

Paradigmaskuiwe in die huidige leierskapsdiskoers – enkele prakties-teologiese oorwegings

ABSTRACT

Paradigm shifts in the current leadership discourse – some practical-theological considerations

This article deals with paradigm shifts in the research about leadership. It is argued that the research reflects a shift from management and management techniques to transitional leadership. Subsequently, the thinking on leadership in ecclesiastical research reflects a move towards leadership in a missional congregational setting. This shift is characterised by the growing consensus that transitional leadership is visionary, transformational, empowering and consists of specific competencies that can be acquired.

In the article an overview is provided of the change in thinking. The issue of adequately describing the core essence of leadership is also addressed. The differing views between secular leadership thinking and religious leadership are pointed out, whilst the common denominators are also noted.

1. INLEIDING

Dit bly een van die grootste uitdagings om plaaslike gemeentes suksesvol deur die stroomversnellings van die huidige oorgangsera te stuur. Soos dit duideliker raak dat tradisionele maniere van gemeentebediening algaande uitgedien en teenproduktief tot die sending van God raak (Gibbs & Coffey 2001:93), raak die soeke na oorgangs- en visioenêre leierskap in die kerk meer dringend. Die kerk van die 21ste eeu het visioenêre leierskap, wat groot en kragdadig dink, nodig vir 'n wêreld wat antagonisties geraak het teenoor die kerk (Regele en Schulz 1995:96). Hierdie oorgangstyd is juis die voorloper van 'n missionale toekoms en daarom word leiers juis deur God geroep om in hul eie kultuur 'n missionêre volk op te rig (Roxburgh, 2000:17).

Terwyl 'n magdom boeke bestaan oor die leierskapsonderwerp, laat die uiteenlopende benaderings die indruk dat daar onsekerheid bestaan oor die essensiële van leierskap (Fisher 1999:12). Hierdie verskeidenheid sieninge staan dikwels teenoor mekaar en huldig opponerende beskouings (H.B. Smit 2003:8). In 'n sekere sin is dit eie aan die postmoderne era om in oënskynlike teenpole te funksioneer, aangesien wetenskapsteoretiese voorveronderstellings in 'n proses van dekonstruksie is (Sweet, McLaren & Haselmayer 2003:87). Die uitdaging is dus nie om 'n enkelvormige standaard omskrywing van die leierskapsdiskoers te soek nie, maar om in die verskeidenheid te vra na gedeelde tendense waaroor groeiende eenstemmigheid bestaan. Hierdie artikel trag by wyse van 'n deskriptiewe literatuurstudie om die buitelyne van die paradigmatuif in kerklike leierskap na te spoor.

2. DIE PARADIGMASKUIF VAN KUBERNETIEK NA LEIERSKAP

Smit (1997:56-64) verskaf 'n nuttige inleiding om die beweging van kubernetiek na leierskap te help verstaan: In die sosiaal-wetenskaplike besinning oor die aard van bestuur word teruggegryp na 'n kombinasie van vier handelingswetenskaplike basisteorieë (Shani & Lau 1996:M1-10): Teorieë uit die voorwetenskaplike era (voor 1880), die klassieke era (1880-1930), die neoklassieke era (1930-1960), en die moderne era (1960 tot die 1980's).

Volgens Gaughan (2001:67) het leierskapsteorieë sedert 1980 begin wegbeweeg van transaksionale bestuursmodelle na die bestudering van transformasie-leierskap: Die ouer benaderings fokus op die identifikasie van bestuurstyl en -gedrag. Die nuwer, post-1980 leierskapmodelle fokus op verandering en skenk spesifieke aandag aan transformasie-leierskap. 'n Mens sou goedsdiks hierdie ontwikkelende leierskapsteorieë, aan die hand van Shani en Lau se tipering, teorieë van die Postmoderne Era (1980 tot tans) kan noem.

2.1 Bestuur en leierskap voor die 1980's

In die voorwetenskaplike era is gefokus op basiese beginsels vir natuur en wetenskap, die posisie van gesag en orde in die samelewing, ekonomiese rasionaliteit en arbeidsverdeling.

In die **klassieke era** is drie denkskole benut: Frederick Taylor se wetenskapsbestuurskool het vier basiese bestuursbeginsels neergelê (Shani & Lau 1996:M1-12): Hoe om die mees effektiewe manier te vind om 'n taak te verrig; Hoe om individue wetenskaplik vir 'n spesifieke posisie te kies; Hoe om finansiële trekfaktore te ontwikkel; en hoe om funksionele leierskap te vestig. Henri Fayol se administratiewe skool het gefokus op beplanning, organisering, kommandering, koördinerende en kontrolerende. Laastens het Max Weber se strukturalistiese skool gestreef om die basiese boustene van 'n ideale organisasie te vestig, onder andere deur 'n stelsel van regulasies en prosedures, rasioneel-juridiese gesag, arbeidsverdeling deur funksionele spesialisasie, 'n duidelike organisasie-hiërargie, en eenvormigheid.

