

HOOFSTUK 4

LEIERSKAP EN LEIERSKAPONTWIKKELING

4.1 INLEIDING

4.1.1 Doel van hoofstuk

Leierskap kom feitlik in alle groeplewe en groepsoptrede voor. Daarom is die dinamiese werking van leierskap bepalend vir die sukses of mislukking van 'n saak (Vosloo 1967:385). Geen organisasie kan dus sonder leiers wees nie. Dit geld ook vir die kerk. Daarom speel leierskap in 'n gemeente 'n belangrike rol (Heyns 1992a: 350). Leierskap en leierskapontwikkeling staan ook nooit los van die opbou van die gemeente nie (Nel 1994:50). Die hoofstuk se doel is om die teoretiese insigte oor leierskap en leierskapontwikkeling neer te pen wat as spieël kan dien vir leierskapontwikkeling in klein gemeentes van die VGKSA.

4.1.2 Fokus van hoofstuk

Die fokus van dié hoofstuk is drieledig. Eers kom *leierskap en leierskapteorieë* aan die beurt wat ook 'n *ampsteologie* insluit en 'n *Bybelse perspektief op kerklike leierskap* gee. Omdat leierskap en bestuur verweef is, kom *bestuursteorieë* as tweede fokuspunt op die tafel. Laastens kom *leierskapontwikkeling* aan die beurt met 'n spesifieke blik op die kerk.

4.2 AMPSTEOLOGIE

4.2.1 Amptestruktuur

Alle kerke werk nie met 'n vaste amptestruktuur nie, maar leiers en leierskap is oral (Nel 1994:50). Daarom is daar kerkleiers of ampsdraers binne alle kerklike tradisies en bestaan alle gemeentes uit ampsdraers en *gewone* lidmate. Alreeds teen die einde van die eerste eeu was daar in die vroeë gemeentes 'n stelsel van kerkregering met presbiters wat leiding neem en die pastorale versorging doen (Vgl 1Tm 3:5; Tit 1:5; Jk 5:14; 2 Jh 1; 3 Jh 1) (Nel 1994:52). In

die ampsteologie onderskei Berkhof (1973) tussen die *hoogkerklike*, die *laagkerklike* en die *Reformatoriese ampsteologie* (Heitink 1977:363). 'n Soortgelyke driedeling word ook deur Rossouw (1988:359-361) gehandhaaf. Die verhouding tussen Christus, amp en gemeente sien hy as die *klerikalistiese benadering*, die *demokratiese benadering* en die *gereformeerde benadering*.

Waar die hoogkerklike model die klem laat val op die hiërargiese amptestruktuur, is die laagkerklike model weer 'n reaksie op die gesagsposisies van ampsdraers. In die hoogkerklike model vorm die amp die wese van die kerk, want waar die priester is, dáár is die kerk (Rossouw 1988:359). Tussen ampsdraers en 'onmondige' lidmate is hier 'n duidelike onderskeid en staan die amp hiërargies bo-oor die gemeente. In die laagkerklike model staan die gemeente, wat as mondig beskou word, sentraal. Die amp ontstaan uit die gemeente, want die gemeente wys die ampsdraers aan wat in diens van die gemeente staan. Alle vorme van 'n gesagshiërargie word verwerp, want die ampsdraers is onderworpe aan die gemeente (Rossouw 1990:56).

In die gereformeerde benadering of *reformatoriese model* is die amps-draers op gelyke vlak met die gemeente en is daar teoreties geen sprake van 'n hiërargie nie. Christus regeer die gemeente (*Christokrasie*), maar dit sluit nie die ampsdraers uit nie, want Christus roep hulle om Hom te verteenwoordig. Daarom is die taak van die ampte nie *magisteriaal* nie, maar *diakonaal* (Rossouw 1988:360). Wat die Bybel met *amp* bedoel kom tot uitdrukking deur die woord *diakonia* (bediening, diens)¹ en *leitourgia* (dienswerk).² Die *locus classicus* vir die dienskarakter van die apostoliese amp, en daarin van alle kerklike ampte, is Jesus se woorde aan sy apostels in Markus 10:42-45³ (Du Preez 1972:12).

1. Vgl Rom 11:13; 12:7; 1 Kor 12:5, 16; 2 Kor 4:1; 6:3; 11:8; Ef 4:12; Kol 4:17; 1 Tim 1:12; 2 Tim 4:5, 11.

2. Vgl 2 Kor 9:12; Fil 2:17; 30.

3. Die aspek kry aandag in paragraaf 4.6.2.2. Die Bybelse begroning van die begrip *diensknegleierskap* kom daar aan die orde.

Ampsdraers en gemeentelede word in die Gereformeerde teologie op diesefde lyn geplaas, want ampsdraers staan ook in die amp van gelowige. Tog word daar weer tussen die besondere en algemene amp onderskei. In die besondere amp is daar 'n driedeling of 'n *drie-amptestruktuur (munus triplex)* van leraar, ouderling en diaken. Binne die NG Kerkfamilie is die kerkregering presbiteriaal, maar in die herder-kuddemodel is daar 'n ingeboude hiërargie van predikant, ouderling en diaken waar die predikant die leiersposisie beklee (Heyns 1986:83). Dit lei tot die onvermydelike aanname dat 'n gelowige vir besondere dienswerk een van die drie ampte moet beklee (Van Rensburg 1990:90).

Die onderskeid tussen ampsdraers en gemeentelede het 'n lang historiese aanloop. Algaande het daar tussen kerkleiers en lidmate 'n kloof ontwikkel. Met tydsverloop het die ampsdraers onmisbare gesagsfigure geword waarsonder die kerk nie kon bestaan of klaarkom nie (Heyns 1992a:357). Verder het institusionalisering en die klem op deeglike predikante-opleiding lidmate huiwerig gemaak om 'n eie geestelike bydrae tot die kerklike en gemeentelike lewe te lewer. Dit het uitgeloop op lidmate se onmondigheid, want die ontwikkeling van 'n hiërargie het gelei tot oorheersing deur die ampte (Nel 1982b:64). Die oorbeklemtoning van die besondere ampte het die amp van die gelowige gedegradeer tot dié van 'n onmondige leek (De Klerk 1979:31).

4.2.2 Ampte in die klein landelike gemeentes van die VGKSA

Alhoewel die term *amp* nie in die Bybel voorkom nie, is dit as 'n teologiese skepping alreeds in die oerkerk gebruik as 'n benaming vir kerklike leiers wat algemeen voorgekom het. Uit die Nuwe Testament kan ons aflei dat meer mense in die gemeente in leiersrolle was as net die pastor, want hier kom terme soos ouderlinge, diakens, presbiters, profete, apostels en priesters algemeen voor (McCarty 1991:13). Daarom aanvaar die meeste kerke dat *ampsdraers* ook kerk- of gemeenteleiers is, maar sien die pastor as opgeleide persoon as die hoofleier (Heyns 1993a:200). Leierskap is vir Burger (1991a:47) die sentrale moment van alle ampte. Dit maak leierskapontwikkeling in die Christelike geloofs-gemeenskap van die klein landelike gemeentes van die VGKSA dus uiters belangrik.

Leierskap word aan beide ouderlinge en diakens as *ampsdraers* gekoppel. Die fokus van hierdie ondersoek is gerig op die *ouderlinge* wat as gemeenteleiers optree in alle gemeentes van die VGKSA, maar meer spesifiek in klein landelike gemeentes en in wykskerke binne die sinodale gebied van Noord-Transvaal. Die *proprium* van geordende leraars sentreer in die Westerse kerke ondermeerrondom Woord-verkondiging, sakramentsbediening, pastorale sorg en gemeente-administrasie, maar die klein plattelandse gemeentes moet steun op sterk lekeleierskap vanuit die plaaslike gemeente omdat die leraar nie by alles kan uitkom nie (Nünberger 1972:56).

As Lutheraan wys Nünberger (1972:57, 58) daarop dat leraars se tyd opgeneem word in die geskarrel om die sakramente te bedien, huwelike in te seën en begrafnisse waar te neem. Dit lei onvermydelik daartoe dat kerkleierskap in die Afrika-konteks al hoe meer in die hande van die *leke* is. Daarom bepleit hy ook die ordening van geskikte plaaslike leiers om hierdie funksies uit te voer binne die gemeenskappe waar hulle woon teen 'n geringe vergoeding om noodsaaklike uitgawes te dek.

4.2.3 Ampte in die opbou van die gemeente

Oor leierskap is baie geskryf. Volgens Salala Lesela (2002:4) is daar in leierskap '*a touch of mystery and magic.*' Vir hom is leierskap die bereidheid van individue om verantwoordelikheid te aanvaar vir die verandering van lewens en omgewings as agente van verandering. Maar saam daarmee moet leiers ook skoling as 'n voortgaande proses aanvaar.

Die fokus van my ondersoek is leierskap soos van toepassing op klein landelike gemeentes van die VGKSA. As uiteindelijke doel moet leierskap en leierskapontwikkeling die opbou van daardie gemeentes dien as manifestasie van God se ryk *in, by* en *tussen* ons. Vanuit die Kerkgroei-beweging (Church Growth Movement) is baie navorsing oor leierskap gedoen. Leierskap is nie net 'n stimulus vir gemeentegroei nie, maar is deurslaggewend vir die opbou van die gemeente (Nel 1994:59). Nóg *kerkgroei* nóg *gemeentebou* is die primêre oogmerk van hierdie studie. Die uiteindelijke oogmerk van leierskapontwikkeling is om die

opbou van die VGKSA se klein landelike gemeentes te dien binne 'n konteks van armoede en 'n tekort aan predikante.⁴ Alhoewel die *toerusting van gelowiges vir hul dienswerk* buite die raamwerk van hierdie ondersoek val, word aanvaar dat die opbou van die gemeente daarsonder nie kan slaag nie (vgl Dingemans 1986:63).

My keuse binne die raamwerk van die studie wil nie ontken dat die opbou van die gemeente tegelyk gerig is *na binne én na buite* nie, want die een bestaan nie sonder of voor die ander nie (Nel 1994:31). Die opbou en herstel wat leierskapontwikkeling uiteindelik in die oog het vir die klein landelike gemeentes van die VGKSA, is in die woorde van Hendriks (1992:72) “die opbou en herstel van die totale volk van God, ook dié wat afgedwaal en onbekeerd is. Opbou is die terugbring, die inskakeling van verlore nes.”

Die kern van my ondersoek gaan dus om die ampte as *leiers wat dien*, want *mense met gawes* word deur God *as gawes* aan die gemeente gegee wat God se dienende bondsvolk moet wees (Nel 1994:46v). Hiervoor is leierskap nodig, want diensleiers is God se gawes aan die kerk om die Godsvolk vir hul dienswerk toe te rus (Ef 4:11-12) (McKinney 1980:5). Tog is dit uiteindelik die lidmate wat mekaar in liefde *opbou* en deur wie die kerk *uitgebou* word (Hendriks 1990:39). God herstel die mens se vryheid, maar saam daarmee plaas God die mens in 'n posisie van verantwoordelikheid (Fret 1974:165). Leierskap in die gemeente moet ook hiermee rekening hou. Daarom mag leiers nie die gemeente-lede se verantwoordelikheid oorneem nie, maar deur toerusting hulle help om dit op te neem (Hendriks 1991:50). Leierskap gaan dus nie primêr oor iets wat die leier moet *doen* nie, maar oor iets wat hy moet *wees* (Burger 1995:36), want om te *wees* is vir gemeenteleiers net so belangrik as om te *doen* (Nel 1994:78). Maar wat is leierskap? Daarop gaan ek nou in.

4. Dit gaan hier om die kwessie van vraag en aanbod. Al sou daar dadelik genoeg proponente wees vir al die gemeentes in die sinode van Noord-Transvaal (VGKSA) gaan dit ook om die *bekostigbaarheid* van predikante. Predikante wurg gemeentes geldelik dood. Daar sal gewoon 'n situasie ontstaan waar predikante nie kan meeding met vergoedingspakkette wat elders aangebied word nie. Predikante sal hulle daarmee moet versoen dat daar ook *arm predikante* is teenoor diegene in dieselfde beroep wat finansiële beter daaraan toe is (Van den Berg 2004).

4.3 WAT IS LEIERSKAP?

4.3.1 *Algemene agtergrond*

Volgens Ellis (1975:23) is daar 'n verbasende ooreenstemming onder skrywers oor wat leierskap is, maar ander sien leierskap weer as 'n gekompliseerde begrip. Dit word geïllustreer en gestaaf deur die vele pogings tot definiëring (Van der Vlist 1991:23). Bennis, 'n Amerikaanse hoogleraar in bedryfsleiding, het uit die literatuur meer as 800 definisies oor leierskap raakgeloop (Finegan 1997:46, aangehaal deur Wilhelm 1998:11). Definisies oor leierskap is volop, want leierskap verskil van organisasie tot organisasie en van kultuur tot kultuur. Die wydlopende definisies is dus 'n aanduiding van leierskap se unieke verstaan en omskrywing vanuit die konteks wat na 'n spesifieke rolverwagting in leierskap vra (Basson 1996:24). Hierdie rolverwagting is ook opmerklik in die Afrika-konteks waar 'n geordende leraar gesien word as 'n *vader*, 'n *opperhoof* en 'n *'diviner'* wat binne daardie konteks gesagsfigure is (Nünberger 1972:45, 47, 49).

