerk is mense (gelowiges) op 'n pelgrimstog, mense wat die toekomstige soek. Die toekoms waarna die kerk op soek is, is die toekoms van Jesus Christus. Hy is ons hoop (Kol. 1:27) (Moltmann 1964:15). Hy spreek homself soos volg uit oor die hoop wat die kerk behoort te demonstreer wat hy as die sentrum van die Bybel sien: "die Zukunft des auferstandenen Christus" (Moltmann 1964:15, 17, 60, 204, 204, 299, 302-309, 333; vgl. ook Overduin 1967). Moltmann (1964:127, 170, 179) maak dit duidelik dat alle Christene uit die toekoms leef, dat die eindvervulling van God se beloftes sy ganse lewe beheers en sy houding in hierdie wêreld bepaal. Hierdie behoort die taak van 'n goeie gelowige bestuurder te wees om 'n gemeente voortdurend aan die toekoms (hoop) te herinner.

Die volgende is onder andere algemene kenmerke van effektiewe bestuurders (Bateman & Zeithamel 1990:8-14; vgl ook Kroon 1995:8):

- Hulle is goeie leiers (vgl.veral Kruger 1995:35-37).
- Hulle skep 'n gunstige werksomgewing.
- Hulle werk met en deur ander mense.
- Hulle voorsien geleenthede en aansporings om hoë prestasies te bereik.
- Hulle gebruik beperkte hulpbronne optimaal.

5.3 VEREISTES VIR SUKSES

Vereistes van 'n suksesvolle predikant en projekbestuurder is van kardinale belang in die modellering van die rolle wat vervul word. Wat kan bydra tot die sukses van gemeentewees? Vereistes vir die bekwame predikant en projekbestuurder moet gesoek word. Wat soek die meelewende Christen dan in die bekwame predikant en projekbestuurder? Bogemiddelde akademiese deug of bloot die enkelvoudige vernuf (en oortuigende voorbeeld) om die oeroue boodskap elke keer vars en verrassend en prikkelend aan te bied?

Die oplossings is aanvanklik te vind in die volgende voorstelle. Alleenlik dinamiese organisasie-ontwikkeling sal as ontwerp en voertuig dien. Dit vra egter waagmoed en nederigheid.

Oorweeg byvoorbeeld die logika en wenslikheid van die volgende:

- Benoem as voorsitter van die kerkraad die mees bekwame persoon (projekbestuurder), demokraties verkies deur die lede.
- Struktureer die kerkraad rondom doelwit- en prestasiebestuur.
- Dokumenteer die gemeente se spesifieke behoefte aan die volgende:
 - ◆ Visie.
 - ◆ Missie.
 - ◆ Filosofie (waardesisteem).
 - ◆ Doelstellings.
 - ◆ Doelwitte.
 - ◆ Planne (Aksiestappe).
 - ◆ Prestasiemeting.

- ♦ Aktiveer die kerkraad, beide individueel en kollektief om hulle ervaring, opleiding en professionaliteit voluit vir die kerk te gee. Begin dus met “loopbaanontwikkeling” binne die kerk.
- ♦ Oorweeg projekbestuur (portefeuljebestuur). Die kerk het immers bepaalde afgebakende bedieninge (aktiwiteite).
- ♦ Die meting van die prestasies. Is die gemeente, kerkraad en predikant produktief? Het Christus gebaat by die poging van die gemeente? (Aangepas uit Van der Walt 1999:1-256).

5.4 OPLEIDING EN TOERUSTING

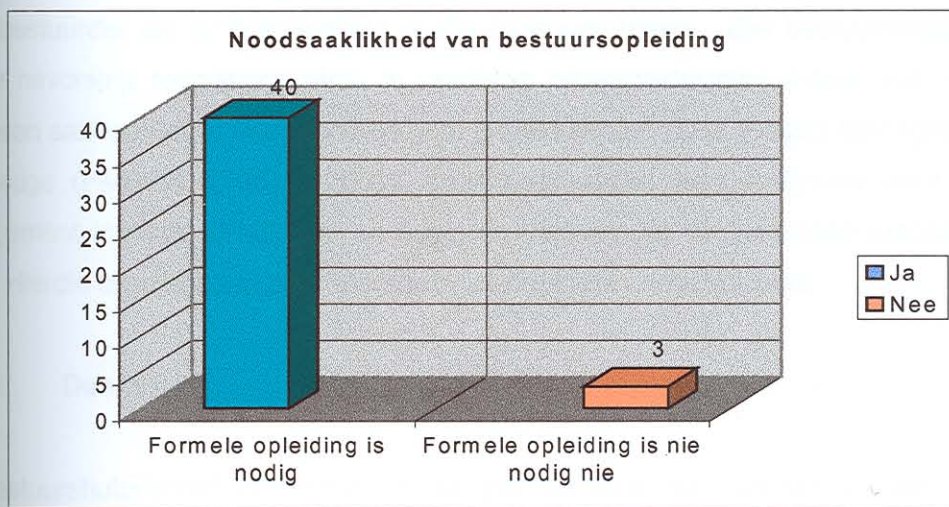
Die predikant en projekbestuurder moet noodwendig multi-dissiplinêr opgelei en toegerus wees of word. Verdere toerusting en opleiding moet altyd 'n punt op die predikant en kerkraad se agenda vir die predikant en projekbestuurder wees. Die moderne predikant en projekbestuurder is noodwendig bestuurder van 'n organisasie.

Die implementering van projekbestuur as bestuurshulpmiddel is die gereedskap van die moderne predikant in sy taak om aan die gemeente 'n nuwe visie te gee. Die vestiging van die projekbestuurder, wat 'n predikant kan wees, maar nie noodwendig nie, is 'n stap in die rigting van die soeke na die regte oplossing. Die opleiding en vaardigheid waarvoor die projekbestuurder moet beskik, is een van die doelwitte van die hoofstuk (**Diagram 5.1**).

Die voorafgaande generiese agtergrond, gefokus op die persoon van die projekbestuurder, is vir hierdie navorsing van strategiese belang. Die detail van kundigheid (“skills”) waarvoor die projekbestuurder moet beskik om sy taak na behore te kan uitvoer en om die gemeente in die nuwe paradigma op te lei, sal hierna aan die orde kom. Die gemeentelike kurrikulum sal projekbestuursopleiding as keuse noodwendig moet insluit, nie net vir die geïdentifiseerde projekbestuurder nie, maar vir al die predikante en elke gemeentelid.

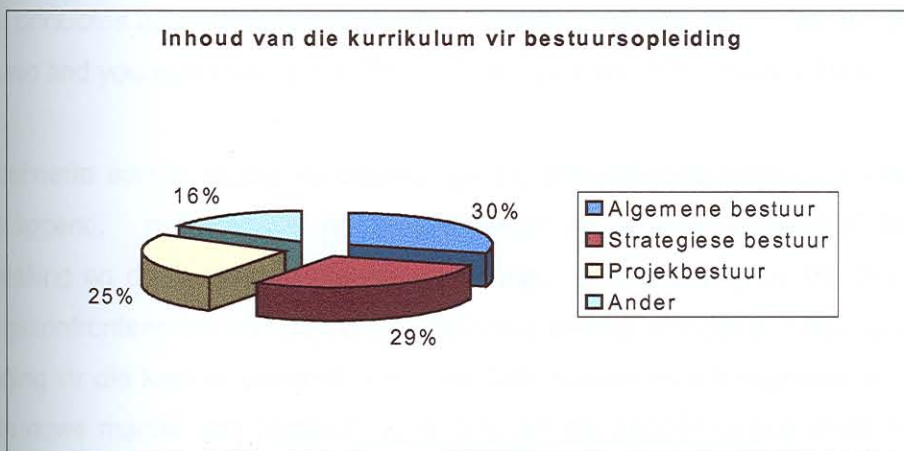
Dit is egter 'n gegewe dat predikante as deel van die teologiese opleiding in die bestuurswese opgelei behoort te word. Respondente uit die gemeentes het die behoefte aan spesifieke bestuursopleiding as deel van die teologiese kurrikulum geïdentifiseer (**Diagram 5.2**).

Diagram 5.1 Formele bestuursopleiding as deel van die teologiese kurrikulum



Bron: Navorsingsresultate 2002

Diagram 5.2 Inhoud van die teologiese kurrikulum vir bestuur



Bron: Navorsingsresultate 2002

5.5 STRATEGIESE PROJEKBESTUUR

Hierdie navorsing beoog 'n projektebestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur. Hierdie hoofstuk bepaal hoofsaaklik die plek en funksie van die projektebestuurder en sy hulpmiddele in die bestuursproses. Die bestuursbeginsels wat in hierdie navorsing toepassing vind, is moderne projektebestuursbeginsels wat internasionaal algemeen aanvaar word in die praktyk van projektebestuur. Die "Project Management Body of Knowledge (PMBOK 1996 & 2000)" soos saamgestel en gedefinieer deur die "Project Management Institute (PMI)" sal as basis en vertrekpunt vir generiese toepassing gebruik word. Hierdie bron sal dan deur literatuur oor dié saak aangevul word.

5.5.1 Denkskuif

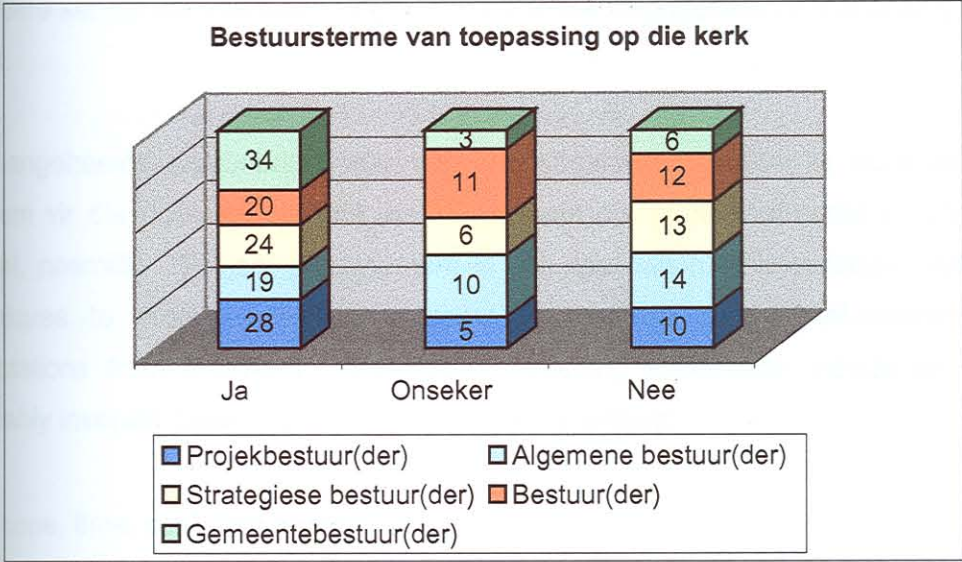
Die bestuurshulpmiddel vir toepassing en gebruik deur die kerk wat op die voerpunt van verandering is, is projektebestuur. Oosthuizen (1994) beskryf projektebestuur as bestuurshulpmiddel in sy boek as "...the silent revolution...". Hy sê dat die tradisionele manier van bestuur gefaal het. 'n Nuwe konsep en model van bestuursbenadering het uit die besigheidssomgewing ontwikkel. "This model has proved to be successful globally – the successful businesses today are all employing the same principles. In order to survive in the 1990's and beyond, we must break with tradition. Successful businesses all over the world are breaking traditional management rules. 'Icons' are being demolished one by one. A new set of principles and rules are emerging. These principles and rules are all contained in the dynamic and young profession of Project Management" (Oosthuizen 1994:1).