Die **neoklassieke era** het vorige aannames bevraagteken (Shani & Lau 1996:M1-12). Hulle benadering is eerder gebou op menslike interaksie en gedragwetenskaplike insigte is met bestuursdenke geïntegreer. Die mees prominente denkskool in hierdie benadering is die menseverhouding skool en hulle het grootliks met empiriese navorsing gewerk.

In die **moderne era** is die benaderings uit die klassieke en neoklassieke skole toenemend geïntegreer (Shani & Lau 1996:M1-13). Hieruit het vier denkskole na vore getree: Die sistemeskool wat die algemene sisteemteorie gebruik; Die sosio-tegniese sistemeskool wat organisasies bestudeer vanuit sowel sosiale subsisteme (mense) as tegnologiese subsisteme (kennis); Die bestuurswetenskaplike en operasionele navorsingskole waar kwantitatiewe tegnieke, metodes en tegnologieë op organisasiegedrag toegepas word; en die toevalligheidskool wat beter insig wil verkry in die interne verhoudings tussen subsisteme, die organisasie en die omgewing.

2.2 Van 'n fokus op bestuurstegnieke tot die bestudering van organisasiegedrag en leierskap

Die toenemende integrasie van navorsing oor funksionele rol en menslike interaksie het tot gevolg dat die somtotaal van organisasies as veld van ondersoek beskou is: Hoewel organisasies as sodanig nie oor 'n eie lewe beskik nie, gee die mense verbonde daaraan dit lewenskrag. Die vestiging van gedeelde waardes, wat mense se interaksie met mekaar binne die organisasie reguleer, en die doelstellings van die organisasie verwezenlik, lei tot organisasiekultuur (Jones 1995:13) en gee aanleiding tot selfstandige organisasiegedrag. Organisasiegedrag is, volgens Ivancevich & Mattheson (1993:8-9), die bestudering van menslike gedrag en waardes in 'n organisatoriese opset om te leer oor persepsies, waardes, leerkapasiteite en dade van mense wat in groepe werk in die groter organisasie en dis die analise van die uitwerking van eksterne

omgewingsfaktore op die organisasie. As gevolg van hierdie unieke wisselwerking word leierskap erken as 'n primêre beïnvloeder in groepsgedrag (Ivancevich & Matteson 1993:15).

Navorsers is dit eens dat 'n gelyke behoefte in organisasies bestaan aan transaksionele leiers (bestuurders) sowel as transformasieleiers (Gaughan 2001:67). 'n Toenemende fokusverskuiwing van taakvoltooiing deur bestuur na fasilitering deur leierskap vind egter plaas (Cross 2001:49; H.B. Smit 2003:12). Dit sou ook verwoord kon word as 'n skuif van instandhouding na bemagtiging.

3. POGINGS OM LEIERSKAP TE OMSKRYF

3.1 Bestuurswetenskaplike perspektiewe op leierskap

Bennis en Nanus (1985:21) beskryf leierskap deur dit te onderskei van bestuur. Hiervolgens doen bestuurders dinge op die regte manier en leiers doen die regte dinge. Vir hulle beteken dit dat 'n bestuurder fokus op die fisiese hulpbronne van die organisasie – die organisasie se finansies, menslike vaardighede, rou materiale en tegnologie. Leiers fokus egter op die emosionele en geestelike hulpbronne van die organisasie – die organisasie se waardes, verbintenisse en drome (Bennis & Nanus 1985:92).

Vir **Weiss** (1999:4) manifesteer leierskap sigself enige tyd wanneer iemand die gedrag van 'n individu of groep probeer beïnvloed, wat ook al die rede daarvoor mag wees. Hierdie doelwit kan die beïnvloeder se eie wees of dié van ander, en dit kan saamstem met of verskil van die doelwitte van die organisasie ter sprake.

Cairns (2000:3) sê leierskap spruit vanuit 'n geïnternaliseerde fokus by 'n individu. Leiers neem inisiatief, daag die *status quo* uit en moedig hulle volgelinge aan. Leierskap het dus 'n veranderingsfokus.