Uit die sekulêre literatuur het Stevens en Collins (1993:8) 'n viertal akademiese definisies oor leierskap ontleed. Drie elemente het telkens opgeduik, naamlik *ability* (vermoë), *activity* (handeling) en *influencing* (beïnvloeding) wat dan saam op *oorreding* dui. Ons kan leierskap dus sien as die vermoë en die optrede wat mense kan beïnvloed in die vorming van hul gedrag. Dit maak *beïnvloeding* 'n integrale deel van leierskap (Finzel 1994:16). Vir Lee (1989:27) is leierskap eerder 'n kuns as 'n wetenskap wat mense en organisasies beweeg tot die bereiking van hul doelwitte.

4.3.2 *Leierskap in die kerk*

Alhoewel die kerk onlosmaaklik deel van die samelewing is, word aan kerklike leierskap eiesoortige eise en verwagtinge gestel. Al is dit moeilik om leierskap te omskryf, het alle leiers volgens Engstrom (1976: 20) een ding in gemeen, naamlik die *vermoë om dinge te laat gebeur*. Vir Breytenbach (1992:87) is die gebrek aan goeie toegeruste leiers een van die grootste gebreke in die kerk. Al bemoelike leierskap omskrywing, is dit tog bevrydend vir

mense om te doen wat van hulle verwag word in die mees effektiewe en menslik moontlike manier (De Pree 1989:1).

Vir Clinton (1988:14; 213) is leierskap 'n dinamiese proses waarbinne iemand met 'n Godgegewe bevoegdheid of vermoë 'n spesifieke deel van die volk van God kan *beïnvloed* in die rigting van God se doel vir daardie groep. In die najaag van God se plan blyk beïnvloeding van ander die kenmerkende eienskap van Bybelse leierskap te wees. As beïnvloeding 'n fundamentele leierskapsfunksie is, moet die fokus dus op geestelike krag en gesag wees as die primêre invloed in die bereiking van God se wil (Anderson 1992:22).

Deur De Pree (1989:1) en Clinton (1988:14, 213) se definisies oor leierskap te ontleed, het Mowry (1992:62) die volgende vyf funksies of take van leierskap aangestip:

1. 'n Leier neem inisiatief en verantwoordelikheid om mense in beweging te bring na 'n Godgegewe doel.
1. 'n Leier het 'n Godgegewe vermoë of bevoegdheid.
2. 'n Leier se fokus is gerig op diens aan mense.
3. 'n Leier is ingestel op die bevryding pleks van die beheer van mense.
4. 'n Leier fokus bedagsaam op die proses en nie net op die produk nie. Vir Johnson (1991:381) beteken dit om beide *mensgeoriënteerd* en *menssensitief* te wees.

Leierskap is 'n eeu oue verskynsel wat ook onder die volk van God voorkom. Moses, Josua, Dawid, Debora, Petrus, Paulus en vele ander was onder verskillende omstandighede leiers. Al het hulle nie dieselfde leierskapstyl gebruik of dieselfde resultate verkry nie, het hulle die *verantwoordelikheid* van leierskap gedra (Lee 1989:13). Sedert die vroegste tye tot in ons dag, was daar altyd kerkleiers wat op verskillende maniere begaafd was, maar wat onthou sal word vir die *invloed* van hul leierskap. Daarom kan daar sonder 'n leier of 'n span leiers nie 'n geloofsgemeenskap wees nie (vgl Schillebeeckx 1985:55,59).

God is die bron van alle gawes (vgl 1 Kron 29:12-15). Wetenskaplike kennis is dus ook 'n gawe van God wat wyd verspreid lê tussen die verskillende akademiese dissiplines. Daarom benader ek my ondersoek na leierskap vanuit die beginsels van *inter- en intradissiplinariteit*.⁵ Om tot 'n verstaan te kom van kerklike leierskap kan ons die insigte uit die sekulêre wêreld gebruik en ons kan kers opsteek by Warren Bennis, Peter Drucker, Tom Peters en talle ander grotes in die bedryfslewe. Maar één ding moet ons onthou: *kerkleiers word geïnspireer deur die Here van die kerk, die profete en die apostels*. Daarom is leierskap in die kerk vir Lee (1989:19-25) 'n *gawe*, 'n *roeping* en 'n *bediening*. Maar in die kerk is leierskap ook 'n kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie (Nel 1994:83).

Vir Botha (1995:100) is leierskap 'n gawe onder gawes, want daar is geen verskil in status tussen die gawes wat die Heilige Gees aan die kerk gee nie. Daarom is leierskap, net soos al die ander gawes, *tot voordeel van almal* (1 Kor 12:7), want die waarmerk van leierskap in die kerk is *diens* (Nel 1994:65). Ook Weems (1993:17) sien leierskap as 'n gawe van God, bevestig deur die kerk, vir diens aan ander en tot opbou van die liggaam van Christus.

Vir Lee (1989:22) is kerklike leierskap 'n drievoudige roeping tot -

5. 'n *posisie* wat verantwoordelikheid op die leier plaas;
6. 'n *verhouding* met ander leiers en die mense wat gelei word as die bondsvolk van God vir die gelyktydige *intensiewe* en *ekstensiewe opbou* van die gemeente (Nel 1994:31) en wat weer die begrip *gedeelde leierskap* op die tafel bring (Avolio 2001:8); asook
7. *optrede* sodat dinge in die gemeente kan gebeur (Lee 1989: 23, 24).

In die kerk se doelverwesening is daar twee oorkoepelende oogmerke, met name die kerk se *innerlike lewe* én die kerk se *lewe na buite*. Waar die eerste oogmerk mense tot

5. Waar *interdissiplinariteit* wys op die interaksie tussen die verskillende dissiplines as gelyke gespreksgenote, wys *intradissiplinariteit* daarop dat die praktiese teologie met teologiese teorieë werk, maar konsepte, metodes en tegnieke van ander vakwetenskappe kan oorneem en dit in sy eie aanpak integreer, want geen wetenskap het patentreg op metodes nie (Van der Ven 1993a:97v; Pieterse 1993:38v).

geloofsgroei of *geloofsontwikkeling* lei (Ef 4:13b), is die tweede weer 'n wegkeer van die self en 'n toekeer tot die wêreld met *bedieninge*, *uitreike* en *diens* (Lee 1989:27). Leierskap in die kerk moet dus daarop gerig wees om albei oogmerke tot werklikheid te maak. Volgens Lee (1989:28) stel dit kerkleierskap voor 'n groter uitdaging as in die meeste ander organisasies.

Oor leierskap bestaan daar verskillende sekulêre teorieë. Vir sover dit leierskapontwikkeling in die klein landelike gemeentes van die VGKSA kan raak, gee ek aan enkele aandag.

4.4 LEIERSKAPTEORIEË

4.4.1 *Eienskap- of persoonlikheidsteorie*

Leiers word gebore, nie gemaak nie. Baie glo hierdie stelling, maar navorsing het die teendeel bewys (Robbins 1984:334). Voor 1949 is besondere klem gelê op suksesvolle leiers se *persoonlikheid* én *karakter-trekke* en die ontwikkeling daarvan (Koontz et al. 1984:508). Dit sou bekend staan as die '*trait theories*' of die '*trait approach*' om tussen leiers en nie-leiers te onderskei (Van der Vlist 1991:9).

Omdat die bevindinge min veralgemenings in leierskap se eienskaps-teorie toegelaat het, was dié leierskapsteorie nie baie suksesvol nie (Robbins 1980:320). Leierskap word oorwegend benader vanuit die *persoonlikheidsteorieë* (*trait theories*), die *gedrags- of stylteorieë* (*style theories*) en die *gebeurlikheidsteorieë* (*contingency theories*). Elkeen van dié teorieë bevat 'n element van waarheid, maar kan op sigself nie die verskil tussen effektiewe en oneffektiewe leierskap in verskillende situasies verduidelik nie (Handy 1985:93).

4.4.2 *Gedragsteorieë*

Die gebreke in die eienskapsteorie het gelei tot die gedragsteorieë oor leierskap. Alle organisasies - ook die kerk in die breë en die plaaslike gemeente - is sisteme van interafhanklike mense, want 'n organisasie se doelwitte kan net deur mense bereik word. Pugh

et al. (1983:158) sien mense dan as 'n noodsaaklike en spesiale hulpbron in die bereiking van doelwitte, want mense werk nie net vir die instelling nie, maar *is* die instelling. Daarom sal die gedrag van 'n instelling se lede beide die strukture en die funksionering daarvan raak.

Die 'Ohio State University' en die 'University of Michigan' het gedurende die laat veertig en vroeë vyftigerjare van die twintigste eeu 'n sterk impak op leierskapstudies gemaak. Die navorsingspanne van albei universiteite het gefokus op die twee dimensies van *taak* en *mense* (Massie & Douglas 1981:321). Die Ohio-groep het die taakgeoriënteerde styl (*initiating structure*) en die mensgeoriënteerde styl (*consideration*) van leiers bekyk. Wanneer ons dié twee onderdele teen mekaar afspeel, is diagram 4.a 'n uitbeelding daarvan.

Diagram 4.a: *Leierskapstyl volgens die Ohio State University studies*

Bron: Kroon (1990:392)

Hier word beide 'n hoë taakoriëntasie en 'n hoë mens- of werknemer-oriëntasie as die ideaal beskou (Hersey & Blanchard 1982:88; Van der Vlist 1991:66). Die sukses van hierdie teorie oor leierskap word bepaal deur die *situasie* waarin ons dit gebruik (Kruger 1990:391; Koontz et al 1984:519).

Die Michigan-groep het weer met *taak-* of *produksiegeoriënteerde* en *mensgeoriënteerde* leiers na vore gekom (Massie & Douglas 1981:322). Waar die produksiegeoriënteerde leier op produksie of opbrengs fokus, is die mensgeoriënteerde leiers se belangstelling hoofsaaklik op hul volgelinge toegespits (Kruger 1990:392). Blake en Mouton (1964) het 'n tweedimensionele siening oor leierskap ontwikkel (Robbins 1980:323), want volgens hulle kon die aspekte van mens- en taakgerigtheid nie onafhanklik van mekaar gemeet word nie (Van der Vlist 1991:77). Deur hul bestuursrooster (*managerial grid*) kan leiers hulself binne 81 variante plaas in terme van besorgdheid oor mense en besorgdheid oor produksie (Kruger 1990:393). Leierskap is ten diepste 'n interaktiewe leerproses om effektiwiteit te bevorder en kreatiwiteit te stimuleer (Blake & Mouton 1983:170, 171).

Leavitt (1973:217) sien leierskap as 'n interaktiewe verhoudings-aktiwiteit. Volgens hom word effektiewe leierskap deur twee dinge bepaal, te wete die talle *verhoudingsaspekte* tussen leier en volgelinge, asook die *taak*. Die uitdaging aan leierskap is dus om deur mense dinge gedoen te kry. Vir Massie en Douglas (1981:325) is leierskap 'n dinamiese interaktiewe proses wat plaasvind tussen mense vanuit 'n organisatoriese posisie binne 'n bepaalde situasie.

4.4.3 Gebeurlikheidsteorieë

Kruger (1990:394) wys daarop dat leierskap meer is as net 'n reeks eienskappe waarvoor 'n goeie leier moet beskik. Kritiek op die gedrags-teorieë toon dat 'n bepaalde leierskapstyl net in 'n bepaalde situasie geld, want binne die organisasieklimaat moet ons ook rekening hou met faktore soos groepnorme, bedreigings en spanning. Binne 'n organisasie én binne 'n gemeente moet ons dus 'n klimaat skep wat bevorderlik is vir doeltreffende leierskap.

Oor leierskap is verskeie gebeurlikheidsteorieë ontwikkel. Volgens Tannenbaum en Schmidt se teorie sal 'n *leier se eienskappe*; die *volgelinge se eienskappe*; en die *invloede van die situasie* die keuse van 'n leierskapstyl bepaal (Koontz et al. 1984:515). Ons kan hieruit aflei dat die leierskapstyl by die *leier*, die *volgelinge* en die *situasie* moet aanpas (Kruger 1990:395). Volgens Fiedler is daar drie elemente wat kan help om te bepaal watter

leierskapstyl doeltreffend sal wees, naamlik die *leier-onderskikte verhouding*; *taakstrukturering*; en die *leier se mags-posisie* (Koontz et al. 1984:518-520).