Die behoefte aan 'n model vir doelmatige en doeltreffende bestuur in die kerk is voor die hand liggend. 'n Denkskuif na projektebestuur as bestuurshulpmiddel in die kerk, is die doelstelling en doelwitte van hierdie navorsing. In aansluiting by Oosthuizen (1994) is die kerk gekonfronteer om ook met die tradisionele bestuursmodelle, indien enige, te breek. Die uitdaging vir die kerk is gevolglik om soos talle suksesvolle besighede 'n denkskuif te maak na die nuwe manier van bestuur. Kerkrade sal die dapper besluit moet neem vir die nuwe denkskuif – projektebestuur. Gemeentes het as volg gereageer oor die gebruik van bestuursterme in die kerk (**Diagram 5.3**)

Hierdie gedeelte beskryf die projektebestuurder se rol en hulpmiddele binne die projektebestuursmodel as deel van die nuwe denkskuif. Die lidmaat(e) getaak vir hierdie rol,

sal die “nuwe” tendense en sieninge van kerk (gemeente) en kerkwees moet bestudeer om in pas te wees met moderne behoeftes van gemeentede (vgl. ook Dingemans 2000:204-301).

Diagram 5.3 Bestuursterme vir gebruik in die kerk



Bron: Empiriese navorsingsresultate 2002

In die verstaan van die moderne gemeentede se behoeftes, kan die projekbestuurder ‘n doelmatige en doeltreffende projekbestuursmodel vir die kerk ontwerp. Hierdie model behoort van gemeente tot gemeente te verskil deur aanpassings te maak wat elke situasie en individuele gemeente se behoefte aanspreek. Die projekbestuurder sal binne die projekbestuursraamwerk die pad vir ‘n gemeente moet vind. Die omvang van projekbestuur, word nou bespreek met die doel om die plek, funksie, rol en profiel van die projekbestuurder daarin te bepaal .

5.5.2 Projekbestuur gedefinieer

Die projekbestuurder as kundige bestuurder neem eienaarskap van hierdie dienswerk op in ‘n gemeente. Sy/hy begelei die gemeentede in al haar diensterreine om die bestuursbeginsel, projekbestuur, toe te pas tot opbou van die gemeente. Hierdie ontsluiting van projekbestuur vir die lidmate plaas daarom ‘n groot verantwoordelikheid op die projekbestuurder. Sy/hy sal minstens die volgende moet bemeester: kennis opdoen van wat ‘n gemeente is na die bedoeling van God, en kennis opdoen, of reeds hê, van die beginsels

van bestuur deur middel van projekte (PMBOK 2000:6-7, Kerzner 1998:2; Arangies & Van Rensburg 1995:486-492).

Daar word gevolglik gefokus op die beginsels van projekbestuur wat die projekbestuurder vir die gemeente moet ontsluit. Die proses van ontsluiting behels dat die projekbestuurder self meerdere kennis van die saak sal opdoen en al die hulpmiddele vir toepassing sal bymekaar maak.

Die aangehaalde sambreeldefinisie van projekbestuur (Hoofstuk 1) word as uitgangspunt geneem vir die doel om die plek en funksie van die projekbestuurder in die gemeente te bepaal, naamlik: "Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities in order to meet or exceed stakeholders needs and expectations from a project. Meeting or exceeding stakeholder needs and expectations invariably involves balancing competing demands among:

- Scope, time, cost, and quality.
- Stakeholders with differing needs and expectations.
- Identified requirements (needs) and unidentified requirements (expectations)" (PMBOK 2000:6; vgl. ook Kerzner 1998: 2-6; 71; Reiss 1992:16; Adendorff et al. 1997:149).

Die eerste vraag waarmee die projekbestuurder hom mee besig moet hou uit die definisie hierbo, is: Wat is 'n projek? Kerzner (1998:6) sluit aan by Oosthuizen (1994:42) wat steun op die omskrywing van 'n projek uit PMBOK (1993 & 1996). Die definisie word in die PMBOK 2000-uitgawe as volg gehandhaaf:

"A project can be defined in terms of its distinctive characteristics – a project is temporary endeavor undertaken to create a unique produk or service.

- Temporary means that every project has a definite beginning and definite end. Unique means that the product or service is different in some distinguishing way from all similar products or services" (vgl. ook Reiss 1993:11-15 & Adendorff et al. 1997:149).

'n Projek word gekenmerk deur die volgende eienskappe:

- Die werk word deur mense (lidmate) gedoen – die lewer van 'n produk of diens.

- Is altyd onderhewig aan beperkte hulpbronne (toegeruste menslike hulpbronne en fondse).
- Vind plaas in 'n projeksiklus (bestaande hoofsaaklik uit behoeftebepaling, inisiëring, beplanning, implementering, afhandeling en kontrole).

Die projekbestuurder behoort gevolglik vanuit bogenoemde definisies toegerus te wees of te word om sy plek en rol in die gemeente te vervul. Sy/hy behoort deur hierdie bestuurshulpmiddel verandering in die gemeentes te fasiliteer. Die besprekingspunte wat volg, is daarom om die projekbestuurder in die bestuur deur middel van projekte te posisioneer. Hierdie posisionering is belangrik, aangesien die hulpmiddele ter sprake die projekbestuurder in staat sal stel om 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur te kan ontwikkel.

5.5.3 Projekbestuursraamwerk

Dié raamwerk verskaf 'n basiese struktuur vir die projekbestuurder en gemeente om die beginsel van bestuur deur middel van projekte te verstaan. Die raamwerk bestaan hoofsaaklik uit twee hoofkomponente, naamlik: die konteks waarbinne die beginsels toegepas gaan word en die interaksie van die verskillende projekbestuursprosesse op mekaar.

• Konteks

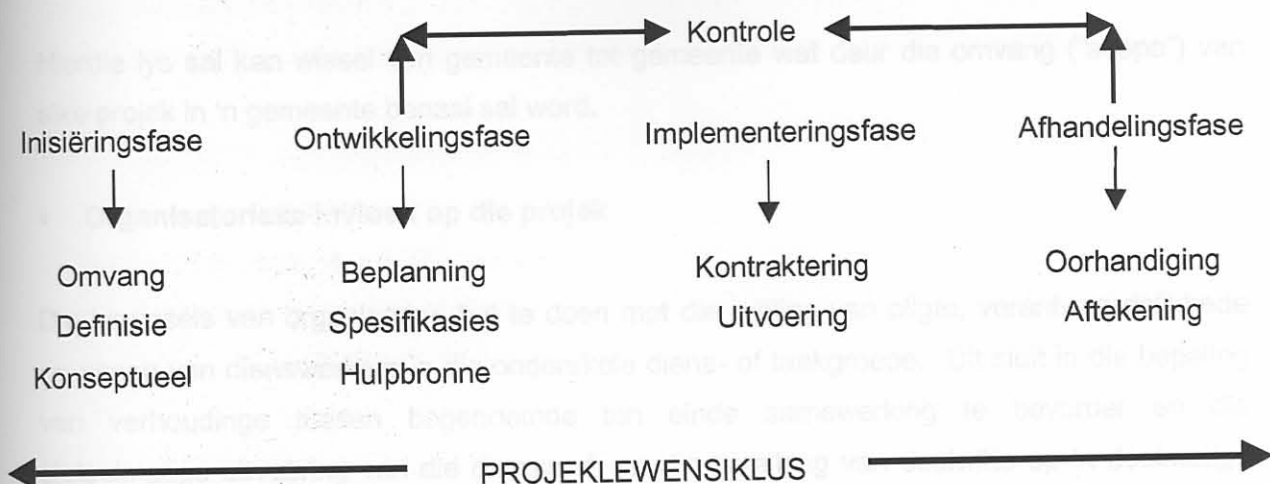
Die konteks waarbinne projekte bestuur word, omvat 'n omgewing groter as die omvang ("scope") van die projek self. Dit is daarom belangrik dat die projekbestuurder en die projekspan die omvang van die projek verstaan. By die verstaan van die omvang sal die groter konteks sin maak. Die onderwerpe wat deel uitmaak van die omvang van konteks, word nou behandel.

• Projekfases en die projek se lewensiklus

Die gemeente se projekbestuurder behoort elke projek in verskillende fases te verdeel. Die rede vir hierdie stap is: beter bestuurskontrole, beter integrasie met ander projekte en benutting van hulpbronne. Alle projekfases staan bekend as die projeklewensiklus. 'n Besondere kenmerk van 'n projekfase is die voltooi- en aflewering van een of meer aflewerbare ("deliverable"), voordat na 'n volgende fase gegaan kan word. Enige projek

bestaan hoofsaaklik uit vier fases, (**Diagram 5.4**) naamlik: die konseptuele fase (bepaling van die omvang), die ontwikkelingsfase (definiëring, beplanning en opstel van spesifikasies), die implementeringsfase (kontraktering en uitvoering) en die afhandelingsfase (oorhandiging en aftekening) (Kerzner 1998:73-81; PMBOK 2000:11-15; Oosthuizen 1994:42-44).

Diagram 5.4 Basiese projekfases en lewensiklus



Bron: Aangepas uit Kerzner 1998:73-81; PMBOK 2000:13; Adendorff et al. 1997:157.

Elke fase in dié siklus met 'n basiskontak na elke behaalde mylpaal, sal in Hoofstuk 8 omskryf en prakties toegepas word.