Hackman (2002:ix) omskryf 'n leier as iemand wat suksesvol is in die vestiging of versterking van prestasie-verbeterende toestande vir spanlede wat saam aan 'n projek werk. 'n Leier se funksie is nie om spanlede te bestuur nie, maar om die span op 'n goeie koers gevestig te kry en van daar af aan klein aanpassings te maak om die lede te help om sukses te behaal. Hackman onderskei vyf toestande wat leiers help om suksesvol te wees: i) Die leier se span moet werklik 'n span wees; ii) Dit moet 'n aangrypende rigting hê; iii) Dit moet oor 'n bemagtigende spanstruktuur beskik; iv) Dit moet in 'n ondersteunende organisasiekonteks ingebed wees; en v) Dit moet kundige spanleiding kry. Volgens Hackman (2002:201) is sommige persone beter as ander in posisies van leierskap. Daar bestaan egter nie 'n eenvormige stel kenmerke wat goeie leiers van slegtes onderskei nie. Hy maak die gevolgtrekking dat enige lid van 'n gegewe span met die regte opleiding die spanleier kan wees (Hackman, 2002:202). Indien leierskapstyl 'n vaardigheid is wat aangeleer kan word, kan persone in leiersposisies geleer word om verskillende style op 'n verskeidenheid van situasies toe te pas sonder dat hul eie persoonlikhede of demografiese attribute dit noodwendig sal belemmer. Hackman (2002:204) kom tot die gevolgtrekking dat die fokus in die omskrywing van leierskap moet skuif van leierskapskenmerke en -gedrag na die dinge wat 'n leier op 'n gegewe tydstop in die span se lewensiklus moet doen om die span op te bou.

H.B. Smit (2003:10) som die sieninge oor leierskap op in terme van die ooreenkomste waarmee die saak verduidelik word. In die wese van die omskrywings staan drie kernsake, naamlik om verandering te inisieer, om ander te kry om te verander en om hierdie verandering in stand te hou. Uiteindelik omskryf hy leierskap as "*the ability to change others' behaviour, or to move them towards taking action in line with a goal or objective.*"

Collins en Porras (2004:1) skram doelbewus weg van die definiering van leierskap as gesetel in 'n charismatiese, visioenêre leier, visioenêre konsepte en produkte, markinsigte of 'n korporatiewe visie. Volgens hulle setel leierskap in die visioenêre aard van die organisasie, hetsy

korporatief, multinasionaal of nuwingsgewend (2004:xviii). Hulle omskryf visioenêre maatskappye as “*premier institutions – the crown jewels – in their industries, widely admired by their peers and having a long track record of making a significant impact on the world around them*” (2004:1). Hulle kies vervolgens ’n omskrywing van visioenêre leierskap wat fokus op die vermoë om ’n organisasie op te bou eerder as om rewolusionêre produkte of idees te genereer of die groeikurwe van ’n aantreklike produk te eksploiteer (Collins & Porras, 2004:23). Uit hulle navorsingsprojek maak hulle die gevolgtrekking dat uitstaande, visioenêre maatskappye direk daartoe bydra dat hulle leierskap self ook visioenêre leiers is (Collins & Porras, 2004:34). Dit spruit uit die praktyk dat hierdie maatskappye belê het in uitnemende bestuursopleiding en die beplanning van hulle huidige leiers se opvolgers (Collins & Porras, 2004:174). Boonop is dit deel van hulle strategie om toekomstige leiers op te lei wat pertinent die waardes, ideale en doelwitte, en wesenise van die spesifieke maatskappy kan help beskerm, bewaar en uitbou. Collins en Porras (2004:173) noem dit “*promote from within to preserve the core.*”

3.2 Teologiese perspektiewe op leierskap

Volgens Engstrom (1976:20) deel alle leiers een eienskap, en dit is die vermoë om dinge te laat gebeur. Hiervolgens tree hulle sodanig op dat ander mense gehelp word om in ’n omgewing te werk waarin elke individu, wat onder die toesig van die spesifieke leier werk, aanmoedig en gestimuleer word om sy/haar beste potensiaal te bereik om ’n betekenisvolle bydrae tot die taak te lewer.

Richards & Hoeldtke (1980:15) plaas leierskap pertinent teologies in die konteks van Christus se Hoofskap oor die kerk. Christus is ’n lewende werklikheid en as Hoof is die kerk, as sy liggaam, ondergeskik aan sy Leierskap. Kerk moet dus verstaan word as ’n lewensgemeenskap van gelowiges wat saamgebind is deur hulle verhouding met die Verlosser (Richards & Hoeldtke 1980:21). Leierskap is dus nooit institusioneel van aard nie (Richards & Hoeldtke 1980:37), aangesien hierdie soort funksionering die leier in rolle plaas wat aan Christus toegeken is (Richards & Hoeldtke 1980:39). Indien ’n kerklike leier dus nie te definieer is as die bestuurder van ’n onderneming of besluitnemer nie, moet leiers omskryf word as mense wat met wysheid – verkry deur ondervinding – ’n verhouding bou met ander gelowiges wat hulle versorg sodat hulle geestelik groei en in volwassenheid toeneem (Richards & Hoeldtke 1980:92).