Vir Hersey en Blanchard (1982:151) moet doeltreffende leierskap aanpas by die *volwassenheidsvlak* van die individu of groepe wat die leier wil beïnvloed. In situasionele leierskap word volwassenheid gedefinieer as die begeerte om te presteer, asook mense se vermoë en gewilligheid om verantwoordelikheid te aanvaar vir die opdoen van ondervinding en bekwaamheid vir die taak. Volgens Hersey en Blanchard (1982:153) ontwikkel mense se bekwaamheid in die vier fases van *telling*, *selling*, *participating* en *delegating*. In elke fase moet die leierskapstyl aanpas by die rypheid of volwassenheidsvlak van die volgelinge. Leierskap se lewensiklusteorie word skematies in diagram 4.b verbeeld.

Fase 1 word gekenmerk deur 'n hoë taakgerigtheid met 'n lae klem op die verhouding tussen leier en onderskikte, want die werker moet nog opgelei word om take doeltreffend uit te voer. Alhoewel mense tydens fase 2 nog onseker is, is hulle gewillig om vir take verantwoordelikheid te aanvaar. Wat nou ontbreek is vaardighede. Hersey en Blanchard (1982) tipeer hierdie fase as *selling*. In fase 3 is daar by werkers 'n soeke na groter verantwoordelikheid. 'n Kenmerk van die fase is deelname (*participating*), want die werkers word geleidelik meer selfversekerd en het die ondervinding om op hul eie aan te gaan (Kruger 1986:481). Die vierde fase beskryf Hersey en Blanchard (1982:153, 154) as '*delegating for high maturity*.' Mense se vlak van volwassenheid is nou sodanig dat werk aan hulle gedelegeer kan word omdat hulle gewillig en in staat is om verantwoordelikhede te aanvaar.

Diagram 4b: *Lewensiklusteorie van leierskap (Teorie vir situasionele leierskap)*

Bron: Kroon (1990:399)

Die sleutel tot situasionele leierskap is om die volwassenheidsvlak van volgelinge te bepaal en daarvolgens leierskapsgedrag dan aan te pas. Situasionele leierskap veronderstel dat 'n leier sy volgelinge moet help om tot volwassenheid te groei so ver as wat hulle kan en bereid is om te gaan (Hersey & Blanchard 1982:155). 'n Geskikte leierskapstyl sal nie net motiveer nie, maar volgelinge tot verdere *volwassenheid* lei (Kruger 1986:482).

Die teorie vir situasieleierskap beteken dus dat leierskapstyl en leierskapkeuse deur verskeie faktore beïnvloed word soos -

8. die mate waarin 'n leier taakgerigte leiding gee;
9. die mate van verhoudingsgerigte leiding (socio-emosionele ondersteuning) wat die leier voorsien; en
10. die rypheidsvlak en volwassenheid (*maturity*) wat die volgelinge vir die taak toon (Hersey & Blanchard 1982:155, 156) en wat weer aansluit by die *geestelike volwassenheid* van lidmate, want gelowiges beskik oor kennis en insig wat voortvloei uit hul verbintenis met Christus (Heyns 1993a: 166).

Dit is van groot belang om in leierskapontwikkeling van gemeenteleiers in klein landelike gemeentes van die VGKSA rekening te hou met die rypheidsvlak en taakvolwassenheid van sulke leiers. Vir die vordering en sukses van 'n leierskapontwikkelingsprogram is dit om twee redes belangrik:

11. Gemeenteleiers se rypheidsvlak en taakvolwassenheid kan ons gebruik om hul vordering in leierskapontwikkeling te monitor en te evalueer.
12. Soos wat rypheid en taakvolwassenheid toeneem, moet die leiers se taakgerigtheid verminder en hul verhoudings-gerigte optrede en leiding vermeerder, want gemeente-leiers moet op die ondersteuning en beskikbaarheid van die lidmate konsentreer (vgl ook Nel 1994:74).

Tussen leierskapteorieë en leierskapstyle is daar 'n noue verband. Aan laasgenoemde gee ek nou aandag.

4.5 LEIERSKAPSTYLE

4.5.1 Twee fundamentele leierskapbelange

Oor leierskapstyle bestaan daar in die literatuur uiteenlopende opinies, maar die meeste studies oor leierskap handel oor twee fundamentele belange, naamlik die *leiding van mense* (verhoudings), *entaakuitvoering* (effektiwiteit) (Fiedler 1983:187). Om effektief te lei, moet die leier doelbewus kies om te fokus óf op die taak; óf op die mense; óf op 'n kombinasie van die twee (Stevens & Collins 1993:62). Hierdie leierskap-style sluit aan by Blanchard (1986) se situasionele leierskap se vier leierskapstyle van *directing*, *coaching*, *supporting* and *delegating* wat ons binne die verhoudingsgerigte en taakgerigte gedrag onderskei as -

- Situasie 1: taak hoog/verhouding laag
- Situasie 2: taak hoog/verhouding hoog
- Situasie 3: verhouding hoog/taak laag
- Situasie 4 verhouding laag/taak laag

Dit sluit dan ook aan by Hersey en Blanchard (1982) se lewensiklusteorie van *telling*, *selling*, *participating* en *delegating* wat in paragraaf 4.4.3 bespreek is.

Die taakgerigte leier is die een wat, soms ten koste van ander, seker maak dat die doel bereik word. Dit is moontlik om in die proses van doelbereiking mense wat gelei word nie net te ignoreer nie, maar selfs uit die pad te loop, want mense word 'n middel tot 'n doel (Nel 1994:72). Vir Richards en Hoeldtke (1980:88-95) is die kerk die lewende liggaam van die lewende Here. Die taak van kerklike leierskap moet dus gerig wees op die opbou van 'n gesonde liggaam. Daarom moet dit binne die liggaam van Christus gaan om die bou van gesonde verhoudinge tussen gelowiges wat die liggaam uitmaak.

4.5.2 Enkele ander style kom onder die loep

Gibbs (1981:245-247) onderskei drie leierskapstyle. In die *outokratiese styl* het leiers groot gesag oor hul volgelinge. Omdat die *demokratiese styl* poog om organisatoriese uitdrukking te gee aan die teologiese waarheid van die kerk as liggaam van Christus, word dit in die meeste Protestantse kerke as die gewenste styl beskou (Gibbs 1981:245). Die demokratiese styl het winspunte, want dit stimuleer deelname, maar gemeenteleierskap mag nie in die demokrasie opgaan nie, want die gemeente word nie net deur die stem van die meerderheid gelei en regeer nie (Nel 1994:71, 72). *Teokratiese leierskap* maak weer erns met die regering van God waar God deur sy Woord en Gees en deur die diens van mense regeer (Gibbs 1981:246).

Tannenbaum en Schmidt (1973, aangehaal deur Lee 1989:43) onderskei op 'n kontinuum van leierskap die *outoritêre*⁶, die *laizes-faire* (laat-maar-gaan) en die *deelnemende styl* as die drie basiese leierskapstyle. Waar die outoritêre leier die meeste van die besluite neem wat die volgelinge moet uitvoer, bied die laizes-faire styl eintlik geen leierskap nie. Tussen dié twee uiterstes lê die deelnemende styl om aanpasbaar op die kontinuum te beweeg soos die situasie vereis (Van der Vlist 1991:85).

Daar is in die ontwikkeling van leierskapteorie uitgegaan van veral drie benaderings, naamlik leierseienskappe⁷, leierskapedrag⁸ en die situatiewe⁹. Vanuit hierdie teorieë is 'n

6. Teenoor *outoritêr* en *laizes-faire* op die leierskapkontinuum word '*boss-centered leadership*' en '*subordinate-centered leadership*' deur Tannenbaum en Schmidt gebruik (Van der Vlist 1991:85).

7. *Traits* het te make met leierskaptrekke en gaan veral oor die vraag of leiers gebore of natuurlike leiers is, asook watter persoonlikheidstreke leiers van hul volgelinge onderskei (Van der Vlist 1991:23, 32).

8. Leierskapedrag se basiese vertrekpunt is dat mense nie gebore leiers is nie. Die gedragsaspekte van leierskap aanvaar dan ook 'n verskeidenheid van leierskapstyle, maar aan die kern van alle leierskapstyle lê daar die twee basiese oriëntasies van taak- of mensgerigtheid (Lee 1989:39).

9. Die situatiewe in leierskap is sedert 1960 die fokus van die meeste navorsing oor leierskap. Aanhangers van die situatiewe benadering tot leierskap praat ook van taak- en mensgerigte

verskeidenheid leierskapstyle ontwikkel, maar geen leierskapstyl is internasionaal effektief nie. Tans is navorsing oor leierskap byna uitsluitlik op die situatiewe gerig (Nel 1994:71).

In die volgende paragraaf word 'n Bybelse perspektief op kerklike leierskap gegee wat binne die eiesoortige situasie van die gemeente en die kerk in die breë plaasvind.

4.6 'N BYBELSE PERSPEKTIEF OP KERKLIKE LEIERSKAP

4.6.1 'n Luister na die Skrif

Dit is ondenkbaar om oor kerklike leierskap iets te skryf sonder om na die Skrif te luister. Volgens Croft (1999:30) is die Bybel as geheel begaan oor gesonde leierskap en bediening in belang van God se volk. Op leierskap wil ek enkele Bybelse perspektiewe plaas, want die Skrif is ons primêre bron van die waarheid (Pieterse 1985:3; Hendriks 1992: 38). My bedoeling is nie die daarstelling van 'n uitgewerkte teologie van leierskap nie. Ek wil slegs 'n paar pennestrepe trek soos van toepassing op leierskapontwikkeling in klein landelike gemeentes van die VGKSA. Leierskap in die kerk is verweef met *verantwoordelikheid*. Dit maak kerklike leierskap 'n saak van erns (Jak 3:1, 2) - veral omdat ons mense is wat dikwels struikel (Eims 1975:8).

Van der Walt (1995:16, 17) sien in verantwoordelikheid 'n drietal van *oriëntasiepunt*; die *normatiewe*; en *gestruktureerdheid*. Vir die Christen is God altyd die oriëntasiepunt van verantwoordelikheid, want God roep ons tot diens wat ons met verantwoordelikheid moet uitvoer. Die verantwoordelikheid wat leierskap op ons lê, is die norme en beginsels wat God in sy Woord aan ons gee as bakens op die pad. Leierskap kom na vore in alle samelewingsverbande, want selfs in die kleinste samelewingsverband word verantwoordelikheid versprei in ooreenstemming met die betrokkenheid en gawes van elke individu. Dit geld ook vir die kerk. *Diens* as Bybelse beginsel van leierskap is die toppunt

leiers. Verskeie leierskapstyle word op die tafel geplaas, want die styl wat op 'n gegewe oomblik gebruik sal word, is afhanklik van die besondere omstandighede binne die situasie (Van der Vlist 1991:115; Lee 1989:45).

van gesag en verantwoordelikheid. Daarom moet diens vir die kerkleier dus ‘n *leefwyse* word (Rush 1991:58).

Die doel van leierskap in die gemeente is die opbou en toerusting van gelowiges vir hul diens aan God (Titus 1:1). In die opbou van die Godsryk gebruik God mense. Vergeer (1999:1662) sien dit as ‘n *geestelike heropbou-en ontwikkelingsprogram* met God as fondament. Daarom moet kerkleiers se hele lewe toon dat hulle *dienaars* van God is (Van Rensburg 1993:1899). Diegene wat in ‘n leiersrol geplaas word, moet mense van onbesproke karakter wees. Die toetsteen vir hul *bevoegdheid* vir ‘n kerklike amp is hul gesinslewe. Maar ook die leier se lewe na buite is belangrik, want niemand moet rede hê om op die leier neer te sien nie. Voordat gemeenteleiers ander kan leer, moet hulle self ook onderrig wees, want elke gemeenteleier is ‘n *bestuurder* van God se huishouding (vgl Titus 1:5-9).

Ons hoor ook soortgelyke klanke waar Paulus aan Timoteus skryf (vgl 1 Tim 2:1-4:16). Nie enige persoon kwalifiseer as gemeenteleier nie, want kerkleiers moet in hul samelewing uitstaan, maar die beginpunt lê in die optrede in hul eie huise. Omdat die gemeente die huisgesin van God is, bepaal leiers se optrede in hul eie huisgesinne hul bevoegdheid om in die gemeente te dien (Sanders 1967:34). Leierskap is *persoonlike voorbeeld*, want dit is die sigbare bewys van ons verbondenheid aan Christus as Here en Verlosser (Amerding 1978:39).