• **Belanghebbendes by die projek**

Belanghebbendes by 'n projek is daardie individu in enige organisasie wat aktief by die projek betrokke is of wie se belange, positief of negatief, geraak word, as 'n noodwendige resultaat van die uitvoering van of suksesvolle afhandeling van die projek (Gray & Larson 2000:33-36, 336-337). Die projekbestuurder moet al die belanghebbendes identifiseer en bepaal wat hulle behoeftes en verwagtinge van die projek is. Dit moet dan so bestuur word, dat 'n suksesvolle projek verseker kan word.

Die volgende kan onder andere belanghebbendes in 'n gemeenteprojek wees:

- Die kerkraad – neem van besluite om die projekbestuurder en projekspanne te bemagtig.
- Die predikant – as pastor en lerende ouderling.
- Die projekbestuurder – verantwoordelik vir die bestuur van die projek.

- Lidmate (doop en belydend) – individue wat baat sal vind by die produk of diens wat gelewer sal word.
- Diensgroepleiers – leiers wat verantwoordelik is vir die dag tot dag bestuur van diensgroepe.
- Fasiliteerders/Opleiers/Kundiges – verantwoordelik vir toerusting en opleiding in diensgroepe (Aangepas uit Burke 1999:39-40, PMBOK 1996:15-17).

Hierdie lys sal kan wissel van gemeente tot gemeente wat deur die omvang (“scope”) van elke projek in ‘n gemeente bepaal sal word.

• **Organisatoriese invloed op die projek**

Die beginsels van organisering het te doen met die reëling van pligte, verantwoordelikhede en gesag van dienswerkers in die onderskeie diens- of taakgroepe. Dit sluit in die bepaling van verhoudinge tussen bogenoemde ten einde samewerking te bevorder en die stelselmatige uitvoering van die dienswerk en die bereiking van doelwitte op ‘n doelmatige wyse moontlik te maak. Organisering is ‘n deurlopende proses (Leueke & Southard 1986:53-80).

Die konkrete uitdrukking van organisering as proses word in die organisasiestruktuur vergestalt. Die organogram word gebruik om die organisasiestruktuur visueel voor te stel (De Bruyn 1995:221). Die projekbestuurder verrig hierdie taak in samewerking met die kerkraad nadat alle belanghebbendes gekonsulteer is. Die doel is om al die belanghebbendes se dienswerk so effektief moontlik af te baken.

Die organiseringproses bestaan uit die volgende hoofstappe:

- Die bepaling van die doelstelling en doelwitte wat die onderneming wil bereik (volg gewoonlik uit die visie, missie en strategie van die onderneming).
- Die bepaling van die belangrikste gemeente-aktiwiteite wat verrig moet word.
- Die verdeling en groepering van gemeente-aktiwiteite in diensgroepe, taakgroepe, gawegroepe ens.
- “Posontwerp” binne elke groep (kommissielede, diensgroepleiers, spanlede, ens.).
- Die delegering van take, gesag en verantwoordelikhede aan elke lidmaat in die diensgroepe en “poste”.

- Die ontwerp en visuele voorstelling van die gemeentese organisasiestruktuur (Aangepas uit Adendorff et al. 1997:167-169; vgl. ook Cummings & Worley 1993:274-287 & Kroon 1995:222).

Die projekorganisasiestelsel is 'n struktuur (wat net "tydelik" kan wees) wat tot stand kom met 'n spesifieke doel wat bereik moet word. Dit kan net 'n eenmalige, omvangryke taak omvat, waarvoor verskeie soorte vaardighede, gawes, talente en hulpbronne vir suksesvolle uitvoering benodig word, maar nie noodwendig nie (Greenleaf 1977: 58-66, 95, 114, 232-246).

Komplekse projekte soos byvoorbeeld binne die gemeentestruktuur waar meer as een projek 'n bydrae moet lewer en koördinasie belangrik is om 'n eindproduk van hoë gehalte te lewer, vereis die matriksorganisasiestelsel. Dié stelsel behoort vir 'n komplekse omgewing waar verskeie projekte en funksies op mekaar aangewese is, soos in 'n makrogemeente, gebruik te word.

• Die matriksorganisasiestruktuur

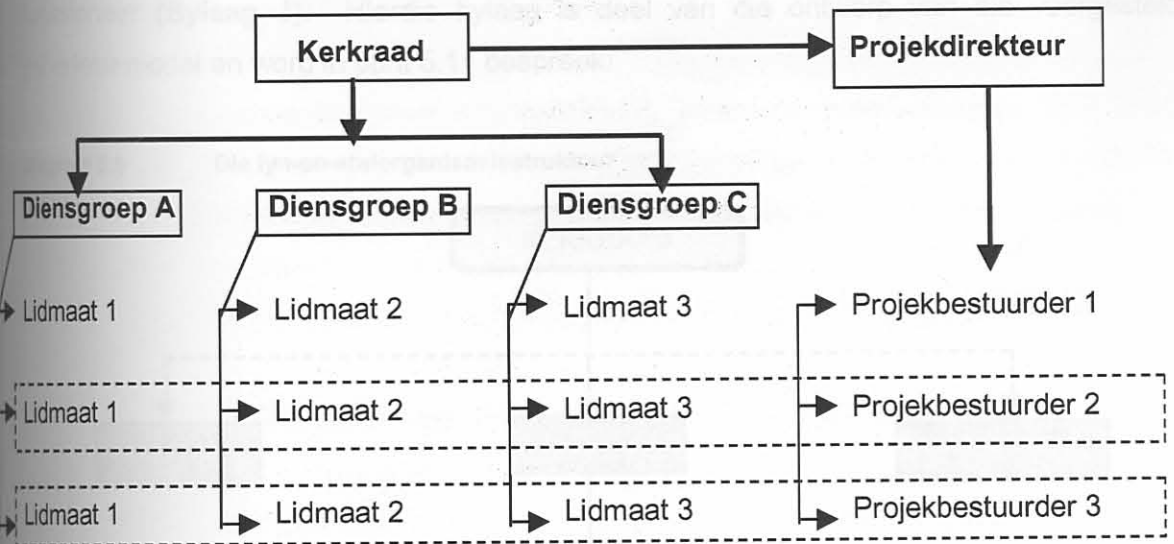
Die matriksorganisasiestruktuur (**Diagram 5.5**) inkorporeer twee organisasiestelsels, naamlik die funksionele- en die projekorganisasiestelsel. Eersgenoemde stelsel verskaf die lynesag vir normale hiërargiese besluitneming, terwyl laasgenoemde struktuur 'n poging is om komplekse stelselbesluite rakende gemeentelike (tegnologiese) probleme te neem (Adendorff et al. 1997:167-169; PMBOK 2000: 18-20; Kerzner 1998:110-125). Die projekbestuurder dra in laasgenoemde die verantwoordelikheid vir die eindresultaat wat bereik moet word, maar die projekspan en funksionele span moet steeds die dienswerk verrig.

Die ontwerpbeginsels van die matriksorganisasiestelsel is die volgende:

- Die vertikale of lynbestuur (gesag) word steeds deur die funksionele kommissie van die kerkraad (funksionele bestuurder) uitgeoefen.
- Die horisontale bestuur (gesag) word deur die projekbestuurder uitgeoefen.

Diagram 5.5

'n Matriksorganisasiestruktuur



Bron : Aangepas uit PMBOK 1996:22; vgl. ook Adendorff et al.1993:167169; Kerzner 1998:110-121)

Die kerkraad sal die vrees moet oorkom vir meerhoofdige leiding wat deur die matriksorganisasie vereis word. Die doel hiermee is vir vinnige aanpassing van die gemeente deur die beginsel van deelnemende bestuur en om die beginsel van bestuur van verandering te laat slaag.

Die tweeledige doelstelling van die matriksorganisasiestelsel is duidelik:

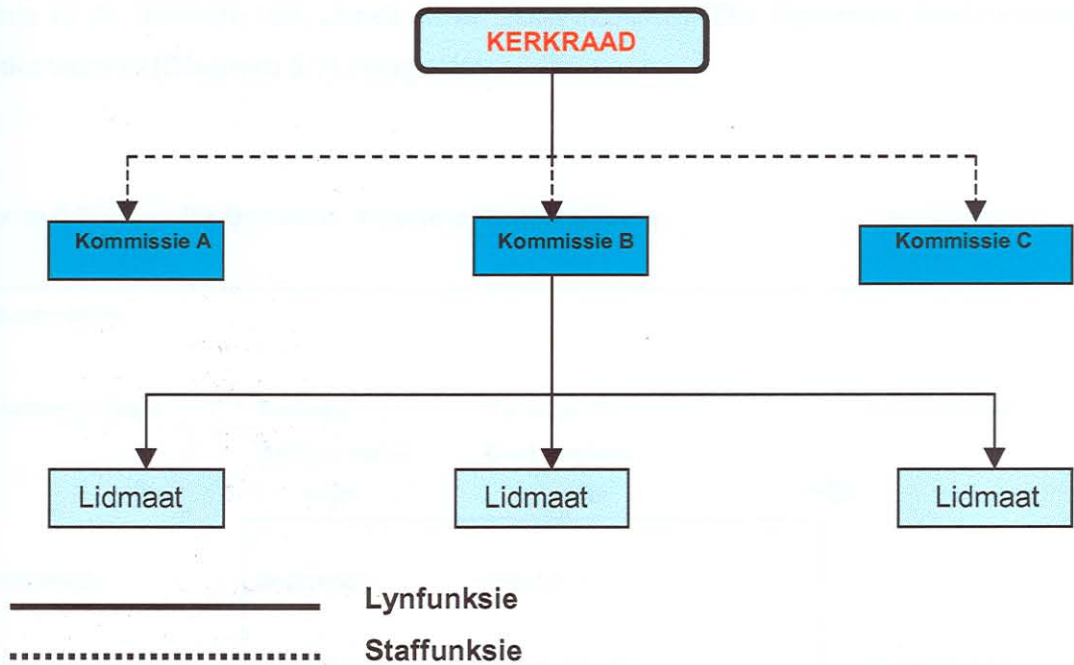
- Eerstens moet die funksionele organisasie struktuurstabieleit en die bereiking van doelstellings verseker.
- Tweedens moet die projekorganisasiestruktuur nuwe denke en tegnologie integreer om langtermyn oplossings te verseker (Kroon 1995: 252-255).

Voor- en nadele van die matriksorganisasiestelsel sal in Hoofstuk 8 bespreek word. Hierdie struktuur geld vir projekte binne die groter struktuur van die gemeente. Die organogram van die gemeente as geheel, waarby die matriksorganisasiestruktuur geïnkorporeer kan word, is 'n noodwendige gevolg van die Kerkorde (1998) van veral die Ned. Geref. Kerk. Die tradisionele organogram van gemeentes is normaalweg gebaseer op die lyn-en-staforganisasiestelsel (Diagram 5.6).