Callahan (1990:3) bou sy bespreking van leierskap op die uitgangspunt dat die dae van professionele predikante verbygegaan het, want die tyd vir die missionêre predikant het aangebreek. Hy plaas dit verder teen die agtergrond van die verbygaan van ’n gekerstende kultuur (Callahan, 1990:13), en die rekonstruering van die plaaslike gemeente tot ’n sendingstasie (Callahan, 1990:22). Hierbenewens argumenteer hy ten gunste van ’n direkte korrelasie tussen die verstaan van die aard van leierskap en die filosofie van die lewe waarmee gedink word (Callahan, 1990:37). Hierdie korrelasie word verder verbreed met die interaksie tussen die heersende perspektief op die samelewingskultuur en die ekklesiologie waarbinne teologies gefunksioneer word (Callahan, 1990:38). Vir Callahan staan hierdie rolspelers in interafhanklike verhouding met mekaar en beïnvloed dit die leierskapsgesprek. Hieruit spruit vir hom dat die lewe ’n soektog is na betekenis, individualiteit, hoop en gemeenskap (Callahan 1990:63). Daarom definieer hy leierskap as die kuns van ontdekking en vervulling. Dit is die kuns om mense te help om vervulling te vind in hulle fundamentele lewensoeke (Callahan, 1990:64). Die leier, sê Callahan, is die persoon wat die groep help op pad na die ontdekking en vervulling van die vier lewensoeke.

Maxwell (1993:1) definieer leierskap ook as die vermoë om invloed uit te oefen. Dit impliseer dat leiers verantwoordelikheid aanvaar om die mense met wie hulle saamwerk en wat hulle ontwikkel, te waardeer vir wie hulle is, te glo dat hulle hulle beste sal lewer, hulle vir hulle prestasies aan te prys, en vierdens persoonlike verantwoordelikheid vir hulle te aanvaar (Maxwell

1995:1-2). Voorts is leiers se invloed op vyf vlakke te onderskei (Maxwell & Dornan 1997:5): Die mees basiese invloedsvlak is dié vanuit die formele taak waarvoor 'n (potensiële) leier aangestel is. Van hier af groei leierskap deurdat persone met wie (potensiële) leiers in verhoudings tree hulle toestemming gee om buite-om die grense van hulle taakomskrywing invloed uit te oefen. Leierskap betree die vlak van produksie sodra leiers en hulle volgelinge as span begin saamwerk. Eventueel word leierskap gedefinieer deur die aantal persone wat 'n leier suksesvol opgebou het om self in leierskaprolle (vlak vier) en posisies van wyerkringende invloed (vlak vyf) te funksioneer.

Morris werk vanuit 'n missionêre ekklesiologiese paradigma. Sy fokus is op kerkplanting en hy plaas sy denke oor leierskap in 'n pastorale konteks. Hiervolgens word leiers geken aan hulle vermoë om ander, wat tot die gemeente se oorhoofse visie bydrae en dit aanvul, te vertrou (Morris 1993:298). Hy dink vanuit 'n charismatiese teologiese perspektief en werk met die beginsel dat 'n gemeente 'n "nommer-een" leier behoort te hê, wat pertinent oor die genadegawes van leierskap, lering en evangelisasie beskik (Morris 1993:302). Hierdie spesifieke soort leierskap stel die gemeente in staat om te groei en lidmate saam te bind rondom die kerk se visie en doelwitte. Op hierdie manier word 'n impak gemaak op die gemeenskap waarbinne die gemeente bedien.

Shawchuck en Heuser (1993:22) kies vir die voorgemelde omskrywing van Bennis en Nanus en sluit verder aan by Gardner (1990:4), wat leierskap in ses aspekte van bestuur onderskei. Vir Gardner lê die onderskeid in die volgende: i) Leiers dink langtermyn, verby daaglikse krisisse; ii) Leiers dink na oor die organisasie wat hulle lei, hulle soek na die organisasie se verhouding met kontekste buite die organisasie, maar waarvan die organisasie deel vorm, met faktore buite die organisasie, en met wêreldwye tendense; iii) Leiers bereik en beïnvloed mense buite-om hulle organisasies en grense en slaag daarin om gefragmenteerde groepe wat moet saamwerk, saam te voeg; iv) Leiers plaas baie klem op die nie-tasbare aspekte van visie, waardes en motivering en leiers verstaan instinktiëf die onderbewuste elemente in die interaksie tussen 'n leier en sy/haar volgelinge; v) Leiers het onderhandelingsvaardighede om teenstrydige eise van veelvuldige groeperinge te fasiliteer; en vi) Leiers dink in terme van vernuwing. Dit stel 'n leier in staat om prosesse en strukture te hersien om aan te pas by immer-veranderende werklikhede.