Waar die voorbeeldige gedrag van die gemeenteleier na vore kom, sien ons daarin ook die Ou Testamentiese herderkarakter van Christelike leierskap. ‘n Kerkleier kan nie gelowiges lei deur baas te speel nie, maar moet voor loop en die voorbeeld stel (1 Petrus 5:1-7) (Vergeer 1999: 1630). Waar Paulus ‘n hoë premie plaas op kerkleiers se geestelike volwassenheid asook op hul huwelik- en gesinslewe, benadruk Petrus weer aspekte soos ‘n *waardige voorbeeld, motivering en onbaatsugtige diens* wat leiers met nederigheid soos diensknegte uitvoer (Sanders 1967:34-41).

Om die gemeente as diensvolk van God te beskryf, vra na die ampte of *diensleiers* se funksionering, want alle leiers is tot diens geroep en volgens Nel (1994:49) behaag dit die Here

van die gemeente om sy gemeente deur die ampte (diensleiers) te begelei. Dit raak die hart van kerklike leierskap. In die Bybel staan die diensmotief van leierskap sentraal. Daarom is die identiteit van die gemeenteleier dié van 'n *dienskneg* en die styl *servant leadership* of dan *diensknegleierskap* (Richards & Hoeldtke 1980:102, 106). Daarom kan Osei-Mensah (1990:8) onomwonde verklaar dat die kerk in Afrika 'n behoefte het aan diensknegleiers. Dit kom nou op die tafel.

4.6.2 Diensknegleierskap

4.6.2.1 Die begrip 'diensknegleier'

Die begrip *diensknegleier* is die samevoeging van twee komponente *dienskneg* en *leier*. Wanneer Jesus oor *diensknegleiers* praat (vgl. Mt 20:25-28), skyn die twee komponente op die oog af *totaal onversoenbaar* en *selfsteenoorgesteldes* te wees (Spears 1998:1). *Diensknegleierskap* bestaan as begrip uit twee verskillende en wedersydse uitsluitende rolle, want 'n *leier lei* en 'n *dienskneg dien* (Marshall 1991:67). Ook Greenleaf (1977:49) wat die term '*servant-leader*' gemunt het, het veel gemaak van die volgorde van die twee begrippe. Ons begeerte om te dien moet voorop staan en ons laat streef om ander te lei (Greenleaf 1977:7). Spears (1998:3) som diensknegleierskap só op:

Servant-leadership is not a "quick fix" approach. Nor is it something that can be quickly instilled within an institution. At its core, servant-leadership is a long-term transformational approach to life and work - in essence, a way of being - that has the potential for creating positive change throughout our society.

Ook Marshall (1991:68) sien Jesus se naasmekaarstelling van die twee begrippe as nadruk op die *leier* wat primêr 'n *dienskneg* is. Verder blyk Jesus se erns daaruit dat Hy dit nie net geleer het nie, maar ook gemodelleer het deur na Homself te wys as die voorbeeld wat ons moet volg. In die volgende paragraaf gee ek aandag aan die Bybelse begroning van die konsep *diensknegleierskap*.

4.6.2.2 *Bybelse begroning van diensknepleierskap*

Oor *diensknepleierskap* is daar 'n stroom publikasies vanuit die sekulêre bestuurswêreld (Greenleaf 1977; Spears (red) 1995; Spears & Frick 1996; Spears & Fraker 1996; Spears (red) 1998;¹⁰ Autry 2001), asook uit die kerklike praktyk (Richards & Hoeldtke 1980; Marshall 1991; Young 1999). Om effektief te wees, moet 'n leier nie 'n baas wees nie, maar 'n dienskne wat vir mense omgee waar "the more able and the less able serve each other" (Greenleaf 1977:47). Dit gaan dus hier om leierskap wat ontspring uit 'n gemeenskap van liefde en omgee. Dit vorm weer die basis waarop 'n goeie samelewing gebou word en waarvan die kerk 'n deel is (Beerens 1980:25).

Die diensknepleier is 'n voorbeeld van 'n *transformasionele leier*. Lee (1989:31) onderskei tussen *transaksionele* en *transformasionele leierskap*. Waar *transaksionele leierskap* die interaksie tussen leiers en onder-geskiktes as 'n ruilrelasie beskou wat magsgeoriënteerd kan wees, word *transformasionele leierskap* weer deur 'n omvattende motiveringsteorie gedra (Van der Vlist 1991:21, 22).

Transaksionele leiers is bewaarders van die status quo en hou die wiele aan die rol. Daarteenoor is transformasionele leiers weer motiveerders en agente vir verandering. In die kerk behoort die transformasionele styl voorrang te geniet, want die profete in die Ou Testament én Jesus was transformeerders. Die profete en Jesus se oproepe tot vernuwning en verandering was gerig op hul hoorders as volk van God wat vir die omringende volke tot sêen moes wees (Lee 1989:32). Transaksionele leierskap is 'n erkende vorm van leierskap, maar so ver dit kerklike leierskap aangaan, is Lee (1989:32) se siening vir hierdie studie van belang waar hy skryf:

While leaders in today's church must necessarily be trans-ational much of the

10. Al die publikasies van Larry Spears is afkomstig uit die Greenleaf Center for Servant Leadership in Indianapolis (val. Autry 2001:20).

time, overseeing and managing its everyday affairs, they dare not neglect the role of the transforming leader, affirming and articulating the biblical vision for the world, calling for faithfulness, and encouraging the work of renewal.

Nel (1994:74) wys daarop dat die aantal leiersmodelle nie van belang is nie, maar wel dat leiersrolle in *diensknegklere* vertolk word. Enige van die bekende rolle - ook dié van dienskneg - is vatbaar vir misbruik en karikaturing. Dit gebeur wanneer leiers wat die rol vertolk vergeet dat hulle diensknegte van God en sy gemeente is. In die kerk is diensknegleierskap die mees gepaste, want die basiese houding van die diensknegleier word in beide die Ou én die Nuwe Testament geskets (Richards & Hoeldtke 1980:106). Alhoewel die term *diensknegleier* vandag danksy Robert Greenleaf algemeen gebruik word, kom die konsep van *diensknegleierskap* uit die Skrif (vgl. Mt 20:20-28; Mk 10:42-45; Lk 22:24-30).

Vir Christelike leierskap is Jesus dus die model en behoort leierskap in die kerk altyd in *dienskneggestalte* te wees (Kinnamon 1993:139). Die leierskap waarvan Jesus praat, is radikaal anders. Waar dit in die wêreld gaan oor “*a survival of the fittest*,” is Christus se dienskneg-leierskap “*a survival of the weakest*” (Akuchie 1993:39). Hier is ‘n leier in die woorde van Henri Nouwen (1989:45) “a vulnerable servant who needs the people as much as they need him.” Ook Larry Sharp (1987:271) erken hierdie kwesbaarheid van kerklike leierskap as iets wat soms swaar op kerkleiers kan lê.

Vir die kerk van die toekoms word ‘n splinternuwe leierskapstyl gevra. Dit is volgens Nouwen (1989:45) ‘n leierskapstyl “which is not modelled on the power games of the world but on the servant-leader, Jesus, who came to give his life for the salvation of many.” Watson (1982:58 - deur Akuchie 1993:41 aangehaal) tref die kol as hy skryf: “A Christian who is ambitious to be a star disqualifies himself as a leader.” Richards en Hoeldtke (1980: 110) voel so sterk oor diensknegleierskap dat hulle dit vasmaak aan die dienskneg se verbintenis (*commitment*) om ‘n dienskneg te bly. Maar waaraan word diensknegleierskap uitgeken? Daarna kyk ons in die volgende paragraaf.

4.6.2.3 Kenmerke van diensknegleierskap

Autry (2001:3v) skryf oor die kenmerke van die leier as dienskneg suiwer vanuit 'n bestuursperspektief, maar in die inleiding tot sy boek (2001:xv) stel hy dit duidelik dat ons leierskap of bestuur as 'n *roeping* moet benader. Daarom is diensknegleierskap 'n *manier van wees*. Hy laat hom so daaroor uit:

Leadership in service of others requires a great deal of courage (for) it is a way of being that combines the personal characteristics (of the leader) with self-discipline and the unwavering commitment to creating a workplace ... of opportunity for personal and spiritual growth for all (Autry 2001:xvi).

In die bestaanswyse van die diensknegleier onderskei Autry (2001:10-21) vyf maniere van wees, naamlik -

1. wees geloofwaardig (*authentic*) deur op 'n eg menslike manier met ander om te gaan deur jouself te ken en jouself te wees (2001:13);
2. wees kwesbaar (*vulnerable*) deur eerlik met jou gevoelens binne die werkkonteks te wees en ook die moed te hê om te erken as jy verkeerd is sonder om te vrees dat jy beheer sal verloor (2001:15);
3. wees aanvaardend (*accepting*) en wees ontvanklik vir ander se idees omdat almal deelnemers is waar almal kan wen en niemand hoef te verloor nie (2001:17);
4. wees teenwoordig (*present*) met liggaam en gees te midde van die dag se probleme en uitdagings (2001:18);
5. wees nuttig (*useful*) deur vir jou mense as hulle primêre hulpbron beskikbaar te wees (2001:20).

Opsommend sien Autry (2001:20-21) diensknegleierskap as die drang om die ruimte te skep waar mense goeie werk kan lewer en daarin betekenis vind, want dit is 'n leierskapstyl wat liefde vra. Oor diensknegleierskap laat Young (1999:14) so hoor: "While some would discard servanthood as being too servile, ... this concept from the Scriptures is a strong model of leadership."

Kinnamon(1993:140v) onderskei die volgende kenmerke van dienskneg-leiers.

1. Diensknegleiers is *soekers na God se wil*, want hulle is allereers dienaars van God en daarom ook dienaars van die gemeenskap wat identifiseer met God se selfopenbaring in Christus.
2. Kenmerkend van diensknegleierskap is *nederigheid*. Leiers wat hulself verstaan as dienaars van God sal nooit benadruk wat *ons* bereik het nie, maar wat God deur ons kon vermag (1993:140).
3. Diensknegleiers - soos alle ware leierskap - word deur *visie* gekenmerk as aanduiding van waarheen die kerk op pad behoort te wees (1993:142; vgl ook Avolio 2001:8).
4. Christelike leiers help die gemeenskap om gedeelde waardes (*shared values*) te onthou, want deur die geslagte is ons erfgename van 'n geestelike tradisie wat ons weer aan die nageslag moet oordra (1993:143).
5. Diensknegleiers het waardering vir die *verskeidenheid* gawes wat diensbaar word in die uitbou van God se koninkryk.
6. Diensknegleiers kan *konflik kreatief bestuur*, want die groeipotensiaal van konflik moet ontgin word tot voordeel van die instelling se lewensvatbaarheid (Greenleaf 1977: 233).
7. Christenleiers is mense van integriteit en volharding - mense op wie jy kan vertrou, want hulle is geestelike volwassenes wat hul visie vir die kerk uitleef. Daarom is leierskap in die kerk veel meer 'n saak van wees as van doen (Kinnamon 1993:145).
8. Leiers sal geesdriftig wees, want sonder geesdrif kan geen mens toegewyd wees aan God se sending, of aan die opbou van die gemeente as liggaam van Christus nie (1993:145).

Vanuit die konsep *diensknegleierskap* ontstaan die vraag: Watter mag het 'n diensknegleier? Dit gaan nou aandag kry.

4.6.3 Mag en gesag

4.6.3.1 *Algemene oriëntasie*

Mag en gesag is deel van ons komplekse en geïnstitutionaliseerde samelewing. Soms sal mag dié van 'n *dienskneg* wees wat deur oorreding en voorbeeld mense opbou. Soms sal mag weer *dwangmag* (*coercive power*) wees wat mense domineer en manipuleer (Greenleaf 1977:41, 42).

Tussen mag en gesag is daar 'n onderskeid. Waar mag die vermoë is tot beïnvloeding, is formele gesag die reg wat 'n individu of groepe het om invloed binne voorafbepaalde grense uit te oefen. Dié reg spruit voort uit 'n persoon se formele posisie in die organisasiestruktuur. Kortom: Gesag is volgens Du Preez (1990:299) die reg om besluite te neem wat nodig is om verantwoordelikhede uit te voer. Koontz et al. (1984:284) stem saam met hierdie uiteensetting van mag en gesag. Gesag is binne 'n organisasie dus *wettige posisiemag* deur die persoon wat die posisie beklee. Max Weber (1984:15) onderskei tussen drie suiwer of ideëel-tipes van legitieme gesag, naamlik legitimiteit wat gegrond is op *rasionele gronde* (wettige gesag); *tradisionele gronde* (tradisionele gesag); en *charismatiese gronde* (charismatiese gesag).

Kast en Rosenweig (1974:334) onderskei tussen *fisieke mag*, *materiële mag* en *simboliese mag*. Ook Pugh et al (1983:74) stem saam met hierdie klassifikasie as die drie verskillende maniere waarop ons samewerking in organisasies verkry. Dit verteenwoordig dan (a) *dwangmag*, (b) *vergoedings- of nuttigheidsmag*, en (c) *normatiewe of vereenselwigings-mag* waarna soms ook as *simboliese* of *referente mag* verwys word.