Volgens Oosthuizen (1994:37) se argumente word hierdie stelsel gebruik om die status quo te bestuur en met die matriksorganisasiestruktuur word verandering bestuur. Dit is gevolglik belangrik om 'n organigram te ontwikkel wat beide strukture in een inkorporeer om die

beginsel van die matriksorganisasiestruktuur as deel van die groter geheel te kan laat funksioneer (**Bylaag J**). Hierdie bylaag is deel van die ontwerp van die voorgestelde generiese model en word in punt 5.11 bespreek.

Diagram 5.6 Die lyn-en-staforganisasiestruktuur



Bron: PMBOK 2000; Cummings & Worley 1993:276-280; ook aangepas uit Kroon (1995:248)

- **Integrasie met ander bestuurshulpmiddele**

Die projekbestuurder is 'n spesialis op baie terreine. Sy/hy "... is a generalist and is able to manage all facets of an organization" (Oosthuizen 1994:37). Die projekbestuurder behoort gevolglik ook 'n spesialis in die volgende areas van bestuur te wees of te raak: die algemene bestuur en die strategiese bestuur. Dit is die twee areas wat in besonder geraak word.

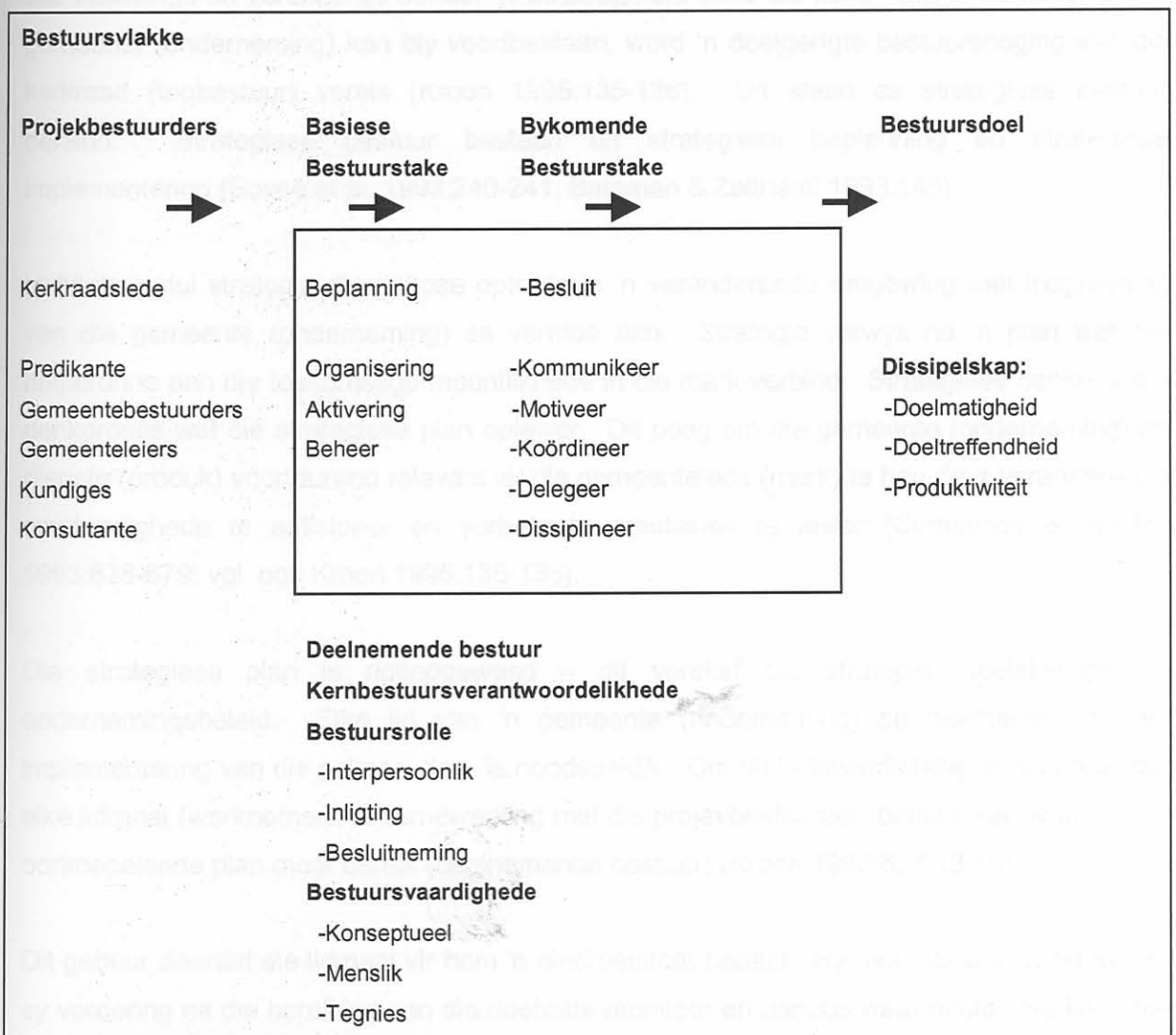
- **Algemene bestuur as ondernemingsfunksie**

Die projekbestuurder behoort in besonder die algemene bestuur as een van die agt ondernemingsfunksies in detail te bestudeer vir toepassing in die proses van projekbestuur. Dié ondernemingsfunksie verskil van die ander funksies, deurdat dit nie as 'n selfstandige afdeling in die onderneming (gemeente) bestaan nie (Kroon 1995:18; Cronje et al. 2000:104). Algemene bestuur verwys na die leidinggewende taak wat op alle bestuursvlakke uitgevoer word en bestaan uit die volgende:

- Die vier basiese bestuurstake – beplanning, organisering, aktivering en beheer (Van den Berg 1998; Cronje et al. 2000:100-105).

Die ses bykomende bestuurstake – besluitneming, kommunikasie, motivering, koördinasie, delegering en dissiplinering (Hellriegel et al. 1999:216-678; Kroon 1995:4-24 & 109-392; Cronje et al. 2000:97-168; Jones et al. 2000:228-336). Die Algemene bestuursproses ter sprake word in **(Diagram 5.7)** voorgestel.

Diagram 5.7 Die Gemeente: Algemene Bestuursproses



Bron: Aangepas uit Kroon (1995:7) en Van den Berg (1998:38)

Die projekbestuurder kan nie anders as om in die proses van bestuur die beginsel van deelnemende bestuur toe te pas en te bevorder nie. Verder is dit belangrik om in die bestuursproses die kernbestuursverantwoordelikhede, uitklaring van bestuursrolle en bestuursvaardighede te fasiliteer (Hoofstuk 6 & 7). Die projekbestuurder en die projekspan het geen ander keuse as om in die projekbestuursproses 'n verskeidenheid rolle te vervul en 'n aantal take uit te voer, in die uitvoering van sy pligte nie.

- **Strategiese bestuur as ondernemingsfunksie**

Die beginsel van strategiese bestuur geld vir alle soorte ondernemings (groot en klein) en alle instellings en verenigings sonder 'n winsoogmerk soos die kerk. Om te verseker dat 'n gemeente (onderneming) kan bly voortbestaan, word 'n doelgerigte bestuurspoging van die kerkraad (topbestuur) vereis (Kroon 1995:135-136). Dit staan as strategiese bestuur bekend. Strategiese bestuur bestaan uit strategiese beplanning en strategiese implementering (Boveé et al. 1993:240-241; Bateman & Zeithaml 1993:145).

In bestuur dui strategie 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 mark verbind. Strategiese denke is die denkproses wat die strategiese plan oplewer. Dit poog om die gemeente (onderneming) se dienste (produk) voortdurend relevant vir die gemeentelide (mark) te hou deur veranderende omstandighede te antisipeer en verbeterde prestasies te lewer (Cummings & Worley 1993:678-679; vgl. ook Kroon 1995:135-138).

Die strategiese plan is rigtinggewend – dit verskaf die strategie, doelstellings en ondernemingsbeleid. Elke lid van 'n gemeente (onderneming) se deelname aan die implementering van die gekose plan, is noodsaaklik. Om dit te bewerkstellig, is dit nodig dat elke lidmaat (werknemer), in samewerking met die projekbestuurder, bepaal wat hy binne die oorkoepelende plan moet bereik (deelnemende bestuur) (Kroon 1995:6, 7 13,15).

Dit gebeur deurdat die lidmaat vir hom 'n eindresultaat bepaal. Hy moet daarna voortdurend sy vordering na die bereiking van die doelwitte moniteer en aanpas waar nodig. So kan elke lidmaat se prestasie (dissipelskap) effektief bepaal word. Strategie-implementering geskied met behulp van die gepaste struktuur, leierskap en gemeentekultuur wanneer die taktiese en operasionele planne deur middel van doelwitbestuur uitgevoer word (Nel 1995:181-202; Cummings & Worley 1993:614-615); Kroon 1995:135-179).

Die projekbestuurder sal nie net deel moet wees van dié proses nie, maar sal in besonder die besluite van so 'n proses moet fasiliteer en implementeer. Die projekbestuurder sal beide die algemene bestuur en strategiese bestuursbeginsels toepas in die projekproses soos generies beskryf in Hoofstuk 4-7. Hierdie proses sal in twee dele verdeel word, die projekbeplanningsgedeelte (Hoofstuk 6), en die projekimplementeringsgedeelte (Hoofstuk 7). Die projekbestuursbeginsels sal dan deur die projekbestuurder in beide toegepas word. Bogenoemde is noodsaaklike toerusting ("skills") waarsonder die projekbestuurder nie kan klaarkom nie. Verdere eienskappe, vermoëns en noodsaaklike hulpmiddele van 'n projekbestuurder word hierna in meer besonderhede omskryf.

5.5.4 Kernvermoëns van die projekbestuurder ("skills")

5.5.4.1 Gewoontes van suksesvolle en effektiewe projekbestuurders

Deacon (1998:3) sluit aan by Steven Covey (1989) se "Seven Habits of Highly Effective People", deur te argumenteer dat dié gewoontes niks anders is as ou bekende projekbestuursbeginsels nie. Hy plaas Covey se "Seven Habits of Highly Effective People" in 'n projekkonteks en dit is belangrik om daarna te verwys:

- **Gewoonte 1 – Wees proaktief.**

"This means more than merely taking initiative. Being proactive means that that we (project managers) are responsible and accountable for the projects we are entrusted with. They have the initiative and responsibility to make things happen". Proaktiewe optredes is normaalweg die resultaat van keuses gebaseer op 'n waardesisteem, eerder as op gevoelens en emosies (Cummings & Worley 1993:247; Kerzner 1998:162-169; Deacon 1998:3, Maylor 1999:166-184).