Smit (1995:12) ontwikkel 'n leierskapsteorie wat oorgang in veranderende tye help fasiliteer. Hy is van mening dat leiers in nuwe tye op 'n nuwe manier leiding moet gee. Derhalwe is leierskap volgens sy omskrywing 'n bestaanswyse – wie leiers as mense voor God en tussen ander mense is. Hy kies gevolglik vir 'n leierskapstyl wat in die konsep van begeleiding setel: "*Met die keuse van hierdie begrip wil ons sê dat dit in leierskap primêr gaan om die verstaan en stuur van prosesse wat die geloofsgemeenskap en dienswerk van 'n gemeente op 'n gedeelde toekomsvisie kan rig.*" Gevolglik moet vier sake voortdurend voor oë gehou word: Presensie – oftewel die vermoë van leiers om God in opregte liefde by mense te verteenwoordig; Visioenering – om mense te help om vanuit die werklikheid van die opstanding van Christus te dink en te leef; Fasilitering – die vermoë om 'n gemeente te help om prosesse en strukture te ontwikkel wat die gemeenskapslewe en bediening in die wêreld kan bevorder; Energering – die ontsluiting van die teenwoordige energie in 'n gemeente ter bevordering van die saak van Christus.

Barna (1997:22-23) sluit by 'n definisie van Garry Wills aan, wat oordeel dat leierskap die mobilisering is van ander mense vir doelstellings wat deur die leier en volgelinge gedeel word. Hieruit identifiseer hy vyf sleutel aspekte: i) Leiers mobiliseer; ii) Leiers se fokus is om mense te beïnvloed; iii) Leiers is 'n doelwitgedrewe persoon; iv) Leiers het iets in gemeen met diegene wat op hulle staat maak vir leiding; en v) Leiers het mense wat bereid is om hulle te volg.

Gibbs en Coffey (2001:114) volg Barna na in hulle keuse vir 'n definisie van leierskap. Na hulle mening moet 'n leier moed en betroubaarheid in oorgangstye demonstreer. Juis omdat waardes in hierdie tyd bevraagteken en geherevalueer word, is 'n leier se karakter net so belangrik

as charisma en bevoegdheid. Bowenal moet leiers bereid wees om te leer soos hulle aangaan, en vaardighede aanleer om te konsolideer sonder om tot stilstand te kom sodat momentum behou kan word. Uiteindelik moet leiers ook bereid wees om foute te maak.

Guder (2000:161-165) hanteer geestelike leierskap vanuit die sentrale opdrag van die kerk om as missionerende – of missionale – gemeenskap die koninkryk van God te help vestig. Daarom is leierskap ’n funksie van die liggaam van Christus, met name die vyfvoudige ampsprofiel soos dit gevind word in Efesiërs 4:11. Dit is gerig op die geestelike opbou van al die ander gelowiges tot deelname aan God se sending in die wêreld.

Vir **McLaren** (2000:109-120) lê die groot uitdaging vir geestelike leierskap in die vermoë om gemeentede deur die vaarwater van die postmoderne oorgangstyd te begelei. Om dit reg te kry, is ’n nuwe “spesie” leiers nodig (McLaren 2000:112-118). Hy onderskei sewe sake wat betrekking het op oorgangstydleierskap: Oorgangstydleiers is hulleself en persoonlike outentisiteit is ’n belangrike kenmerk waaraan hulle aandag gee; Oorgangstydleiers verstaan dat die ontwikkeling van spanne ’n noodsaaklikheid geword het; Oorgangstydleiers word geag as een van die mees kritieke hulpbronne van ’n gemeente; Om oorgangstydleiers te ontwikkel is nuwe benaderings tot opleiding nodig; Die kerk moet sy leiers beskerm teen die persoonlike skade inherent aan pastorale leierskap; Leiers moet verstaan hulle werk in ’n konteks wat vol is van lyding; Leierskap moet herontdek word as ’n saak van liefde en spiritualiteit – van geestelike wysgere – en nie bloot organisatoriese tegnisië.

Blackaby en Blackaby (2001:9) vra of Christelike leierskap dieselfde is as sekulêre leierskap: Is die beginsels wat deur sekulêre leierskapsliteratuur voorgestel word, ook geldig wanneer dit toegepas word op leierskapskwessies in die koninkryk van God? Uit Blackaby en Blackaby (2001:10) se bespreking is dit duidelik dat hulle bekommerd is oor die fokusverskuiwing wat die kerk ondergaan het as gevolg van die inkorporering van sekulêre leierskapsbeginsels: *“The trend toward a CEO model of ministry has changed the churches’ evaluations of effective leadership. The pastor’s ability is measured in terms of numbers of people, dollars and buildings. The more of each, the more successful the pastor ... Likewise, Christian organizations seem willing to overlook significant character flaws, even moral lapses, as long as their leaders continue to produce.”* Hulle gevolgtrekking hieroor is dat geestelike leiers moet onderskei tussen die nuutste leierskapstendense, wat gefokus word op kitssukses, en tydlose leierskapsbeginsels, wat in die Bybel gevestig is (Blackaby & Blackaby, 2001:14). Hulle definisie vir geestelike leierskap is dat dit mense beweeg om volgens God se agenda te funksioneer (Blackaby & Blackaby, 2001:20). Hierdie definisie bevat die volgende elemente (Blackaby & Blackaby, 2001:20-24): i) Die geestelike leier se taak is om mense te beweeg van waar hulle is tot waar God wil hê hulle moet wees; ii) Geestelike leiers is afhanklik van die Heilige Gees; iii) Geestelike leiers doen verantwoording voor en aan God; iv) Geestelike leiers kan alle mense beïnvloed, nie net Christene nie; en v) Geestelike leiers werk vanuit God se agenda.