Daar is ook basisse en bronne van gesag (Robbins 1991:395). Op voetspoor van French en Raven onderskei Du Preez (1990:300) vyf gesagsbronne in ondernemings, te wete

1. *beloningsgesag* as mag waaroor 'n persoon beskik om ander te beloon vir bevel of opdragte wat stiptelike en/of suksesvol uitgevoer is;
2. *dwanggesag* as mag wat ander kan dwing om 'n bevel of opdrag uit te voer;
3. *wettige gesag* wat voortspruit uit die ampsbekleër se 'reg' of formele

posisie om gesag uit te oefen;

4. *verwysingsgesag of nabootsende gesag* wat iemand besit as ander graag hulle gesag wil vereenselwig met só iemand se werkswyses en metodes; en
5. *vaardigheidsgesag* wat voortspruit uit spesiale kennis of vaardigheid in die taak wat as geldige kennisbron vir beïnvloeding dien.

Engstrom(1976:112, 113) skryf spesifiek oor die vorming van Christen-leiers. Vir hom vereis voortrefflike leierskap 'n sterk sensitiwiteit om gesag op die regte tyd te gebruik. In navolging van William Oncken (jr) onderskei Engstrom (1976) tussen vier komponente in gesag, met name *bevoegdheidsgesag; posisiegesag; persoonlikheidsgesag* en *karaktergesag* (vgl Richards & Hoeldtke 1980:137 vir dieselfde komponente).

Dwarsdeur ons lewe is ons almal onderhewig aan een of ander vorm van gesag. Die begrip *gesag* is ingewikkeld, want 'n samelewing se siening oor gesag word gevorm deur die sisteem waarbinne gesag funksioneer. Op grond van die vorme wat gesag aanneem, kan ons onderskei tussen militêre gesag, diktatoriale gesag, demokratiese gesag, familiale gesag en selfs kerklike gesag (Richards 1989:67; McCarty 1991:56).

4.6.3.2 *Mag en gesag in die kerk*

Daar bestaan 'n wesenlike gevaar dat ons mag en gesag in die kerk as onbelangrik kan afmaak (McCarty 1991:55), maar ons moet onthou dat leierskap vir talle mense baie dinge kan beteken. Ons kan leierskap sien as die pad na mag en aansien. Net soos by Jesus se dissipels, kan dit by ons ook 'n verkeerde persepsie oor leierskap wees (Akuchie 1993:39). Henri Nouwen (1989:58) het met groot insig waargeneem:

One of the greatest ironies of the history of Christianity is that its leaders constantly gave in to the temptation of power ... even though they continued to speak in the name of Jesus, who did not cling to his divine power but emptied Himself and became as we are (vgl Fil 2:5-8).

Christus se aardse lewe en bediening dui daarop dat Hy mag gehad het wat hy op die regte manier en vir die regte doeleindes gebruik het. Jesus se lewe is dus 'n positiewe voorbeeld van hoe ons mag kan en behoort te gebruik (Habecker 1996:30). Teenoor die Machiavelliaanse¹¹ leierskapfilosofie van manipulasie en gewetenlose uitbuiting waar-volgens leiers veel meer mag as hul volgelinge moes hê (Handy 1985:105), is Jesus se optrede totaal anders. Om mag te verloor was vir Machiavelli 'n onvergeeflike sonde. Dit staan in skrilte kontras teenoor Jesus wat meer as twaalf legioene engele tot sy beskikking gehad het sonder om daardie mag te gebruik (Mt 26:53). Ongelukkig het die dissipels hierin Jesus se voorbeeld nie gevolg nie (Mk 10:35-45). Jesus se waarskuwings om, anders as die leiers van die wêreld, die misbruik van mag te vermy, het skynbaar op dowe ore geval. Deur die eeue het Christene dikwels meer soos Machiavelli opgetree as soos Jesus (McCarty 1991:56).

Richards en Hoeldtke (1980:136) wys daarop dat God aan leiers 'n unieke gesag gee wat nie op mag berus nie. Dit is *dienende gesag* en gee aan niemand die reg om oor ander baas te speel nie. Die gesag van Christenleiers is die gesag wat gegee word om broers en susters op te bou sodat hulle in staat sal wees om God se wil uit te leef, en nie die wil van mense nie. Beerens (1980:28) sien in die gesag wat God gee 'n spesifieke gerigtheid op toesighouding (*overseeing*); onderrig (*teaching*); rigtinggewend (*directing*); en regstelling (*correcting*). Dit vertoon 'n merkwaardige ooreenkoms met 2 Timoteus 3:16 se onderrig in die waarheid; bestryding van dwaalleer; regstelling van verkeerdhede; en die aankweek van 'n regte lewenswyse wat Christenleiers voorberei en toerus vir elke goeie werk (vgl Vergeer 1999:1654). Beerens (1980) laat ook 'n waarskuwende woord hoor. Dit is moontlik dat kerkleiers só kan opgaan in *diens aan die Godsvolk* dat hulle die koersaanduidings van mense volg plaas van die aanwysings van die Bybel.

11. Niccolò Machiavelli (1469-1527) was 'n Florentynse staatsman, historikus en politieke filosoof wat 'n gewetenlose gebruikmaking van die volk se swakhede voorgeskryf het. Sy bekendste werk, *Il Principe*, of *Die Prins*, is in 1513 voltooi. Die oogmerk van die boek was om 'n nasionale Italiaanse identiteitsgevoel tot stand te bring deur despotiese beheermaatreëls en die skepping van 'n nasionale weeromag. Aan die Machiavelliaanse leierskapfilosofie lê gewetenloosheid en sluheid ten grondslag (Funk & Wagnalls Encyclopedia 1958, s v 'Machiavelli, Niccolò'; HAT 1994, s v 'Machiavellisme', 'Machiavelliaans'; Verklarende Afrikaanse Woordeboek 1993, s v 'Machiavellisme').

Diensknegleiers is nie soekers na status en mag nie. Dit beteken allermins dat leiers in die kerk nie 'n legitieme gesagsposisie mag beklee nie, maar die posisie as sulks moenie die motivering wees vir die uitoefening van leierskap nie. Ons moet leierskap sien as 'n voorreg en 'n geleentheid vir diens waarvoor ons die Here dank (Kinnamon 1993: 144). As hoogste gesag het God algehele handelingsbevoegdheid (Jes 46:9-11) (Richards 1989:67).

Omdat diensknegleiers alle gesag as komende van God erken, besef hulle hul eie feilbaarheid. Daarom sal hulle veel eerder praat van rentmeesterskap as eienaarskap. Goeie rentmeesterskap gaan nie net om geboue en begrotings nie, maar veral om mense (McCarty 1991:13), want die fokus is op Christus se kerk as sy liggaam en op God se sending in en na die wêreld (Kinnamon 1993:141). Daarom sien Beerens (1980:28) tussen gesag en diensknegleierskap geen teenstrydigheid nie.

Volgens Marshall (1991:104) is die oorsprong en aard van gesag geestelik. Daarom kan dit die mens se gewete aanspreek om uit vrye wil te kies om gehoorsaam te wees of nie. In die uitoefening van sy gesag het Jesus altyd die vryheid van sy hoorders eerbiedig wat óf daarop kon reageer óf dit verwerp. Hierdie geestelike gesag volg 'n deurlopende lyn in die Bybel. Selfs die profete van die Ou Testament het dikwels 'n gesagvolle Woord van God gebring en die gevolge van ongehoorsaamheid aangekondig, maar kon mense nooit tot verplig tot gehoorsaamheid nie (Richards 1989:69).

Ons Christelike vryheid is ook nooit die gesag van vrye teuels nie. Dit is die vryheid om te kies vir wat reg is binne die raamwerk wat God se wet vaslê, asook binne die raamwerk wat die samelewingswette vasstel (vgl 1 Pt 2:16v) (Richards 1989:68). Geestelike gesag in sowel die Ou Testament as die Nuwe is in wese *nie-dwingend (non-coercive)*. Aan geestelike leiers is daar nooit dieselfde soort mag gegee as aan diegene wat in die sekulêre wêreld leierskaprolle beklee nie (Richards 1989:71).

Diensknegleiers is, net soos Jesus, deur God gekies en word deur God gestuur om die kerk as liggaam van Christus deur liefdevolle opoffering te dien. Daarom is diensknegleiers bewus

van hul roeping as ‘*n roeping om God te dien* (Young 1999:33). Daarom sien hulle hul roeping nie as magspeletjies en manipulasie nie, want die oorwinnaarskroon vir diensknegleiers is liefde wat bereid is om te gee na die voorbeeld van Christus (Akuchie 1993:42).

Maar die kerklike praktyk val dikwels anders uit, want talle kerkleiers is vandag so suksesgeoriënteerd en magshonger dat hulle die kudde van die Here onder hulle sorg domineer en verwaarloos. Nouwen (1989:60) betreur hierdie tendens in ons dag se Christenleierskap. Daaroor laat hy só van hom hoor:

The long painful history of the Church is the history of people ever and again tempted to choose power over love, control over the cross. Much Christian leadership is exercised by people who do not know how to develop healthy, intimate relationships and have opted for power and control instead. Many Christian empire-builders have been people unable to give and to receive love.

Waar leierskap nog op die ou magskonsepte gebou is, word baie tyd spandeer om uit te vind waar en hoeveel mag by individue is (Autry 2001:21). Dié wat dink hulle het mag, wil dit bewys deur hul leierskap-spiere te bult. Omdat mag van die mense afkomstig is, word dit verkry deur die vertrouwe en ondersteuning te wen van die mense wat aan die leier die mag gee. Mag is soos liefde. Hoe meer jy probeer om dit vir ander te gee, hoe meer vloei dit natuurlikerwys terug na jou.

4.6.3.3 Die landelike gemeente kom in die oog

Mag is werksaam in die kerk, asook in die kleinste gemeentes. In die meeste klein gemeentes setel mag nie in die pastor nie, maar by die lidmate (*laypersons*). Die pastor dra wel die titel, maar het nie die mag nie, want klein gemeentes se fokus is *relasioneel* en nie *organisatories* nie. Tussen gewone lidmate in klein gemeentes word verhoudinge oor jare opgebou. Hulle is afhanklik van mekaar en weet dat hulle mekaar kan vertrou. Omdat al hierdie dinge in ‘n nuwe pastor onbekend is, bly die mag dus in die hande van die lidmate

(McCarty 1991:55). Vir die klein landelike gemeentes van die VGKSA is hierdie insig van groot belang. Dit staaf die noodsaaklikheid om nuut te dink oor die Pauliniese model van tentmakery sodat bewese plaaslike leiers deur ontwikkeling uiteindelik pastores in sulke gemeentes kan word waar hulle alreeds vertrouwe opgebou en verhoudings gevestig het.

4.6.3.4 ‘n Laaste woord oor mag en gesag

Mag as sulks is nóg sleg nóg verkeerd, want sonder die nodige mag kan geen samelewingsverhouding behoorlik funksioneer nie. Omdat die misbruik van mag tot geweld lei, veronderstel die korrekte gebruik van mag ook die *verantwoordelike gebruik van gesag* (Van der Walt 1995:10, 11). As gesagsdraers is leiers net die eerstes onder gelykes. Dit is God wat primêr aan leiers gesag toeken wat hulle op ‘n verantwoordelike wyse moet uitoefen. Ook persoonlikheidsvermoëns en -eienskappe is deur God gegee. Daarom mag leiers nie hul posisies van leierskap misbruik nie, maar hulle moet dit beklee tot eer van God en diens aan God (Kruger 1986:488). Die amp - wat leierskap insluit - moet *gesagvolle diens* uitdruk (Du Preez 1972:13). Die verhouding tussen leierskap en bestuur kom nou aan die beurt.