- **Gewoonte 2 – Begin met die eindresultaat in gedagte.**

"This means to start with a clear understanding of your destination. It means to know where you are going so that you better understand where you are now, so that the steps you take are always in the right direction". Hierdie gewoonte/handeling is eie aan die projekbestuurder wanneer hy die omvang van 'n projek definieer en hy die doelwitte bepaal "...which are defined as predetermined, measurable results – the end towards which all effort is directed" (Kerzner 1998:1005; Deacon 1998:3).

- **Gewoonte 3 – Doen die belangrikste opdragte eerste**

Die beginsel "...put first things first ..." geld hier. Competent project managers know the importance of getting the sequence of activities in the right order. Project managers should be disciplined and organised and execute their work around priorities" (Grey & Larson 2000: 6-7; Deacon 1998:3). Bestuur deur middel van projekte gaan oor prioriteite van projekte, in hierdie geval, soos besluit deur die kerkraad op aanbeveling van die projekbestuurder.

- **Gewoonte 4 – Dink wen-wen**

"Win, win means that agreements or solutions are mutually beneficial and all parties feel good about the decision and feel committed to the action " (Deacon 1998:3). Hierdie gewoonte is gebaseer op die paradigma dat almal deur die optrede bevoordeel word, en een persoon se sukses is nie bereik ten koste van of uitsluiting van 'n ander se sukses nie. Dit gaan oor elke lid van die span se waarde wat hy/sy toevoeg tot die aflewering van 'n kwaliteit diens of produk.

- **Gewoonte 5 – Kommunikkeer**

Streef eers daarna om ander of die situasie te verstaan voordat jy kan verwag dat jy verstaan moet word. Hierdie gewoonte het alles te make met kommunikasie - "...communication is one of the most important skills in life and in projects. Little time is spend on developing listening skills – seek first to understand, then to be understood. Most people do not listen to with the intent to understand, but rather to reply..." (Kerzner 1998: 10, 483; Deacon 1998:3; PMBOK 2000:117-145). Projekbestuurders behoort met empatie te luister - die hoogste vorm van luister.

- **Gewoonte 6 – Sinergie**

Sinergie beteken dat die geheel groter of belangriker is as die som van die dele. "When properly understood, synergy is the highest activity – the true test and manifestation of all the other habits combined. In project management terms it is akin to integration management, which strives to ensure that the various elements of a project are properly co-ordinated and controlled in order to meet or exceed stakeholders needs" (Hamilton 1997:213, 292-293; Deacon 1998:3).

- **Gewoonte 7 – Wees ‘n “multi skilled all-rounder”**

Om gewoontes 1-6 te kan toepas, moet die projekbestuurder sy beste bate ontwikkel – homself. “The project manager must be multi-skilled, sharpening the saw, making sure you are in good all-round shape. Project managers will not attain maturity (a constant stream of successful projects) in their profession until the principle of project management have been rigorously and consistently applied over many years, such that they become second nature, a mindset, a way of life, a habit” (Hamilton 1997: 85, 235, 193, 209, 212-220, 215-216, 198 209-210 & Deacon 1998:3).

Die projekbestuurder moet veral die volgende groepe mense as deel van ‘n projek bestuur: homself, kliënte, topbestuur, borge, spanlede en belanghebbendes. Die projekbestuurder moet, afgesien van al sy ander belangrike take, veral mense motiveer ter bereiking van die doelstellingen en doelwitte van die projek.

5.5.4.2 Die anatomie van ‘n projekbestuurder

Die projekbestuurder het ‘n moeiliker bestuurstaak as die funksionele- of lynbestuurders. Hy moet al vyf die projekprosesgroepe, naamlik inisiëring, beplanning, implementering, kontrole en afhandeling bestuur. Die funksionele- of lynbestuurder bestuur slegs die middelste drie prosesse.

In ‘n matriksorganisasiestruktuur besluit die lynbestuurder net **wie** en **hoe** die werk gedoen moet word. Die projekbestuurder besluit **watter** werk gedoen moet word, deur **wie** en **hoe** die werk gedoen moet word, **waarom** die werk gedoen moet word, **wanneer** gaan dit gedoen word, **hoe lank** gaan dit neem, **hoeveel** gaan dit kos en wat is die **standaarde** (kwaliteit) waaraan die werk (diens) moet voldoen (Deacon 1997:3; Kerzner 1998:10-16).

Die anatomie (eienskappe/karaktertrekke) van ‘n suksesvolle projekbestuurder kan onder drie breë kategorieë beskryf word: ingesteldheid (“attitude”), kommunikasie (“integration”) en vermoëns (“skills”).

- Ingesteldheid – Die projekbestuurder moet ‘n positiewe ingesteldheid hê om probleme te wil oplos. Hy moet kreatief wees in die soeke na innoverende oplossings “...problems should be viewed as challenges, not obstacles...” (Deacon 1997:3). Omdat dit die aard van projekte is om verandering te bewerk, moet die projekbestuurder aanpasbaar en

buigzaam wees in sy manier van doen. Projekte het altyd hindernisse en dit plaas druk op die projek en gevolglik die projekbestuurder. Hy moet daarom in staat wees om die druk en gepaardgaande stres te hanteer, "as leader of the team he should be totally committed and possess the necessary drive and tenacity to meet project objectives" (vgl. ook Hamilton 1997:198, 212-215).

- **Kommunikasie** – Die grootste enkele faktor in projekbestuur wat daartoe lei dat projekte faal, is die gebrek aan kommunikasie. "A succesful project manager must be a masterful communicator and organiser to ensure everyone is informed of their roles and responsibilities and must integrate their efforts towards meeting the project objectives". Omdat die uitvoering en implementering van projekte normaalweg deur meer as een persoon gedoen word, moet die projekbestuurder 'n goeie spanspeler en spanbouer wees. Hy moet sorg vir harmonie in die projekspanne. Goeie projekbestuurders is altyd taak- en uitkoms georiënteer maar ook mens/werker georiënteer (PMBOK 2000:117, Kerzner 1998:267, 349, Deacon 1997:3).

- **Vermoëns ("skills")** – Toerusting en vermoëns is die produk van kennis en ondervinding. Kennis word alleen opgedoen deur jare se akademiese opleiding, praktykervaring en mentorskap. Hans Thamain maak in 1989 die volgende opmerking tydens 'n voordrag by 'n "Projek Management Institute Simposium" – "...85% of all skills development is derived from experience (experiential learning, observation, mentoring, on-the-job training and job rotation)"(Deacon 1997:3; vgl. veral Kerzner 1998:10-20).

5.5.4.3 **Generiese kenmerke van 'n projekbestuurder**

Brand Pretorius, (1998:27-39) hoof uitvoerende beampte van McCarthy Motor Holdings maak die volgende opmerking: "Leadership is probably the most critical factor which will determine the future success, or lack thereof, in South African society. Someone once asked Helen Keller what is worse than being totally blind.

Her reply was crisp: 'To have perfect sight, but no vision'. Hy argumenteer dat leiers oor die volgende drie fundamentele leierskapvermoëns moet beskik: strategiese denke, innoverende denke en rasonale besluitneming. Hierdie is onder andere belangrike kenmerke waaruit die profiel van 'n projekbestuurder behoort te bestaan (vgl ook Cummings & Worley 1993:540-543).

Smit (1995:114-117) gee 'n aantal persoonlikheidsdefinisies waaraan die moderne predikant moet voldoen (vgl. ook Bylaag F). Die moderne predikant kan (maar hoef nie) die projekbestuurder in die gemeente te wees nie. Dit word egter in elk geval van die predikant van 2001 en daarna verwag om oor hierdie bestuurskenmerke te beskik. Sou hy/sy die opdrag kry om die gemeente as projekbestuurder te bestuur, is hy/sy reeds toegerus met van die eienskappe van 'n projekbestuurder. Omdat dit moeilik is om al die kenmerke waaraan 'n projekbestuurder moet voldoen onder een gemenedeler te plaas, word 'n aantal generiese kenmerke hier gelys:

- Goeie leierskapseienskappe.
- Doelgerig en oordedend.
- Moet 'n span deurlopend goed kan motiveer.
- Toegeruste ("skilled") onderhandelaar.
- Moet risiko's kan antisipeer, en dan bestuur.
- Goeie besluitnemer wees.
- In staat wees om kundigheid rondom hom te versamel a.g.v die aard en omvang van die projek.
- Impak, vermoë om 'n goeie indruk te skep.
- Energie en selfmotivering.
- Selfbeheersing.
- Sensitief wees.
- Volhard en buigsaam.
- Inisiatief.
- Onafhanklik (vgl. ook Van der Merwe 1995:99-116).

Köstner (1996) behandel tydens 'n opleidingskursus vir gevorderde projekbestuurders die profiel van 'n projekbestuurder onder die opskrif: "The Professional Project Manager – Man or Superman", en sê: "Judging by the attributes and qualities identified here, he must be some type of superman. Project Managers have to be somewhat of a prima donna with a good dose of 'Management Charisma'.

Die volgende vereistes en kwaliteite vir 'n projekbestuurder word deur hom aanbeveel:

- Hy is die belangrikste persoon naas die hoof uitvoerende beampte in enige projekomgewing.
- Hy dra altyd die volle verantwoordelikheid en aanspreeklikheid vir alle projekte.

- Hy is die kaptein van die skip.
- Hy is die dirigent van die orkes.
- Hy moet vinnige, besliste besluite kan neem.
- Hy moet logies en rasioneel wees.
- Hy moet kreatief wees.
- Hy moet deursettingsvermoë hê.
- Hy moet effektief op alle vlakke van bestuur kan kommunikeer.
- Hy moet die kortste moontlike lyn van kommunikasie bewerk tussen bestuur, homself en die projekspanne.
- Hy moet topbestuur se outoriteit erken en aanvaar.
- Hy moet goed met mense kan werk, empaties en geduldig wees.
- Hy moet berekenend kan waag en foute kan hanteer.
- Hy moet buigzaam wees.
- Hy moet kennis hê van al die kennisareas in PMBOK (2000)

Die projekbestuurders behoort daarom leiers by uitnemendheid te wees (Cummings & Worley 1993:207; Kruger 1995:353-369). As agente van verandering behoort die projekbestuurder projekte so te bestuur, dat almal betrokke by die projek, die volgende by die aftekening van die projek te kan sê: "...but of the good leader, when his work is done, his aim fulfilled, the people will say 'We did this ourselves'" (Lao – Tsu).