Hybels (2002:27) plaas leierskap ook in die konteks van die kerk. Vir hom is die plaaslike gemeente die hoop vir die wêreld en die kerk se toekoms rus in die hande van haar leiers. Hy vra: *“Will the men and women who have been entrusted with leadership gifts take their gifts seriously, so that the willing and gifted believers in their churches can work together to make a difference?”* Daarom moet persone met hierdie bonatuurlike gawe hulle met groot toewyding inspan om die kerk te lei. Leiers moet hulleself volledig aan God onderwerp, ’n kragtige, God-erende visie aan hulle gemeentes voorhou, effektiewe, liefdevolle en gefokuste spanne bou en volgelinge van Christus motiveer om hul beste vir God te gee. Op hierdie manier sal die kerk haar volle verlossingspotensiaal bereik waarvoor Christus dit tot stand gebring het (Hybels, 2002:28).

Stanley (2003:11-12) lys vyf sake wat hy noem die *“irreducible minimum”* vir leierskap. Hiervolgens moet leiers bevoeg wees – hulle energie moet gekanaliseer word na die areas van

leierskap waarin hulle die beste gaan uitblink. Leiers moet ook moed hê. Hulle is die mense wat die moed het om te inisieer, om sake in beweging te bring, om vorentoe te beweeg. Derdens moet leiers oor helderheid beskik, selfs al is hulle self onseker oor die rigting waarin die organisasie moet beweeg. Leiers moet ook hulle eie afrigter (“coach”) hê. Laastens is dit nodig dat leiers se karakter oor die nodige morele gesag beskik om mense en hulpbronne bymekaar te bring om te slaag.

Volgens **Sweet** (2004:11, 17) is leierskap ’n akoestiese kuns, die kuns van die toekoms. ’n Leier is iemand deur wie die toekoms skyn om die hede te ondersteun ten spyte van die verlede. Leierskap moet verstaan word as minder van ’n uitvoerende kuns – visioenerder, of bestuurder – en meer as ’n deelnemende kuns – dirigente, choreografie, of impressario (Sweet 2004:19).

Hjalmarson (2006) slaag waarskynlik daarin om die paradigmaskuif in kerklike leierskap die beste te verwoord. In die soektog na nuwe maniere om getroue geloofsgemeenskappe te wees, moet leiers die volgende ontdek: Leiers lei nie meer oor mense nie, maar tussen hulle; Hulle lei nie meer vanuit sekerhede nie, maar vanuit ontdekking, samewerking en geloof; Hulle lei nie meer vanuit mag nie, maar uit leegheid in afhanklikheid van Jesus; hulle lei nie meer as bestuurders nie, maar as mistici, digters wat ’n gemeenskaplike toekoms artikuleer; hulle lei nie meer uit die middel nie, maar vanuit die rand.

Keifert (2006:96) werk met ’n missionerende proses waarin alle leiers in ’n gemeente begelei en ontwikkel word. Die uitkomst van hierdie ontwikkelingsproses is: Leiers lei vanuit geestelike onderskeiding; beoefen daaglikse geestelike dissiplines; luister, interpreteer en kommunikeer in die konteks van die Bybelse narratief; het na die gemeente se kultuur geluister sowel as die kultuur van die gemeenskap waarheen God die gemeente geroep het; het kennis van die aantal gemeentelide en mense wat missionêr bedien moet word; skep ’n atmosfeer wat risiko bevestig; kan oor hulle eksperimente nadink; kan onderskei tussen aanpassingsverandering en tegniese verandering; kan spanne lei; en is ingekoop in die uitdagings van ’n nuwe missionale era.

4. OPKOMENDE TENDENSE IN DIE LEIERSKAPSDISKOERS

Die voorafgaande bespreking lig die volgende sake uit waaroor groeiende konsensus bestaan. Opkomende tendense uit hierdie konsensus kan soos volg saamgevat word:

Leierskap bevat aanleerbare gedrag. Dit lei tot moontlikhede in die prestasie-uitkomst waaraan leiers moet voldoen. Uit die literatuuronderzoek is dit duidelik dat die vermoë om visioenêr te funksioneer ’n bepalende prestasie-uitkomst moet wees. Hieruit spruit kommunikasievaardighede waarmee die toekoms geskets kan word op sodanige wyse dat navolgers gemotiveer word om saam te stap op die onbekende terrein.