4.7 LEIERS EN BESTUURDERS

4.7.1 Is daar ‘n verskil of nie?

Die begrippe leierskap en bestuur (management) het veel in gemeen en word dikwels saam gebruik,¹² maar die verskil tussen die twee word ook erken (Van der Vlist 1991:16). Oor die verskil het Bass (1981:272 - soos aangehaal deur Van der Vlist 1991) hom só uitgelaat: “Leaders must manage and managers must lead, but the two are not synonymous.” Ook Shawchuck en Heuser (1993:21) erken dat leierskap en bestuur beswaarlik van mekaar geskei kan word, maar die twee is nie dieselfde nie. Bennis en Nanus (1985:21) laat hulle soos volg oor die verskille uit:

11. Vergelyk ook Newman, Summer en Warren (1967:572) se hoofstuk “The place of leadership in management” in *The Process of Management: Concepts, Behavior, and Practice*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Managers are people who *do things right* and leaders are people who *do the right thing*. The difference may be summarized as activities of vision and judgment - *effectiveness* versus activities of mastering routines - *efficiency*. (Skuinsdruk myne)

Waar leierskap toesien dat die *regte dinge* gedoen word, moet bestuur weer sorg dat die *dinge reg* gedoen word (Covey 1991:101). Deur dié onderskeid plaas ons nie een bo die ander nie, maar wil ons verskillende rolle identifiseer. Waar leiers verantwoordelik is vir die formulering van doelwitte, mense moet inspireer of motiveer en 'n visie skep, het bestuurders meer te doen met die realisering van die doelwitte deur die effektiewe benutting van alle hulpbronne (Rush 1991:123). Daarom kan Bennis (1989:47) skryf dat leiers niks anders het om mee te werk as net hulself nie. Tussen leierskap en bestuur kan ons onderskei, maar in die praktyk is die twee aktiwiteite baie maal geïntegreerd (Lee 1989:27). Ook Heyns (1993a:201) staaf dit, want aan die pastor word dikwels drie rolle toegeken, naamlik dié van *leier*, *bestuurder* en *professionele*.

4.7.2 Die andersheid van gemeentes

Daar was 'n tyd dat die kerk apaties gestaan het teenoor bestuur en bestuursbeginsels, want die kerk se unieke aard sou maak dat die samelewing se bestuursbeginsels nie op die kerk toegepas word nie (Heyns 1993c:126). Gemeentebestuur is meer as net 'n administratiewe handeling. Dit is in eie reg volledig deel van die bediening (Luecke & Southard 1986:12). Die motivering van mense is vir bestuurders van groot belang, want dit is net deur mense dat ons dinge gedoen kry (Dessler 1984:17). Dit geld ook van die kerk.

Elke gemeente is deel van die volk van God, is die liggaam van Christus, en is 'n skepping van die Gees. Daarom dra elke gemeente 'n *geestelike karakter*. Maar 'n gemeente is ook voluit 'n *menslike organisasie* wat vra na leierskap en doeltreffende bestuur. Daarnaas is die gemeente ook 'n *vrywillige organisasie* wat aangewese is op vrywilligers. Om dié redes kan ons die bestuursbeginsels uit die bedryfswêreld nie net so op gemeentes toepas nie

(Heyns 1993c:128). Vir leierskapontwikkeling in die VGKSA se klein landelike gemeentes is die kritiese vraag dus: *Watter bestuurstyl is vir hierdie gemeentes geskik?*

Om tot 'n antwoord te kom, gaan ons na drie basiese bestuursteorieë kyk, naamlik die *tradisionele teorie*, die *menseverhoudingeteorie* en die *mensebenuttingsteorie* (Mol 1990:15; Koontz et al. 1984:467). Tussen die drie bestuursteorieë, motiveringsteorieë en leierskapstyle is daar 'n noue verband wat ons in die oog moet hou.

4.7.3 Drie basiese bestuursteorieë

Onderliggend aan die manier waarop bestuurders mense hanteer, is daar 'n oortuigingsstelsel oor die *aard van die mens*, asook oor die *determinante van samewerking* binne 'n georganiseerde opset (Beach 1991:29). Die *tradisionele teorie* sien geld as die aanspoorder by uitnemendheid, aanvaar mense is lui, wil nie verantwoordelikhede dra nie, en kan ook nie selfstandig dink nie (Mol 1984:17). Dit hou dan ook verband met Teorie X van McGregor (Peters & Waterman 1982:95; Du Toit 1990:359). Die aanname is nie noodwendig verkeerd nie, maar dit sal uiteindelik die bestuurder se optrede teenoor mense kleur (Mol 1990:16). Die bestuurder sal alle besluite neem, streng toesig hou en mense nie vertrou nie (Mol 1984:18). Dit sal weer lei tot 'n outokratiese bestuurstyl (Pugh et al. 1983:82), want alle bestuurders ontwikkel of kies 'n styl waarvolgens hulle hul ondergeskiktes lei of motiveer (Flippo 1984:397).

Die veronderstelling dat goeie en menswaardige behandeling mense motiveer, is die basis van die *menseverhoudingeteorie*. Voorstanders van dié teorie wil mense regverdig en billik behandel, is beskikbaar vir mense, wil voorsien in mense se sosiale behoeftes, asook mense ingelig hou oor nuwe ontwikkelinge (Mol 1990:17). Waar die tradisionele teorie mense op hul plek wil hou, is die menseverhoudingeteorie weer die sagte, mensliewende benadering (Mol 1984:20).

Die *mensebenuttingsteorie* is toegespits op die *goeie behandeling van mense* sowel

as die *benutting van mense*, want mense sal hard werk mits hulle die taak as betekenisvol beleef (Mol 1990:19). Eksponente van die mensebenuttingsteorie glo dat mense wil wys waartoe hulle in staat is en ook die geleentheid daartoe moet kry. Waar aan mense verantwoordelikhede gegee word, sal hulle toegewyd werk, want hier word mense aangemoedig om vir hulself te dink en probleme op te los (Mol 1984:21).

Volgens McGregor se Teorie Y is liggaamlike en verstandelike inspanning natuurlik by die mens. By die gemiddelde mens is daar ook nie 'n afkeur oor werk nie, want werk kan selfs 'n bron van bevrediging wees. Sou die omstandighede reg wees, sal die deursnee mens nie net bereid wees om verantwoordelikhede te aanvaar nie, maar ook daarna soek, want vermyding van verantwoordelikhede en gebrek aan ambisie is nie 'n inherente kenmerk van mense nie. Verder kom die vermoë algemeen by mense voor om met verbeelding, vindingrykheid en skeppingskrag probleme op te los (Du Toit 1990:360).

Raymond Miles (1975) het drie bestuursteorieë geïdentifiseer wat bekend sou staan as die *tradisionele*, die *menseverhoudinge*, en die *mensebenuttingsmodelle*. In die ontwikkeling van hierdie modelle het Miles baie by McGregor geleen. Die tradisionele model stem daarom ooreen met McGregor se Teorie X terwyl die mensebenuttingsmodel weer verwant is aan Teorie Y. Ons kan die menseverhoudingemodel sien as Teorie X met skyndeelname (Koontz et al. 1984:464). Die bestuurstyl sal dan ook dié wees van 'n goedige outokraat of *benevolent autocrat* wat Anthony (1978:10) *paternalisme* noem. In *deelnemende bestuur (participative management)* word mag en gesag in besluitneming gedeel (Anthony 1978:11).

In sy vergelyking van die drie bestuursteorieë wys Mol (1990:30-35) dat tradisionele bestuurders dit as hul taak sien om te verseker dat mense die werk *doen* en *reg doen*. Ondergeskiktes is bloot die bestuurders se helpers in die afhandeling van 'n taak. Ook die menseverhoudinge-bestuurders sien hul hoofsaak dat mense take korrek moet uitvoer. Bestuurders voel verantwoordelik vir die werk en sien mense as hul assistente. Anders as by die tradisionele bestuurders word mense hier nie net goed behandel nie, maar is daar ook 'n

poging om mense so gelukkig as moontlik te hou. Tog oordeel beide die tradisionele en die menseverhoudingebestuurders dat hulle die *dinkwerk* moet doen terwyl hul ondergeskiktes verantwoordelik is vir die *doenwerk* (Mol 1990:31).

Die mensebenuttingsbestuurder het weer 'n ander siening oor die mens binne die bestuurstaak. Sulke bestuurders sien dit as hul primêre verantwoordelikheid om ondergeskiktes op hul eie te laat funksioneer. Dit beteken dan dat die werkers vir die werk verantwoordelik is, en nie die bestuurder nie, want die bestuurder het 'n hulpverleningstaak (Mol 1990:32).

McGregor se teorieë - en dié wat daarna gevolg het - sou uitloop op die menseverhoudingebenadering tot bestuur. Later sou dit in oneer verval, want daar is te veel eensydig opgegaan in óf die outokratiese bestuursbenadering (Teorie X) óf die demokratiese benadering (Teorie Y). Peters en Waterman (1982) wys daarop dat voortreflike besighede 'n fyn onderskeid tref tussen outoritêre en demokratiese leierskap. Dié bestuursleiers is sag met mense, maar hard op die kernwaardes van dienslewering en gehalte (vgl ook Mol 1984:130).

Volgens Koontz et al. (1984:464) was McGregor besorg oor die moontlike verkeerde vertolking van sy Teorieë X en Y, want beide teorieë is net *aannames* en nie *voorskrifte* nie. As aannames moet ons dit empiries teen die werklikheid toets. Teorieë X en Y impliseer ook nie *harde of sagte* bestuur nie. Waar die harde benadering tot bestuur kan uitloop op weerstand en antagonisme, kan die sagte benadering weer lei tot 'n *laizes-faire*-situasie. Bekwame en effektiewe bestuurders sal dus rekening hou met die waardigheid, moontlikhede en beperkinge van mense sodat bestuursoptrede by die situasie kan aanpas.

Teorieë X en Y is op 'n kontinuum nie teenoorgesteldes nie, maar twee verskillende sieninge oor mense. Teorie Y is nóg 'n pleidooi vir konsensusbestuur nóg 'n argument teen die gebruik van gesag, maar wil gesag eerder sien as een van vele maniere waarop bestuurders hul leierskap kan laat geld. Laastens vra verskillende take en situasies na verskillende benaderings tot bestuur.

4.7.4 Kritiese waardering rakende klein plattelandse gemeentes

Watter bestuursteorie word die meeste toegepas in die bestuur van klein landelike gemeentes van die VGKSA? Dit is 'n logiese vraag na die voorafgaande uiteensetting van die drie basiese bestuursteorieë.

Bestuursteorieë sal uiteraard van gemeente tot gemeente verskil. Die herder-kuddemodel van gemeente-inrigting kom algemeen in die VGKSA voor. Ons kan dus aanvaar dat die tradisionele teorie die dominante bestuursbenadering in gemeentes sal wees. Die konteks van hierdie ondersoek is die platteland. Volgens Mol (1984:22) is die tradisionele teorie die meeste plaasboere se benadering tot hul plaas-werkers. Dieselfde geld ook vir die meerderheid Suid-Afrikaanse besighede sover dit die laervlakwerkers van organisasies raak¹³ (Mol 1990:21). Verder moet ons ook die rol van die apartheidsideologie verreken in die vestiging van die tradisionele teorie onder ons swart en bruin mense. Dit was onlosmaaklik deel van hul lewe by die werk en in die kerk, asook in die breë Suid-Afrikaanse samelewing.

Soos alle ander gemeentes is elke plattelandse gemeente van die VGKSA 'n organisasie van vrywilligers. Die menseverhoudingeteorie is hiervoor van groot waarde, want deur die skep van goeie verhoudinge kan ons op mense se welwillendheid 'n beroep doen. Op dié manier kan die kerk as vrywillige organisasie die hulp en samewerking van gemeentede verkry. Tog moet ons één ding onthou: Die tradisionele teorie en die menseverhoudingeteorie is basies dieselfde (Mol 1984:31). Hiervolgens bly besluitneming en beheer nog in die hande van die leraar, of die leraar en die kerkraad.

Volgens Heyns (1993a:206) was die tradisionele teorie en die mense-verhoudingeteorie in gemeentes funksioneel, want pastores was die enigstes met formele teologiese opleiding. Nie alleen sou dit aan 'n leraar 'n byna onaantasbare posisie in die gemeente gee nie, maar ook die

12. Volgens Mol (1990:21) was daar in Suid-Afrika sedert die 1980's 'n skuif na die menseverhoudingeteorie, maar die mensbenuttingsteorie is gewoonlik net op die hoër bestuursvlakke toegepas.

kloof tussen pastor en lidmate vergroot. Lidmate is nie toegelaat om te dink nie, want die pastores het vanuit hul agtergrond en opleiding al die dinkwerk¹⁴ gedoen wat die lidmate moes uitvoer. Die VGKSA is die NG Kerk se geesteskind. Dit wat vir lank die oorheersende kerkpraktyk in die NG Kerk was, sou nie net deel wees van die voormalige NGKA en NGSK nie, maar sou ook in die VGKSA as kerk van die samesmelting voortbestaan. In die VGKSA se plattelandse gemeentes is die pastores byna sonder uitsondering die enigstes met 'n teologiese skoling.

As die klein landelike gemeentes van die VGKSA in hul gemeente-inrigting ook elemente van die liggaamsmodel wil insluit, sal die mens-benuttingsteorie in die oog moet kom. Hierdie teorie bied ruimte vir eie inisiatief sodat lidmate op 'n meer selfstandige manier as vry en gelyke vennote in die gemeente betrokke kan raak. Die mensbenuttings-benadering tot bestuur rym myns insiens ook met die mens as beeldraer van God en alles wat daarmee saamgaan (vgl Gen 1:26-27; Ef 4:24; Kol 3:10) (Garriott 1996:32).