5.6 GENERIESE HULPMIDDELE EN TEGNIEKE

Die volgende is hulpmiddele wat die projekbestuurder deurlopend in die projeksiklus gaan gebruik en toepas. Hierdie is hulpmiddele wat onontbeerlik is vir die projekbestuurder en die uiteindelijke sukses van die projek. In hierdie bespreking word die hulpmiddele slegs geïdentifiseer.

Die identifisering, omskrywing en toepassing van elkeen van die hulpmiddele vind prakties plaas in Hoofstuk 6, 7.& 8. In dié hoofstukke sal 'n besondere projek (**Projek Helder Môrester**) as voorbeeld uit die gemeente, as die projekomgewing, geïdentifiseer word.

Met dié projek sal die volle projeksiklus gevolg word. Die doel is om die projekbestuursbeginsels prakties toe te pas en so te demonstreeer dat doelmatigheid en doeltreffendheid daardeur bereik sal word. Elke ander projek wat dan in die toekoms in 'n gemeente goedgekeur word, behoort op dieselfde basis bestuur te word. Daar sal telkens na

bylae verwys word as deel van die projekproses waar dit van toepassing is. Elke bylaag sal as 'n raamwerk dien van die hulpmiddel wat dit verteenwoordig.

5.6.1 Hulpmiddele

5.6.1.1 Projekmandaat vir die totale projek (“Project Charter”)

Die “Project Charter” kan aanvanklik die beste omskryf word as 'n geskrewe ooreenkoms tussen twee partye met as inhoud: **Party 1**, wat 'n diens of produk (kan) lewer en **Party 2**, wat 'n versoek rig om 'n produk of diens te ontvang (**Bylaag H**).

Dit is 'n een van die stukke gereedskap (“tools”) van die projekbestuurder om alle belanghebbendes (groepe of individue) by die projek te verbind (“to obtain commitment”). Dit omskryf enersyds hoe die projek bestuur gaan word en bevat andersyds alle elemente nodig vir die projekbestuurder om die projek suksesvol te bestuur om die produk of diens wat versoek is, af te lewer (Burke 1999:94-95, 193; vgl. ook Kerzner 1998:581, 583).

Die bedoeling met hierdie dokument is om formeel te kommunikeer dat 'n projek goedgekeur is en daarom as projek in die projekkantoor geregistreer is en daarom bestaan en bevestig die begin van die konsep, definisie en inisiasiefase. Die kenmerke en inhoud van die ooreenkoms is die volgende: Projeknaam, Projekbestuurder, Datum van bekragtiging (ondertekening), Eienaars van die projek (gemeente se kerkrad, kommissie, diensgroep of lidmaat), Projek se visie en missie, Projek se omvang (“scope”), Projek se doelstelling en doelwitte, Veronderstellings, Beperkings, Mylpale, Begroting, Spesifikasies (kwaliteit), Risiko's, Projekspan (kernspan en spesialiste), Goedkeuring (eenaar(s) en die projekbestuurder (Aangepas uit Burke 1999:94-104; vgl. ook Kerzner 1998:581, 583).

Dié dokument moet reeds by die begin van die beplanningsfase van die projek opgestel, goedgekeur en afgeteken wees. Dit word gebruik as die basis om die projekplan te formuleer.

5.6.1.2 Basiskontrak vir elke mylpaal (“baseline contract”)

Die basiskontrak (“baseline contract”) of ooreenkoms word ooreengekom by elke mylpaal in die projeklewensiklus. Hierdie geskrewe dokument bevat die ooreenkoms wat met alle

partye bereik is op 'n spesifieke stadium van die projek se verloop (Oosthuizen 1994:45; Adendorff et al. 1997:161).

Die mylpale (**Bylaag R**) in die projeksiklus ontstaan by die volgende fases:

- Mylpaal 0: Behoeftefase (Konseptuele).
- Mylpaal 1 Inisiëringsfase (Definisie).
- Mylpaal 2: Beplanningsfase (Ontwikkelings).
- Mylpaal 3: Implementeringsfase (Uitvoer, doen en beheer).
- Mylpaal 4: Afhandelingsfase (Afteken en einde van projek).
- Mylpaal 5: Kontrolefase (fase 2, 3 & 4)

Die generiese basiskontrak by elke mylpaal behoort die volgende inligting te bevat (**Bylaag S**). Detail van die inhoud van elke basiskontrak sal tydens die bespreking van die beplanning en implementering ter sprake kom.

- **Ontvangbares (“Receivables”)**

Ontvangbares dui op alle inligting, spesifikasies, data, formaat, ens. wat vir die lewer van die produk of diens nodig is. Dit moet kragtens ooreenkoms deur die kliënt aan die kontrakteur gelewer word om die kontrakteur in staat te stel om te presteer (Hamilton 1997:22).

“Customer → Contract → Contractor”

- **Aflewbares (“Deliverables”)**

Aflewbares dui op die lewer van die voltooide produk of diens volgens standaard soos gekontrakteer. Dit moet kragtens ooreenkoms deur die kontrakteur aan die kliënt gelewer word volgens spesifikasies in die kontrak gespesifiseer.

“Customer → Contract → Contractor”

- **Verklaring van Dienswerk (dienste/take) - (“SOW = statement of work”)**

Hierdie verklaring beskryf die omvang van die hele projek. Dit behoort die doelstelling en doelwitte van die projek te bevat. Die lewer van al die uitsette word hierin vervat. Dié

verklaring of kontraktuele ooreenkoms beskryf die omvang (“scope”) van al die take of dienste wat die kontrakteur moet verrig ten einde die uitvoerbaarheid van die projek te motiveer en te demonstreer. Die “SOW” brei die take uit, soos omskryf in die WAS, en verfyn dit tot meetbare uitsette. Dit dien verder as instrument waarteen standaarde en kontraktuele prestasies gemeet behoort te word (Adendorff et al. 1997:160-161; vgl. ook Sparius 2001).

- **Projek : Werkaafbraakstruktuur (WAS) - (“WBS = work breakdown structure”)**

Die lewer van insette. Hierdie hulpmiddel gee aan die projekbestuurder ‘n afbraak van alle take wat nodig mag wees vir die uitvoering van die projek. Oosthuizen (1994:46, 53) definieer hierdie hulpmiddel as volg: “A task-orientated “family tree” of activities which organizes, defines and graphically displays the total work to be accomplished in order to achieve the final objective of a project. The hierarchical breakdown of the the objectives of a project” (vgl. ook Adendorff et al. 1997:161; Kerzner 1998:543-554).

- **Hulpbronomskrywing:** (mense, skedules en begroting).

Die saamstel en ontwerp van die projekspanne is ‘n belangrike hulpmiddel vir projeksukses (Kerzner 1998:1005; vgl. ook Sparius 2001). Die saamstel en keuse van die volgende is een van die belangrikste hulpmiddele in die projekbestuurder se mondering:

- Deeglike keuse van kontrakteurs en spesialiste (intern en ekstern) vir die lewering van uitsette.
- Skedules met realistiese tydraamwerke vir aflewering.
- Binne ‘n begroting.
- Gemeet aan die gekontrakteerde standaarde.

- **Liniêre verantwoordelikhedskarta:**

‘n Belangrike hulpmiddel in die bestuur van die projek is die liniêre verantwoordelikhedskarta (**Bylaag K**). Hierdie karta dui elke rolspeler verantwoordelik vir ‘n taak in die projek aan, naamlik: die kontrakteur se eie mense sowel as dié van medekontrakteurs en subkontrakteurs (Adendorff et al. 1997:162-163).

- **Kontraktering (“procurement”)**

Hierdie is ‘n noodwendige hulpmiddel vir enige projek. ‘n Kontrak is ‘n ooreenkoms aangegaan met die bedoeling om ‘n regsverhouding met regsverantwoordelikhede tot stand te bring. Hierdie is ‘n gesamentlike kontrak ingevolge waarvan partye betrokke, regte teen en verpligtinge teenoor mekaar het (Sparius: 2001). Kerzner (1998:1094) laat homself as volg oor kontraktering uit: “Procurement (and contracting) is a process that involves two parties with different objectives who interact in a given market segment”.

Hierdie hulpmiddel bring die WAS en die organisasiekaart met mekaar in verband soos ooreengekom (Sparius 2001; Adendorff et al.1997:162-163).

- **Die Projektkantoor**

Kerzner (1998:194-201) definieer ‘n projektkantoor as volg: “The project office is an organization developed to support the project manager in carrying out his duties.

The responsibilities of the project office includes:

- Acting as the focal point of information for both in-house control and customer reporting.
- Controlling time, cost and performance to adhere to contractual requirements.
- Ensuring that all work required is documented and distributed to all key personnel (stakeholders).
- Ensuring that all work performed is both authorised and funded by contractual documentation”.

Die kernverantwoordelikheid van die projekbestuurder en die personeel van die projektkantoor is die integrering van die werk oor al die funksionele lyne van die organisasie. Hierdie aktiwiteite moet deurlopend deur opgeleide personeel gemonitor word.

Die vier hoofbestuursaktiwiteite van ‘n projektkantoor behels die volgende:

- Integrasie van aktiwiteite.
- Kommunikasie intern en ekstern.
- Skedulering.
- Effektiewe kontrole (Kerzner 1998:193-200; Kerzner 2000:134-137, 158, 184).

5.7 KERNBEGINSELS VIR SUKSES

Die volgende generiese projekbestuursbeginsels is geneem uit 'n artikel van Michael Greer (2001) en aangepas vir toepassing in 'n gemeente as projekbestuursomgewing. Projekbestuurders kan deur die toepassing van hierdie beginsels telkens 'n basis lê vir sukses in die verloop en afhandeling van elke fase in die projeklewensiklus.