Kerklike leierskap verskil egter kwalitatief van organisasie-leierskap. Dit is dus noodsaaklik om beter insig te kry in die aard van die geloofsgemeenskap waarbinne leiers moet funksioneer. Hierdie gemeentelike ekklesiologie word kontekstueel bepaal. Gemeentelid leiers moet die verantwoordelikheid aanvaar om visioenerend te dink vanuit die parameters van hulle teologiese ekklesiologie om in die teologiese tradisies van hulle kerkverband, die konteks van hulle gemeentes en hulle hermeneutiese benadering ’n plaaslike ekklesiologie te ontwikkel (Mead 1991:57).

Aangesien ekklesiologiese leierskap verbind is aan die uitbreiding van die koninkryk van God en dus afhanklik staan van die *missio Dei* (Bosch 1991:390), word die denke oor leierskap al meer gefokus op roeping. Juis omdat roeping ’n persoonlike dimensie bevat, gekontekstualiseer word, en ’n gespesialiseerde benadering voorveronderstel, moet die implikasies van leiers se roeping binne die konteks van hulle bediening in en deur ’n geloofsgemeenskap ondersoek word.

Heelwat aandag word geskenk aan die oorgangstyd waarin kontemporêre leiers funksioneer (Miller 2004:95-118). Veral dwing die afsterwe van die Christendom-era ’n missionale

fokusverskuiwing na die gemeente se deelname aan God se roeping, en die rol wat leiers hierin moet speel, na die voorgrond.

Indien leierskap 'n roeping is in navoring van God se werk in die wêreld, tot watter mate moet 'n teologie van genadegawes verreken word? Leierskap berus immers by die Hoofskap van Jesus Christus oor die liggaam, en die "menslike" leierskap dien as die "gewrigte" wat die liggaam beweeglik maak om tot groter geestelike volwassenheid opgebou te word (G.H. Smit 2003:165). Vanuit hierdie konteks word geestelike leierskap dus beskou as een van die genadegawes waarmee die Heilige Gees die kerk toerus.

Watter rol moet strategiese bestuur en die formele opstel van bedieningsdoelwitte speel in die groter leierskaps gesprek? Die gesprek sluit aan by die besef dat leiers inisiatief neem, groter verbande en prosesse eien en voortdurend op soek is na die volgende (missie-gedrewe) transformasieproses waardeur die organisasie (gemeente) begelei moet word.

In sowel die bestuurswetenskaplike as teologiese literatuur word die rol en noodsaaklikheid van spanne beklemtoon. Indien die paradigmaskuif weg van formele taakomskrywings en prestasie-uitsette na groepsinteraksie en persoonsbemaatting in berekening gebring word, moet die skuif van individuele leierskap na spanleierskap verreken word.

Laastens moet aandag geskenk word aan die persoonsontwikkeling van leiers. Indien aanvaar word dat die gesprekke hieroor op bestuurswetenskaplike terrein van die teologiese diskoers verskil, moet aandag geskenk word aan die kwalitatiewe eienskappe van hierdie verskil. Aandag moet ook geskenk word aan die sake waar die bestuurswetenskaplike terrein die teologiese gesprek kan verryk. In hierdie verband moet spiritualiteitsvorming van leiers in berekening gebring word (Neuhaus 1992:219).

BIBLIOGRAFIE

- Barna, G. 1997. "Nothing is more important than Leadership." In: *Leaders on Leadership*. Wisdom, Advice and Encouragement on the art of leading God's people. Ventura: Regal Books. p.p. 17-30.
- Bennis, W. & Nanus, B. 1985. *Leaders. The Strategies for taking Charge*. New York: Harper & Row Publishers.
- Blackaby, H. & Blackaby, R. 2001. *Spiritual Leadership. Moving people on to God's agenda*. Nashville: Broadman & Holman Publishers.
- Bosch, D.J. 1991. *Transforming Mission*. Paradigm Shifts in theology of mission. New York: Orbis Books.
- Cairns, M. 2000. *Competency Theory Leadership*. New Straits Times-Management Times.
- Callahan, K.L. 1990. *Effective Church Leadership - Building on the Twelve Keys*. New York: Harper Collins Publishers.
- Collins, J.C & Porras, J.I. 2004 (3rd edition, reprint). *Built to Last - Successful habits of visionary companies*. London: Random House Business Books.
- Cross, L. 2001. "Managing Change to Manage Results." In: *Graphic Arts Monthly*. Vol 73 (11):49.
- Engstrom, T.W. 1976. *The making of a Christian Leader - How to develop management and human relations skills*. Grand Rapids: Zondervan Publishing House.
- Fisher, J.R. 1999. "What Will it Take to Transform Your Organization in the 21st Century?" In: *Journal for Quality & Participation*. Vol 22 (6):7-14.
- Gardner, J.W. 1990. *On Leadership*. New York: The Free Press.
- Gaughan, A.C. 2001. "Effective Leadership Behaviour: Leading 'The Third Way' from a Primary Care Group Perspective - A Study of Leadership Constructs Elicited from Members of Primary Care Group Management Boards." In: *Journal of Management in Medicine*. Vol 15 (1):67-94.
- Gibbs, E. & Coffey, I. 2001. *Church Next - Quantum Changes in Christian Ministry*. Leicester: Inter-Varsity Press.
- Guder, D.L. 2000. *The Continuing Conversion of the Church*. Grand Rapids: Wm. B. Eerdmans publishing house.
- Hackman, J.R. 2002. *Leading Teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hjalmarson, L. 2006. "Leading from the Margins - Part 1: Learning Poetry in a Prose Flattened World." In: *Allelon - companions of the Gospel*. [Available Online.] <http://www.allelon.org/articles/article.cfm?id=239>. Date accessed: 2007-09-27.