Vir klein en arm plattelandse gemeentes se oorlewing is lidmaat-betrokkenheid van kardinale belang, want daardeur word die gawes van die Gees volledig erken wat God aan leraars, kerkrade en lidmate gee. Dit vra die toerusting van gelowiges vir hul dienswerk en dat pastores ruimte sal skep vir lidmaatdeelname. Mol (1984:34) is in die kol as hy skryf dat predikante se leierskapvermoë gemeet word aan die geestelike vlak van hul gemeentes.

Klein plattelandse gemeentes kan met baie min administrasie klaarkom, maar sonder een of ander vorm van organisasie kan 'n gemeente nie doeltreffend funksioneer nie. Van der Ven (1993b) benadruk die sosiale kernfunksies van die gemeente as organisasie, en dit is ook reg so, want as die gemeente nie goed georganiseer is nie, ontbreek die basis waarvolgens die gemeente sy pastorale taak kan uitvoer.¹⁵

13. By lidmate kon daar ook die persepsie bestaan dat die predikant 'gehuur' is en 'betaal' word om die dinkwerk te doen. Dit kon weer by lidmate tot apatie lei.

14. Deur gebrekkige finansiële bestuur was een van die konsulentgemeentes wat ek bedien se finansiële registers vir 'n paar jaar nie opgeskryf nie. Gelukkig het ek 'n boekhou-agtergrond, maar dit het my dae geneem om die boeke weer op 'n manier reg te kry sodat ons met

Leierskap, diensknegleierskap, mag en gesag in die kerk, asook die teorieë oor leierskap en bestuur moet op leierskapontwikkeling in klein landelike gemeentes van die VGKSA uitloop. Dit kom nou op die tafel.

4.8 LEIERSKAPONTWIKKELING

4.8.1 *Algemene oriëntasie*

Al word leierskapontwikkeling in die bestuurswêreld as belangrik beskou, is leierskap vir Cassel en Heichberger (1975:vi) 'n integrale deel van die alledaagse lewe. Daarom moet ons die ontwikkeling van leierskap nie net aan die ouderdom koppel nie, maar aan 'n bewuste en voortgaande leerproses (Lesela 2002:4). Leierskapontwikkeling word gedra deur die leier se toewyding (*commitment*) en openheid om voortdurend te leer (Riches 1997:24).

Leierskapontwikkeling is dus gerig op almal, en nie net op 'n paar uitgesoekte mense nie (CasselenHeichberger 1975:vii). Leierskap-ontwikkeling gaan veral om drie aspekte, naamlik die *eienskappe of dimensies van leierskap* (Davidson 2002:13); *situatiewe leierskapstyle* in die lig van die heersende situasie (Lesela 2002:5); en *leiers se lewenservaringe*. Hieroor laat Riches (1997:24) hom so uit:

Leadership qualities are a result of a lifetime of effort to develop conceptual and communication skills, to reflect on personal values and align individual behaviour with values, to learn how to listen and appreciate others and their ideas. Without such effort, personal charisma is style without substance.

Leierskapontwikkeling fokus op die kritiese eienskappe of dimensies van leierskap. Van die eienskappe wat Davidson (2002:13) noem, is -

sekerheid die gemeente se stand van finansies kon weet. Die kassier was sonder enige boekhoukundige agtergrond en aan wie die basiese beginsels van boekhou nooit verduidelik is nie. Verder het die onbevredigende finansiële rekordhouding tot onmin in die gemeente gelei wat besweer moes word. Die tyd en energie wat aan hierdie hele proses bestee is, het gemaak dat ander pastorale take in die gemeente skade ly.

1. die raaksien en benutting van geleenthede;
2. die skepping van 'n gedeelde visie;
3. die ontwikkeling en bemagtiging van mense, want mense is 'n organisasie se kosbaarste hulpbron (Rush 1983:20);
4. waardering vir kulturele diversiteit;
5. die opbou van spanwerk en vennootskappe;
6. om in jouself te glo en dit uit te leef;
7. gedeelde leierskap (shared leadership); en
8. die uitleef van die organisasie se waardes.

Ook vir die kerk is leierskapontwikkeling belangrik. Daaraan gee ek nou aandag.

4.8.2 Leierskapontwikkeling van plaaslike kerkleiers

Volgens Thorne (1993:29v) het leierskapontwikkeling van plaaslike gemeenteleiers 'n lang historiese aanloop waarvan die wortels alreeds in die Ou Testament lê. Uit ons ontmoeting met belangrike leiersfigure in die Bybel ontdek ons ewe belangrike beginsels van leierskapontwikkeling. In die kerk worstel leierskapontwikkeling met twee moeilike take, te wete -

1. wat is 'n kerkleier (identifisering van die produk); en
2. die betekenis van leierskapontwikkeling vir die kerk (definiëring van die proses).

Oor wat 'n kerkleier is, is uitgebreid geskryf. Van belang vir hierdie studie is Kenneth Gangel se omskrywing:

Church leaders are Holy Spirit-gifted Christians who exercise Biblical authority with spiritual maturity and sacrificial love to influence others for God's purposes (by Thorne 1993:29).

Oor leierskapontwikkeling in die kerk is minder uitgebreid geskryf. Vir Clinton (1988:15) is

kerklike leierskapontwikkeling ‘n omvattende saak wat nie net op formele opleiding fokus nie, maar alle lewensprosesse insluit, want leiers word gevorm deur goeie opleiding én ondervinding. Thorne (1993:29) sien kerklike leierskapontwikkeling as “... the process of *identification, edification, and multiplication of leadership* in the church.” Hiermee gaan ek akkoord, want *leierskapontwikkeling in klein landelike gemeentes van die VGKSA* kan net slaag as ons die *identifisering, opbou en vermenigvuldiging* van leierskap in die kerk aanpak as ‘n saak van erns en as ‘n voortgaande proses. Ek wil Thorne se uiteensetting van die historiese verloop van leierskapontwikkeling in die kerk kursories aanbied as die bedding vir leierskapontwikkeling in klein landelike gemeentes van die VGKSA.

4.8.3 Kursoriese historiese oorsig

Thorne (1993:30-36) onderskei vyf tydperke in die geskiedenis van leierskapontwikkeling in die kerk. Dit begin by die *Ou Testament* waar na verskillende Bybelfigure gekyk word. God se opleidingsmetodes verskil van persoon tot persoon. Die *Ou Testament* vertoon drie hoof-beginsels wat God gebruik om leiers te ontwikkel.

1. Leiers word gevorm deur mentors se persoonlike aandag.
2. ‘n Verskeidenheid metodes is die mees effektiewe in leierskapontwikkeling.
3. Leiers lê groot geduld aan die dag in hul voorbereiding vir die taak waartoe God hulle roep (Thorne 1993:30-31).

In die *Nuwe Testamentiese* periode is die fokus op persoonlike leierskap- ontwikkeling. Die kern van Jesus se opleidingsmetodes lê daarin dat Hy persoonlik die mense uitsoek wat Hy as leiers wou hê. Jesus roep hulle om sy lewe met hulle te deel, Hy wys hulle hoe om te lewe, en betrek hulle by sy bediening. Jesus stuur sy dissipels uit in pare, delegeer gesag aan hulle, en kontroleer hul vordering. Met die opleiding van sy dissipels het Jesus ‘n doel voor oë gehad: *Hulle sou leiers wees* (Jh 21:15-17). Jesus se opleidingsmetodes het ondermeer ingesluit *persoonlike gesprekke* (Mk 9:2); *gelykenisse* (Mt 13:3); *preke* (Mt 5-7); *praktiese opdragte* (Mt 10); asook *vraag- en antwoordtye* (Lk 9:18-20) (Thorne

1993:31).

Dit staan in skrilte kontras met sommige moderne opleidingsmetodes. McFarland (1990:10) laat hom so uit oor sy eie teologiese vorming:

Most of us were already serving as student pastors, so we did not see other pastors at work. Our teachers were scholars, not pastors. We never saw a faculty member conduct a wedding or a funeral, or make a hospital call. We saw them stand up and lecture.

Dat die apostels Jesus se opleidingsmetodes voortgesit het, verbaas nie, want leierskopleiding omvat voortgaande onderrig, daaglikse kontak, toetsing, regstelling en uitdaging. Uit Handeling 20:17-36 blyk die volgende:

1. Voorbereiding tot leierskap verg baie tyd, trane en harde werk.
2. Terwyl die waarheid gemodelleer word, moet daar aanmoediging en hersiening wees, want leiers word vir hul taak voorberei en gevorm.
3. Diegene wat betrokke is by die ontwikkeling van leiers, moet dit doen met 'n gesindheid wat vertrouwe inboesem, maar wat ook van aspirantleiers harde werk vra (Thorne 1993:32).

Paulus se briewe aan Timoteus en Titus is in eie reg *leierskapbriewe*. Hieroor het Kenneth Gangel hom so uitgelaat:

Timothy (was) the end result of (Paul's) modelling and mentoring. How much of what we know about church leadership is linked with this young man because of Paul's two letters! In looking at the life of Timothy we learn that biblical servants avoid false doctrine; they aim towards godly living; they activate and use their spiritual gifts; and they accept the challenge that God has placed before them in whatever leadership role He has prescribed. From family preparation to pastoral problems, Timothy provides a brilliant example

of how leadership is learned behavior (aangehaal in voetnoot 9 deur Thorne 1993:37).

Die derde tydperk in kerklike leierskapontwikkeling noem Thorne (1993:33) die *pre-Reformasie era* wat 'n betekenisvolle verandering in leierskapontwikkeling veroorsaak het. Leierskap het nou in die hande van die elite gekom en die kerk het spesiale instellings geskep vir die opleiding van kerkleiers. Dit het gelei tot elitisme en professionalisme in die kerk.

Die vierde tydperk is die *Reformasie-era* waarin daar 'n hernude klem geplaas is op leierskapontwikkeling van die *leke* of kerklidmate. Dit was ook die tyd van die opvoeding van die massas. Dié era gee aan ons betekenisvolle beginsels vir leierskapontwikkeling, naamlik -

1. dit moet die lidmate insluit; en
2. dit sal van 'n (skrif)geleerde en ontwikkelde kerklike liggaam kom (Thorne 1993:34).

Die vyfde tydperk is die *moderne era van die kerk* wat die leierskap-ontwikkeling van al hoe meer gelowiges benadruk (Thorne 1993:34-35). Van belang vir hierdie studie is die plek wat die plaaslike gemeente begin inneem in die ontwikkeling van hul eie leiers. Tot 1800 was daar onder Protestante drie algemene modelle van predikante-opleiding, te wete *vakleerling*; *indiensopleiding*; en die *tentmakermodel*.

Waar die *vakleerlingmodel* sterk op 'n opgeleide korps van predikante steun om jonger manne vir legitimasië voor te berei, was die *indiens-opleiding*- en *tentmakermodelle* in hoofsaak gerig op ouer persone vir legitimasië. Die *vakleerlingmodel* is veral deur die Metodiste gebruik om manne met min formele opleiding as predikante toe te laat, mits hulle aan die vereiste vlak van geestelike volwassenheid voldoen het. 'n Kollege-opleiding het geensins as vereiste gegeld nie. Om in 'n omvattende eksamen te slaag, was die manier van voorbereiding om op eie stoom die voorgeskrewe literatuur onder die knie te kry. Die *tentmakermodel* is veral deur die vroeë Baptiste gebruik waar die plaaslike gemeente uit eie geledere die mees begaafde persoon sou kies om as hul pastor te dien. Vir hul teologiese

vorming was Baptiste pastores aangewese op selfgerigte studie van die Bybel en 'n kort samevatting van die teologie (Thorne 1993:35).

Uit hierdie historiese oorsig spruit daar bepaalde beginsels vir leierskapontwikkeling in die kerk. Daarna word nou gekyk.

4.8.4 Beginsels van leierskapontwikkeling vir die kerk

Vir leierskapontwikkeling in die kerk is die volgende vyf beginsels belangrik:

1. Leierskapontwikkeling vra persoonlike aandag, geduld en verskeidenheid.
2. Leierskapontwikkeling vir die kerk moet Jesus Christus se bepalende invloed op die proses erken.
3. Ander instellings as die plaaslike gemeente kan leiers ontwikkel, maar die gevaar van professionalisme is dan altyd daar.
4. Die lidmate kom al hoe sterker na vore as die sleutel tot leierskapontwikkeling vir die plaaslike gemeente.
5. Die plaaslike gemeente se rol moet in leierskapontwikkeling al hoe meer in die fokus kom (Thorne 1993:36).

Beerens (1980:28) gee vir ons van leierskapontwikkeling 'n raak beskrywing as hy skryf:

Leadership development is finally the spiritual maturation of people in the body who then become available for servant ministry. Such service in ministry can be expressed in a number of necessary places: In the local body in ministry vocation, in our testimony to the gospel in other vocations, and in the other places in God's kingdom where leadership gifts might be necessary.