- **Beginsel 1** – Projekbestuurders moet op die drie dimensies van 'n projek fokus. Die sukses van enige projek beteken om alle aflewerbares van die projek betyds, binne die begroting en volgens ooreengekome spesifikasies vir kwaliteit, af te lewer (Kerzner 1998, Gray & Larson 2000:4, Maylor 1999:117-133).
- **Beginsel 2** – Beplanning is deurlopend belangrik. Beplanning is die enkele, belangrikste aktiwiteit waartoe 'n projekbestuurder verbind is. "He who fails to plan, plans to fail" (Hamilton 1997:21, 42, 70, 355, 80, 292-295, 348; Sparius 2001).
- **Beginsel 3** – Dringendheid. Elke projekbestuurder moet die gevoel van dringendheid om betyds af te lewer, binne begroting en met beperkte ander bronne vir homself en alle spanlede inskerp. Hy moet die geskeduleerde omdraaitye voortdurend monitor (PMBOK 2000).
- **Beginsel 4** – Die projeklewensiklus. Suksesvolle projekbestuurders gebruik die siklus wat aan tydraamwerke vir elke fase gekoppel is, as 'n bestuursmeganisme om betyds te lewer. Die basiskontrak ("baseline contract") vir elke mylpaal in elke fase, is van uiterste belang by die bepaling van die aflewerbares en ontvangbares.
- **Beginsel 5** – Projekaflewerbares en aktiwiteite ("deliverables"). Die basiskontrak ("baseline contract") dien as verwysingsbron vir interpretasie t.o.v. wat gelewer moet word en wie vir watter aktiwiteit verantwoordelik is. Alle partye moet konsensus oor die terme van die kontrak hê.
- **Beginsel 6** – Tydraamwerke en hoeveelhede. Die basiskontrak ("baseline contract") dien as verwysingsbron vir interpretasie t.o.v. hoeveelhede en wanneer afgelewer moet word.
- **Beginsel 7** – Goedkeuring. Die basiskontrak ("baseline contract") dien as verwysingsbron vir interpretasie t.o.v. duidelikheid oor wie goedkeurings en aftekeningsmagte het op ooreengekome mylpale in die siklus.
- **Beginsel 8** – Gedokumenteerde behoeftelys. Daar behoort 'n dokument aangebied te word wat die behoefteanalise van die gemeente vir elke projek uitspel. Dit behoort in die basiskontrak ingeskryf te word as deel van die ooreenkoms wat bereik is om produkte of dienste te lewer.

- **Beginsel 9** – Beskikbare tyd. Projekbestuurders moet beding vir genoeg tyd om kwaliteitdiens en produkte te lewer. Daar moet bewys word dat genoeg tyd gegun moet word “to do it right the first time, we always seem to have time to do the project over”.
- **Beginsel 10** – Projekbestuurder se verantwoordelikheid en outoriteit. Die projekbestuurder kan nie net verantwoordelik gehou word vir die uitkoms van die projek nie. Hy behoort met die nodige outoriteit vertrou te word om sy verantwoordelikheid uit te voer. Die outoriteit moet van so 'n aard wees dat die projekbestuurder bindende besluite kan neem vir die suksesvolle afhandeling van die projek.
- **Beginsel 11** – Belanghebbendes (borge of finansiers, ens.). Alle belanghebbendes moet deurlopend 'n aktiewe rol in die projekproses speel. Hierdie rol beteken dat belanghebbendes reeds by die definiëring van die aflewerbares betrokke moet wees, sodat hulle sinvolle bydraes kan lewer by al die ander mylpale in die projeksiklus (bv. die goedkeuring en aftekening van die produk of diens).
- **Beginsel 12** – Die belangrikheid om voort te gaan met 'n projek. Dit is die verantwoordelikheid van die projekbestuurder om die verbintenis (“commitment”) van alle belanghebbendes by die projek te behou. Hy moet almal herinner aan die aanvanklike behoefte wat die projek geïnisieer het.
- **Beginsel 13** – Spesialiste vir elke taak van die projek moet bekom word. Dit word gedoen deur die verkryging en aanstelling van die beste mense vir die projek: die een wat die meeste toegerus is (“skilled”), die mees ervare een in die veld, die beste gekwalifiseerde. Dit is verder belangrik om aan die mense die nodige toerusting te gee in die uitoefening van hulle take.
- **Beginsel 14** – Die kerkraad (topbestuur) se verantwoordelikheid. Dit is die taak van die topbestuur (kerkraad in hierdie geval) om prioriteite te stel. Die rede hiervoor is omdat veral menslike hulpbronne gelyktydig betrokke is by meerdere projekte. Projekte kan dan nie suksesvol afgehandel word nie.

Die daarstel van 'n projekkantoor wat bestaan uit bestuurders van alle departemente wat kan dien as liggaam om projekversoeke te oorweeg en prioriteite te stel, is essensieel. Die projekkantoor hersien die organisasie (gemeente) se missie en strategieë, stel kriteria op vir projekaanvaarding en befondsing, monitor die werkslading van alle hulpbronne en bepaal watter projekte, gemeet aan die kriteria, goedgekeur behoort te word en wat elkeen se prioriteit sal wees.

So voorsien topbestuur (kerkraad) die nodige leierskap wat nodig is vir die projekbestuurder om doelmatig en doeltreffend sy bestuursopdrag uit te voer (Aangepas uit Greer 2001; vgl. ook Kerzner 1998:10, 18, 20, 225-283, 453-466, 1013-1015).

5.8 KERNAKSIES VIR RESULTATE

Die volgende voorlopige kernprojekbestuursaksies (**Diagram 5.8**) word georganiseer in ooreenstemming met die projek se bestuursprosesse: inisiëring, beplanning, implementering en uitvoering, kontrolering en afhandeling. Hierdie aksies wat ten minste moet gebeur om positiewe projekresultate te verseker. Hierdie aksies kan verskil van situasie tot situasie en van gemeente tot gemeente.

Die omvang van die projek en die verwagte uitkomst (resultate) sal bepalend wees vir die lys van aksies. Behoeftes van die gemeente (kliënt) sal nooit uit die oog verloor mag word nie. Hierdie aksies behoort noodwendig vir elke projek en projekomgewing aangepas te word.

Diagram 5.8 Kernaksies vir projekresultate

Aksie	Resultate of suksesvolle optrede
Konsep- en Inisiëringsfase	
1. Bepaal projekbehoefte/uitvoerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • 'n Dokument wat bevestig dat daar 'n behoefte vir die projek bestaan. • Definieer projekaflewerbares • Koste • Voordele van suksesvolle implementering van die projek
2. Bekom toestemming om projek te begin: Projekoutoriteit	<ul style="list-style-type: none"> • 'n Ja/nee beslissing van die kerkraad • Wys die projekbestuurder aan • Stel die "project charter" op met die volgende inligting: <ul style="list-style-type: none"> • Formele aanvaarding van die projek (outoriteit) • Formele kerkraadsopdrag/besluit om voort te gaan • Outoriteit aan PB om voort te gaan met saamstel van projekspan en om hulpbronne aan take te koppel
3. Bekom toestemming / outoriteit vir die fase	<ul style="list-style-type: none"> • Ja/nee deur die kerkraad wat toestemming verleen aan die PB om hulpbronne toe te wys aan spesifieke take in 'n spesifieke fase • Skriftelike toestemming wat die volgende bevestig: <ul style="list-style-type: none"> • Formele erkenning van die bestaan en implementering van die fase • Formele kerkraadsopdrag/besluit om voort te gaan met die fase
Beplanningsfase	
4. Beskryf/definieer die projekomvang ("scope")	<ul style="list-style-type: none"> • Verklaring/omskrywing van die projekomvang • Bestuursplan vir die omvang • Werkafbraakstruktuur (WAS)

5. Definieer en plaas aktiwiteite in 'n spesifieke volgorde	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaal 'n aktiwiteitslys (Alle aktiwiteit van die totale projek) • Opdateer die Werkaafbraakstruktuur • Stel 'n netwerkdiagram op
6. Beraam tydsduur van elke aktiwiteit en hoe lank elke lid benodig word	<ul style="list-style-type: none"> • Beraamde tydsduur van alle aktiwiteite • Verklaring van bronne benodig • Opdateer aktiwiteitslys
7. Ontwikkel 'n projekskedule	<ul style="list-style-type: none"> • Skedule vir die totale projek – menslike hulpbronne • Skedule vir die totale projek – alle ander bronne
8. Beraamde koste	<ul style="list-style-type: none"> • Beraamde koste vir elke aktiwiteit • Bepaal beperkings • Bepaal kostevariasies
9. Stel begroting op	<ul style="list-style-type: none"> • Spanderingsplan • Meetinstrumente vir begroting • Monitor begroting
10. Stel kwaliteitsplan op (opsioneel)	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsplan
11. Stel 'n projekkommunikasieplan op	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasieplan <ul style="list-style-type: none"> • Inligtingbestuursplan • Distribusieplan • Skedule vir inligtingsbestuur • Metode om kommunikasieplan op te dateer
12. Organiseer die personeel wat bekom is	<ul style="list-style-type: none"> • Toekenning van rolle en verantwoordelikhede • Personeelaanstellingsplan • Organisasiestruktuur • Projeklede – inligting en statistiek
13. Identifiseer risiko's en optredeplan	<ul style="list-style-type: none"> • Dokument wat alle moontlike risiko's identifiseer en plan om te reageer
14. Plan om uit te kontrakteer en om bronne van buite aan te stel (opsioneel)	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrakteringsbeleid • Pligstaat van lede • Tenderdokumente • Evaluasiekriteria vir uitkontraktering • Bestaande standaardkontrakte met verskaffers
15. Organiseer die projekplan	<ul style="list-style-type: none"> • 'n Omvattende projekplan wat alle aktiwiteite en die uitkomste omskryf
16. Afhandeling van die beplanningsfase	<ul style="list-style-type: none"> • 'n Goedgekeurde geskrewe projekplan wat die groen lig gee om die projekwerk te begin
17. Hersiening van die projekplan en maak aanpassings indien nodig	<ul style="list-style-type: none"> • Hersiende detailprojekplan om hierdie en die ander fases suksesvol af te handel

Implementeringsfase

18. Implementeer projekaktiwiteite	<ul style="list-style-type: none"> • Resultate word behaal • Aflewerbares is geskep, vervaardig of gedoen • Versoek vir verandering word hanteer • Vorderingsverslae soos geskeduleer word opgestel • Spanprestasie word bepaal volgens skedule • Tenders word toegeken en kontrakte geteken • Kontrakte word bestuur om gewenste resultate te verseker
------------------------------------	--

Kontrolefase

19. Kontroleer alle projekaktiwiteite	<ul style="list-style-type: none"> • Besluit om geïnspekteerde aflewerbares te aanvaar • Korrektiewe optrede indien aflewerbares órgedoen moet word
---------------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Opdateer van projekplan en omvang (indien nodig) • Lys van lesse geleer en foute gemaak • Volledige evalueringskontrolelys
Afhandelingsfase	
20. Afhandeling en aftekening	<ul style="list-style-type: none"> • Formele aanvaarding op skrif van die produk of diens - kerkraad • Formele aanvaarding op skrif van die werk gelewer deur die kontrakteur en opdateer van lêers • Opdateer van projekrekords vir argief • Aftekening van projek deur die projekbestuurder en alle belanghebbendes

Bron: Aangepas uit Greer 2001; vgl. ook Kerzner 1998:581, 583

5.9 PROJEKBESTUURSRAAMWERK

Dié raamwerk wat voorgestel word, is een waar die projekbestuurder al die verworwe kennis en toerusting ("skills") hierbo beskryf, moet toepas. Die projekbestuurder is daarom die sentrale persoon in die projekspan wat in nederige afhanklikheid aan God al die gemeente se projekte moet bestuur.