- Hybels, B. 2002. *Courageous Leadership*. Grand Rapids: Zondervan Publishing House.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. 1993 (third edition). *Organizational Behavior and Management*. Boston: Richard D. Irwin Publishers
- Jones, G.R. 1995. *Organizational Theory. Text and Cases*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Keifert, P. 2006. *We are Here Now: A New Missional Era*. Eagle: Allelon Publishing.
- Maxwell, J.C. 1993. *Developing the Leader within you*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Maxwell, J.C. 1995. *Developing the Leaders Around you. Help others reach their full potential*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Maxwell, J.C. & Dornan, J. 1997. *Becoming a Person of Influence. How to positively impact the lives of others*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- McLaren, B.D. 2000. *The Church on the Other Side. Doing Ministry in the Postmodern Matrix*. Grand Rapids: Zondervan Publishing House.
- Mead, L.B. 1991. *The Once and Future Church. Reinventing the congregation for a new mission frontier*. New York: The Alban Institute.
- Miller, M.R. 2004. *The Millennium Matrix. Reclaiming the Past, Reframing the Future of the Church*. San Francisco: Jossey Bass.
- Morris, L.J. 1993. *The High Impact Church. A fresh approach to reaching the unchurched*. Thousand Oaks, California: Christian Associates International.
- Neuhaus, R.J. 1992 (revised edit). *Freedom for Ministry*. Grand Rapids: William B. Eerdmans Publishing Company.
- Regele, M. & M. Schulz. 1995. *Death of the Church*. Grand Rapids: Zondervan Publishing House.
- Richards, L.O. & Hoeldtke, C. 1980. *A Theology of Church Leadership*. Grand Rapids: Zondervan Publishing House.
- Roxburgh, A. 2000. *Crossing the Bridge: Church Leadership in a Time of Change*. Rancho Santa Margarita: Precept.
- Shani, A.B. & Lau, J.B. 1996 (sixth edition). *Behavior in Organizations. An Experiential Approach*. Boston: Richard D. Irwin Publishers.
- Shawchuck N. & Heuser, R. 1993. *Leading the Congregation - Caring for yourself while serving others*. Nashville: Abingdon Press.
- Smit, A.T. (red). 1995. *Nuut gedink oor leierskap in gemeentes - Die begeleiding van 'n Christelike geloofsgemeenskap*. Wellington: Lux Verbi.
- Smit, G.H. 1997. *Ekklesiologie en Gemeentebou - 'n Prakties-teologiese studie*. DD-proefskrif (ongepubliseer). Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- Smit, G.H. 2003. "Gawegedrewe bediening in missionêre gemeentes." In: *Praktiese Teologie in Suid-Afrika*. Vol 18(2). 2003:158-178.
- Smit, H.B. 2003. *The Influence of Leadership Role Competencies on Organisation Change Outcome in the Manufacturing Industry in South Africa*. PhD Dissertation (unpublished). Johannesburg: Rand Afrikaans University/ University Of Johannesburg.
- Stanley, A. 2003. *Next Generation Leader. Five essentials for those who will shape the future*. Sisters, Oregon: Multnomah Publishers.
- Sweet, L., McLaren, B.D. & Haselmayer, J. 2003. *A is for Abductive - The language of the emerging church*. Zondervan Publishing House.
- Sweet, L. 2004. *Summoned to Lead*. Grand Rapids: Zondervan Publishing House.
- Weiss, W.H. 1999. *Leadership. Supervision*, 60 (1) 6.

TREFWOORDE

Paradigmaskuif
Visioenering
Missionerende leierskap
Leierskapsontwikkeling
Leierskap vs Bestuur
Spanwerk

KEY WORDS

Paradigm shift
Vision casting
Missionale leadership
Leadership development

Leadership vs management
Team work

KONTAKBESONDERHEDE

Dr Guillaume Smit
Posbus 195
BRACKENFELL
7561
Sel: 083 306-1561
Epos: ghsmit@telkomsa.net