Ook Scott (1993:1) beklemtoon die belang van kerkleiers se geestelike vorming. Vir Sanders (1967:35) is geestelike volwassenheid vir goeie leierskap onontbeerlik. Die vraag is dus: Watter eienskappe moet ons in kerkleiers ontwikkel sodat hulle tot geestelike volwassenheid

kan groei?

4.8.5 *Eienskappe van kerkleiers*

Die bedoeling is nie om 'n volledige lys te gee nie, maar om vanuit verskillende skrywers 'n seleksie te maak. Eienskappe wat sterk deurslaan is:

1. Deur die rigting, metode en tempo aan te dui, moet 'n leier só voorloop dat die volgelinge as 'n groep die doelwitte kan bereik (Van der Merwe 1986:4, 7).
2. 'n Leier moet 'n voorbeeld wees, want mense volg deur nabootsing. Verder wil mense eerder *gedring* as *gedwing* wees (Van der Merwe 1986:11, 12).
3. Leiers moet te alle tye só optree dat hulle gedrag nie bevraagteken word nie (Prinsloo 1986:19). Omdat leierskap nie 'n maklike taak is nie, moet 'n leier iemand wees met integriteit. Iemand met integriteit is *betroubaar, opreg*, het 'n *onkreukbare karakter* en *vaste beginsels*, is nie *grootdoenerig* nie, maar *nederig* (Prinsloo 1986:25-28).
4. Goeie leierskap vra ook *goeie organisasie*. Daarom moet leiers oortuig wees van hul saak en gemotiveerd wees om dit enduit te voer (Bartlett 1986:37)
5. Sterk leierskap is ingestel op *verbetering*. Leierskap is 'n gawe van God (1 Kor 12:28). Sterk leiers kan hulself onder leiding van iemand anders plaas (1 Kor 16:16) en is bereid om, in navolging van Christus, God en hul naaste te dien (Beyers 1986:43-45). Om te lei is om te dien. Dit is die eis van die Bybel vir leierskap (Stander 1986:59). Ook vir Eims (1975:40) is dit belangrik dat 'n kerkleier die hart van 'n dienskneg moet hê.
6. Goeie leiers moet geloof hê in God, hul medemens asook hulself (Engstrom 1976:83).
7. Leiers moet gebalanseerde lewens lei. Daarom moet hulle nie net vir hul gesinne sorg nie, maar ook iets van hulself gee (Engstrom 1976:117).
8. Sanders (1967:48) sien *visie* as belangrik vir kerkleiers, want geloof is visie vir die gelowige.

9. As rentmeesters moet kerkleiers ook hul tyd goed benut, want elke oomblik van die dag is 'n geskenk van God (vgl Ef 5:15-16; Kol 4:5) (Sanders 1967:85; Rush 1983:151).
10. Leiers moet hul werk as 'n *roeping* sien (Jefferies 1998:32, 33).
11. 'n Leier moet *betroubaar* wees. Dit is nie net 'n essensiële bestanddeel in effektiewe kommunikasie nie, maar is ook die grondprinsipe wat alle verhoudings saambind (Lowe 1998:68).
12. Leiers moet aandag gee aan 'n *spiritualiteit van leierskap*. Daarin moet dit gaan om voortdurende hartsverandering om die hart van die mens van verwording te bewaar. Die kern van 'n spiritualiteit van leierskap is dat leiers hul ware identiteit ontdek en vaslê. Vir Christelike leierskap beteken dit dat kindskap van God ons identiteit bepaal, want ons waarde word nie gemeet in wat ons *doen* of *besit* nie. Dit word bepaal deur *wie* ons in Christus is (vgl Palmer 1998:198, 201, 205). Dus kan elke gelowige 'n positiewe selfbeeld hê, nie oor wat ons in onself is nie, maar oor wat God vir ons in Christus gedoen het (Malphurs 1996:15).
13. Vir Christenleiers is gebed en geloof van kardinale belang (Sanders 1967:73). Só laat Engstrom (1976:118) hoor:

For the Christian leader, faith and prayer are his vital breath because they touch infinite extremes that reach God Himself. Prayer cleanses, and it provides assurance and encouragement for the leader to press on. This is not an art taught it is learned and developed only by the doing of it.

4.8.6 Leierskapontwikkeling en 'n bedieningsfilosofie

Basson (1996:142-148) wys op die noodsaaklikheid van 'n eiesoortige bedieningsfilosofie vir elke gemeente, want geen kerk en geen gemeente is dieselfde nie. Die andersheid van

gemeentes lê in hul *konteks* en *identiteit* (Marais 1995:55). Waar *identiteit* dui op die *waardes, vooronderstellings, simbole* en *verhale* wat aan 'n gemeente 'n unieke selfbeeld gee, dui *konteks* weer op die gemeente se *geografiese en historiese gesitueerdheid*. Die gemeente se geskiedenis, ekonomiese en politieke situasie vorm deel van die konteks (Carroll et al. 1988:12v). In hierdie ondersoek kom *klein en arm plattelandse gemeentes van die VGKSA* in die oog. In hoofstukke 1 en 2 het ek aan hul konteks en historiese aanloop aandag gegee.

Van gemeenteleiers word verwag om 'n gemeente se besondere kultuur te lees en te respekteer sodat hulle gemeentes vanuit 'n spesifieke gemeentekultuur kan lei (Carroll 1991:98). In sy studie oor kontekstuele leierskapontwikkeling in Nairobi laat Mutunga (1993:152) soortgelyke klanke hoor, want om mense se bedieningsfilosofie te verstaan, is om hul algemene lewensoriëntasie te verstaan. Die lewensfilosofie van 'n gemeenskap of samelewing word vanuit die kulturele milieu gevorm.

Sover dit leierskapontwikkeling in Afrika aangaan, ontstaan die vraag na die dominante modelle van leierskap wat vanuit die weste op Afrika oorgeplant is. Binne die konteks van hierdie ondersoek kan ek hierop nie ingaan nie. Tog mag ons in die kerk - en by name die klein en dikwels geïsoleerde gemeentes op die platteland - nie blind en ongevoelig wees vir 'n siening oor leierskap eie aan Afrika nie. Bepaling 52 van die Kerkorde 1999 (Noord-Transvaal) se tweejaarlikse herkiesing van kerkraadslede is derhalwe vreemd aan die Afrika-siening oor leierskap, want hier is leierskap 'n lewenslange funksie solank leiers hulle werk doen.

Waar die *gemeente* in die voorafgaande in die oog kom, betrek Clinton (1989:179) se bedieningsfilosofie meer die *indiwidu*. Hy oordeel dat alle kerkleiers hul bediening vanuit 'n bedieningsfilosofie bedryf wat weer van leierskapontwikkeling die resultaat is, want dit is God wat 'n leier se karakter en bedieningsvaardighede ontwikkel. 'n Bedieningsfilosofie is dus die idees, waardes en beginsels wat 'n leier as riglyne gebruik in besluitneming, uitoefening van invloed, of om die bediening te evalueer.

Clinton (1989:180) koppel 'n dinamiese bedieningsfilosofie aan 'n lewenslange 'learning posture' of ywer om te leer. Dit ontspring uit die *Skrif*; die *situasie* waarin kerkleiers hulself bevind; hul *eie uniekheid en natuurlike vermoëns*; asook die gebruik van hul eie *geestesgawes*. Dié lewenslange 'learning posture' som Clinton so op:

Effective leaders who are productive over a lifetime have a dynamic ministry philosophy that evolves continually from the interplay of three major factors: biblical dynamics, personal gifts, and situational dynamics.

Wat is die nut en betekenis van 'n bedieningsfilosofie vir leierskap en leierskapontwikkeling in klein landelike gemeentes van die VGKSA?

Die nut en betekenis lê daarin dat ons gemeenteleiers moet oplei met die duidelike besef dat daar in hul leierskap 'n andersheid is, want vir die Christenleier is die Bybel die norm vir evaluering. Al is daar ook raakpunte tussen kerkleiers en sekulêre leiers, is daar tog een belangrike verskil: Christenleiers baseer hul waardes, optrede, motivering en doelwitte op God se openbaring in die Skrif (Clinton 1989:181).

Vir Clinton (1989:182) is die *leier*, *volgeling* en die *situasie* die drie fundamentele elemente in leierskap. *Natuurlike vermoëns*, *verworwe vaardighede* en *geestelike gawes* wat God voortdurend ontwikkel, is die vaste kern van 'n leier se bedieningsfilosofie. Daarom sal die leier se eie ontwikkeling, veranderinge in volgeling, asook die veranderende situasie sorg dat 'n bedieningsfilosofie nie stagneer nie. Sowel die uitdagings van die tye, asook kontekstuele veranderinge, verplig 'n bedieningsfilosofie om dinamies te wees, want dit moet in pas bly met die eise van die situasie.

'n Bedieningsfilosofie word dus ontwikkel deur die lewenslesse raak te sien en dit op die bediening toe te pas (Clinton 1989:183). Leierskap-ontwikkeling moet hiermee rekening hou. Vir die VGKSA se klein landelike gemeentes moet leierskapontwikkeling ingestel wees op die ontwikkeling van plaaslike leiers se latente of werkende natuurlike vermoëns en geestelike

gawes. Dit moet die basis vorm vir die aanleer van nuwe vaardighede as toerusting vir hul taak as gemeenteleiers.

Ek gee nou aandag aan leierskapontwikkeling en die klein gemeentes wat die onderwerp van my ondersoek is.

4.8.7 Leierskapontwikkeling en die klein gemeentes

Met leierskapontwikkeling sal die VGKSA erns moet maak om die plaaslike leiers te ontwikkel en te bemagtig vir hul pastorale arbeid in klein landelike gemeentes in die afwesigheid van predikante. Uit die historiese verloop van leierskapontwikkeling in die kerk is daar ook vir die VGKSA waardevolle lesse te leer. Hoe belangrik formele opleiding ook al mag wees, sal daar by die kerkleiding 'n paradigmaskuif moet kom om alle lewensprosesse te sien as deel van kerklike leierskap-ontwikkeling.

In leierskapontwikkeling moet die vorming van plaaslike leiers prioriteit geniet. McKinney (1980:6) se siening oor leierskapontwikkeling van plaaslike kerkleiers pas die konteks van die klein landelike gemeentes van die VGKSA naatloos as hy skryf:

The academic level and residence requirements often exclude the mature leaders of congregations who most badly need a theological education. Those recognized leaders are usually married people with limited formal schooling and little or no preparation for their church-related ministry. They have jobs to hold down and households to support. Their families and their churches depend on them. They cannot and should not be uprooted from their communities. For them a residence seminary is not the answer. And since alternative modes of preparation is seldom provided, the church continues to suffer from a lack of developed leadership.

In enige leierskapontwikkelingsprogram sal 'n diversiteit van onderrig-metodes ingebou moet

word om die ouer persoon in die leerproses te akkommodeer. In die opleiding van plaaslike gemeenteliers sal ons dalk moet kyk na die sintese van die drie modelle (indiensopleiding, vakleerling, en tentmaker) om die bes moontlike produk op die tafel te kry wat binne die VGKSA se bepaalde situasie kan werk. Aan die geestelike vorming en volwassenheid van plaaslike gemeenteliers sal ons voortdurend aandag moet gee.

4.9 SAMEVATTING

Effektiewe leierskap is een van die belangrikste behoeftes van die kerk op aarde. In die kerk is daar nóg base nóg klase, maar wel dienaars van God. Elke Christen is as priester tot diens geroep. Daarom mag ons nie oor mekaar baas speel nie, maar moet ons langs mekaar in die liggaam van Christus dien, want God het aan alle gelowiges gawes gegee wat ons in diens van mekaar moet stel. Dit maak dan van elke kerkleier 'n dienaar onder ander dienaars. Ons kan by die sekulêre wêreld se leierskap- en bestuursteorieë kers opsteek, maar in die kerk - meer as op enige ander plek - moet ons onthou dat leierskap 'n voorreg en 'n geleentheid is om te dien.

Elke poging tot leierskapontwikkeling in die kerk moet telkens die drie-dubbele diensgerigheid onthou van diens aan God, diens aan die medemens en diens aan die wêreld. Daarom moet ons daarop bedag wees dat die oorgang tot 'n kultuur van diensknegleierskap nie oornag gebeur nie. Verder mag die doel van leierskapontwikkeling nooit 'n poging wees om die kerk se institusionele voortbestaan te verseker nie. As dít die dryfveer vir leierskapontwikkeling is, ontstaan die gevaar dat ons intern só gefokus raak dat ons die kerk se doel en sending vergeet.

Hoofstuk 5 handel oor die empiriese ondersoek na die navorsings-probleem.