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

• Projeklewensiklus 1 - 3

Hierdie siklus het as inhoud die identifisering van 'n behoeftefase (die konsep en definiëring), inisiëeringsfase (bepaling van die omvang, definisie, spesifikasies) en die beplanningsfase (ontwikkeling).

- Geïntegreerde projekbestuur in die beplanningsfase: Toepassing van die eerste van die vier basiese algemene bestuurstake, naamlik beplanning en
 - Toepassing van strategie en strategiese bestuur deur strategiese beplanning.

• Projeksiklus 4 - 6

Hierdie siklus het as inhoud die implementeringsfase (uitvoering na kontraktering), die afhandelingsfase en die kontrolefase (toepaslik in al die fases). Geïntegreerde projekbestuur in die implementeringsfase is die:

- ◆ toepassing van die res van die vier basiese algemene bestuurstake naamlik, organisering, aktivering en beheer.
- ◆ die toepassing van strategiese implementering - die implementering volg uit die strategiese plan deur middel van struktuur, leierskap, kultuur en taktiese plan.

• Organisasiestruktuur

Die ontwikkeling van 'n organisasiestruktuur van die gemeente waarbinne die model toepassing sal vind. Dié model sal gestalte vind in die voorgestelde matriksorganisasiestruktuur (**Bylaag J**). 'n Noodsaaklike voorwaarde vir die sukses van 'n matriksstruktuur is die tweeledige beginsel ("duality"):

- ◆ tweeledigheid van outoriteit;
- ◆ tweeledigheid van prestasie evalueringprosedures;
- ◆ tweeledigheid van beplanning, begrotings, kontrole en rapporteringstelsels (Cummings & Worley 1993:280-287; Kerzner 1998:93-141; Oosthuizen 1994:110-113; Adendorff et al. 1997:167-169; Sparius 2001).

Die werking van die voorgestelde matriks word in **Bylaag J** verduidelik soos dit in die gekose projek gestalte sal vind.

5.10 PROFIEL VAN DIE PROJEKBESTUURDER

Hierdie hoofstuk het gedien om die projekbestuurder as 'n sleutelrolspeler in die bestuur van die gemeente te posisioneer. Daar is gepoog om generiese kenmerke van 'n projekbestuurder te formuleer in 'n poging om 'n profiel saam te stel. Hierdie kenmerke is maar enkeles wat ten minste in die profiel van die projekbestuurder behoort te wees. Die verskillende elemente van 'n profiel wat bespreek is, is dié van 'n projekbestuurder in die algemeen. Die verskillende elemente van 'n profiel is *ipso facto* van toepassing op die gelowige projekbestuurder (predikant) in 'n gemeentelike opset. Hierdie profiel, wat normaalweg aan die persoon van die projekbestuurder in die sakewêreld kleef, is aangepas en bygewerk om die predikant in die rol van die projekbestuurder te plaas vir doelmatigheid en doeltreffendheid in die gemeente as bestuursomgewing.

Van die projekbestuurder word verwag om 'n verskeidenheid van rolle in die bestuursproses te vervul ("multi-skilled"). Daar is gevolglik van die standpunt uitgegaan dat hy/sy 'n

modelleringsrol sal moet vervul. Hierdie rol sal tweeledig moet wees: aan die een kant dié van 'n kundige bestuurder en aan die ander kant 'n gelowige wat in nederige afhanklikheid van God, sy gawes in gemeenteverband aanwend. Vereistes vir 'n suksesvolle predikant en projekbestuurder is van kardinale belang in die modellering van die rolle wat vervul word. Bogemiddelde akademiese deug en die enkelvoudige vernuf (en oortuigende voorbeeld) om die oeroue boodskap elke keer vars, verrassend en prikkelend aan te bied, is as besondere prioriteite geïdentifiseer. Die predikant en projekbestuurder moet daarom noodwendig multidissiplinêr opgelei en toegerus wees of word.

Die moderne predikant en projekbestuurder is noodwendig bestuurder van 'n organisasie en daarom is verdere toerusting en opleiding 'n gegewe vir die rolspelers in die proses van bestuur. Die implementering van projekbestuur as bestuurshulpmiddel, is die gereedskap van gemeentebestuur (kerkraad) in haar taak om aan die gemeente 'n "nuwe" visie te gee. Die vestiging van projekbestuur en die projekbestuurder is 'n stap in die regte rigting in die soeke na die regte oplossings. Dit vra na 'n belangrike besluit deur die gemeente as geloofsgemeenskap, naamlik om 'n denkskuif te maak. Daar is oor die detail van kundigheid ("skills") waarvoor die projekbestuurder sal moet beskik om die taak na behore te kan uitvoer en om die gemeente in die nuwe denkskuif op te lei, gedebatteer en begin by die verstaan van die volgende: wat is projekbestuur en wat word verstaan onder die term projek?

- 'n Projek word gekenmerk deur die volgende eienskappe:
 - ♦ Die werk word deur mense (lidmate) gedoen – die lewer van 'n produk of diens.
 - ♦ Is altyd onderhewig aan beperkte hulpbronne (toegeruste menslike hulpbronne, toerusting en fondse).
 - ♦ Vind plaas in 'n projeksiklus (bestaande hoofsaaklik uit behoefte, beplanning, implementering en kontrole).

Die projekbestuurder behoort gevolglik vanuit bogenoemde definisies toegerus te word om sy plek en rol in die gemeente te vervul. Sy/hy sal noodwendig as die opgeleide en toegeruste persoon, hierdie bestuurskennis aan die res van die lidmate moet oordra deur deurlopende opleiding en toerusting. Hierdie opleidingstaak is 'n gegewe en het ten doel om verandering in die gemeente te fasiliteer. Die posisionering van die projekbestuurder was belangrik, aangesien dit die projekbestuurder in staat sal stel om vanuit 'n projekbestuursmodel 'n bestuursraamwerk vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur te ontwikkel.

Vir die doel van doelmatige en doeltreffende projekbestuur in 'n gemeente, is 'n raamwerk ontwikkel waarvolgens die projekbestuurder behoort te werk. Hierdie raamwerk bestaan enersyds uit 'n konteks waarbinne die projek bestuur sal word en andersyds uit die interaksie van verskillende projekbestuursprosesse op mekaar.

Die konteks van enige projek bestaan uit die volgende: projekfasies (lewensiklus)–konsepsfase, ontwikkelingsfase, implementeringsfase, afhandelingsfase en kontrolefase; belanghebbendes by die projek; organisasionele invloede op die projek; die matriksorganisasiestruktuur vir die gemeente en integrasie met ander bestuurshulpmiddele (algemene- en strategiese bestuur).

Om die proses van projekbestuur in 'n gemeente te vestig en suksesvol te bestuur, is gefokus op wat nodig mag wees vir die projekbestuurder (sy anatomie), naamlik: kernvermoëns ("skills"), generiese kenmerke (persoonskenmerke) en operasionele projekbeginsels. Die anatomie van die projekbestuurder is noodwendig aangevul met projekbestuurshulpmiddele wat onontbeerlik is vir projeksukses, naamlik:

- Die **projekkantoor** vir doelmatigheid en doeltreffendheid t.o.v. integrasie van alle aktiwiteite; interne en eksterne kommunikasie; skedulering van alle hulpbronne en effektiewe projekkontrole.
- Die **"Project Charter"** (geskrewe projekmandaat vir interne en eksterne gebruik).
- Die **basiskontrak** vir elke mylpaal met as inhoud die volgende: alle aflewerbares ("deliverables"); alle ontvangbares ("receivables"); die detailwerkafbraak ("WBS = work breakdown strukture"); die verklaring van die produk of diens wat gelewer gaan word ("SOW = statement of work"); alle hulpbronne benodig (mense, skedules, begroting en ander middele) (word vervat in die liniêre verantwoordelikhedskarta) en alle regsaspekte en dokumente benodig.
- **Kernaksiestappe** vir projekresultate.
- Die voorgestelde **projekbestuursmodel** wat deur die projekbestuurder bestuur sal word, bestaan uit die volgende drievoudige raamwerk:
 - ♦ (1) **Projeksiklus 1 – 3** - Hierdie siklus het as inhoud die identifisering van 'n behoeftefase (konsep), inisiëeringsfase (bepaling van die omvang, definisie, spesifikasies) en die beplanningsfase (ontwikkeling).

- ◆ **(2) Projektsiklus 4 – 6** - Hierdie siklus het as inhoud die implementeringsfase (uitvoering na kontraktering), die afhandelingsfase en die kontrolefase (toepaslik in al die fases).
- ◆ **(3) Organisasiestruktuur** - Die ontwikkeling van 'n organisasiestruktuur van die gemeente waarbinne die model toepassing sal vind.

Van die projekbestuurder sal deurlopend verwag word om geïntegreerde bestuur toe te pas, wat beteken dat die beginsels van algemene- en strategiese bestuur in die projekbestuursproses geïnkorporeer word.

Hierdie verskuiwing van 'n verskuiwing in bestuursbenadering in die kerk. Gemeentebestuur behoort daarom te wees 'n projekspanbenadering. Hierdie benadering beklemtoon die belang van aanpakbaarheid om gemeentes te voorsien na die beduiding van die Woord van God. Die gemeente is geregtig op hulp om haar lewensopdrag te onderneem en doeltreffend te handel (van der Walt, 1997:55).

Hierdie stap verskuiwing sal tussendeur bymekaar gebring moet word om in multidimensionele verskuiwing te funksioneer. Hierdie bestuurs- en organisasiebenadering bring nuwe uitdagings in gemeentes te verskuiwing die volgende algemene- en strategiese bestuur. Hierdie twee stappe van bestuur word dan deur die beginsel van projekbestuur geïnkorporeer as 'n spesifieke van bestuur deur middel van projekte deur te stel (PMBOK 2000).

6.2 BESTUUR DEUR MIDDELS VAN PROJEKTE

6.2.1 Inleiding

Die kerk en individuele gemeentes in besonder wel verskuiwing sal bewerkstelliging in gemeentes sal groot uitdagings. Die kerktraad en gemeentelidene wat in beheer van die bestuur van 'n gemeente staan, sal besluite moet neem wat 'n verandering in bestuursbenadering in staat sal bring. Projekbestuur verantwoordig is onderliggend